

# Desafíos y oportunidades de las PYMES tras el impacto del COVID-19: Estudio de estrategias y medidas a implementar (Challenges and opportunities for SMEs after the impact of COVID-19: Study of strategies and measures)

Blanca Hortencia Morales-Vázquez<sup>1</sup>; Daniel González-Olivares<sup>2</sup> y  
Rebeca Muñoz-Velázquez<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Facultad de Contaduría Pública (México),  
[hortencia.morales@correo.buap.mx](mailto:hortencia.morales@correo.buap.mx), <https://orcid.org/0000-0001-8901-2179>

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Escuela de Negocios (México),  
[daniel.gonzalez.olivares@tec.mx](mailto:daniel.gonzalez.olivares@tec.mx), <https://orcid.org/0000-0003-2896-9334>

<sup>3</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Facultad de Contaduría Pública (México),  
[rebeca.munoz@correo.buap.mx](mailto:rebeca.munoz@correo.buap.mx), <https://orcid.org/0000-0003-3043-323X>

---

*Información revisada por pares*

*Fecha de recepción: 11 de marzo del 2024*

*Fecha de aceptación: 12 de abril del 2024*

*Fecha de publicación en línea: 31 de julio del 2024*

*DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga10.4-923>*

---

## Resumen

En el entorno post-Covid-19, las pymes en México enfrentan retos significativos como la recuperación económica lenta, cambios en el comportamiento del consumidor, competencia digital y adaptación a la nueva normalidad. Se requieren estrategias y apoyo para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las pymes por lo que se propone un manual de diagnóstico para evaluar su adaptación y aprovechar oportunidades en el entorno post-Covid-19.

**Palabras clave:** pymes, resiliencia, innovación, digitalización, gestión.

**Códigos JEL:** M10, M12, M15, M50

## Abstract

In the post-Covid-19 environment, SMEs in Mexico face significant challenges such as slow economic recovery, changes in consumer behavior, digital competition and adaptation to the new normal. Strategies and support are required to ensure the survival and growth of SMEs, which is why a diagnostic manual is proposed to evaluate their adaptation and take advantage of opportunities in the post-Covid-19 environment.

**Key words:** SMEs, resilience, innovation, digitalization, management.

**JEL Codes:** M10, M12, M15, M50

## Introducción

La pandemia del Covid-19 ha provocado un impacto significativo en todos los sectores económicos a nivel mundial, y las pequeñas y medianas empresas (pymes) no han sido la excepción. En el contexto mexicano, las pymes han enfrentado desafíos sin precedentes en su funcionamiento y continuidad debido a las restricciones impuestas para contener la propagación del virus. Sin embargo, esta situación también ha generado nuevas oportunidades y ha obligado a las pymes a adaptarse rápidamente al entorno post-Covid-19.

Se exploran las diversas áreas en las que las pymes han tenido que ajustar sus operaciones, como la digitalización de procesos, el fortalecimiento del comercio electrónico, la implementación de medidas de bioseguridad y la reconfiguración de sus modelos de negocio. Cabe señalar que, el comercio electrónico ha sido uno de los grandes protagonistas del crecimiento en las ventas de productos en México.

Además de lo anterior, se analizan los desafíos específicos a los que se han enfrentado, como la falta de recursos financieros, la adaptación a nuevas normativas, cambios en la demanda de mercado y la incertidumbre económica. Otras complicaciones que han afrontado las pymes son las interrupciones en las cadenas de suministro y distribución. Las empresas han experimentado cambios en su entorno operativo, con una disminución en la demanda y dificultades en el flujo de efectivo, por lo cual se han adoptado medidas como la suspensión de labores y reducción de la capacidad de producción, lo que ha llevado a despidos y recortes salariales.

Este estudio tiene como objetivo analizar las mejores prácticas y lecciones aprendidas por las pymes mexicanas durante la pandemia, así como las estrategias exitosas que les han permitido sobrevivir y prosperar en el entorno post-Covid-19, ya que dicho análisis permitirá poner en perspectiva las medidas implementadas por el sector empresarial para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades surgidas durante esta crisis sanitaria.

### Discusión sobre la problemática

En el entorno post-Covid-19, las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México se enfrentan a desafíos significativos para adaptarse y recuperarse de los impactos de la pandemia por el virus Sars-CoV-2. Estas empresas constituyen un sector crucial de la economía mexicana, al generar empleo y contribuir al crecimiento económico del país. Sin embargo, la crisis sanitaria por el Covid-19 ha generado una serie de dificultades que requieren una atención especial. Cabe señalar que, según Lara-Félix y Cervantes (2022), la Secretaría de Economía reporta poco más de 4.1 millones de pymes en México y siguen en aumento ya que en tan sólo un año, de acuerdo con datos recabados por el INEGI (2024), actualmente, existen 4.9 millones de pymes en el país, mismas que

generan el 72% de los puestos de trabajo y se han convertido en un elemento clave para combatir el desempleo, tal como lo reporta el Grupo Financiero BBVA México, S.A. de C.V. (2024). La problemática radica en los desafíos y oportunidades que enfrentan las pymes en México en su adaptación al entorno post-Covid-19, con una recuperación económica lenta y con las dificultades para alcanzar los niveles de ingresos anteriores.

## **Metodología**

El presente estudio se enmarca en una investigación documental de corte cualitativo. Se exploró en buscadores como Google Académico, EBSCO y ScienceDirect, así como en el informe MIPYME 2022 de la Fundación FAEDPYME sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las pymes en su adaptación al entorno post-Covid-19 en México. Las palabras empleadas fueron: Impacto Covid-19 en pymes, resiliencia e innovación pymes, cambios en la demanda en pymes, transformación digital de pymes, gestión empresarial de pymes en tiempos de crisis; cabe señalar que la búsqueda se realizó en inglés y español. Se seleccionaron los documentos con el mayor índice de referencia y lectura, se dio preferencia a los publicados entre el año 2019 y el 2024; Se realizó un filtro por temática y contenido, se revisaron 73 documentos que cumplían con las características y que podían abonar en la construcción del presente artículo. Finalmente, se utilizaron 45, aquellos que permitían profundizar en el análisis de la relevancia, calidad y pertinencia de cada fuente en relación con el tema de investigación. En los artículos analizados se identificó a los autores que eran citados con mayor frecuencia. Con base en esta revisión y análisis, se diseñó una matriz (ver tabla1) que incluyó detalles relevantes de cada estudio. Esta matriz sirvió como base para identificar las variables susceptibles de análisis en la determinación de los desafíos y oportunidades en la adaptación de las pymes al entorno post-Covid-19. El examen y análisis de las fuentes permitió establecer una sólida base de conocimiento y comprensión del tema, lo cual proporcionó el contexto necesario para el desarrollo del manual de diagnóstico propuesto para aprovechar las oportunidades de éxito.

### ***Revisión de la literatura***

La matriz de revisión de la literatura presentada en este contexto representa un resumen de los estudios relevantes sobre el impacto de la Covid-19 en las pymes y sus variables asociadas, conforme a la metodología antes descrita.

**Tabla 1.** *Análisis cualitativo a las variables seleccionadas de cada estudio*

<b>Variable</b>	<b>Autor/ Autora</b>	<b>Fuente</b>
Adquisición de conocimientos	de Huang Yi Fen , Lin Hung Chun y Lee Hsu Mei	Technological Forecasting and Social Change
Comercio electrónico	González-Arellano Luis A. y Acosta-Gonzaga Elizabeth	Nova Scientia, 13(27), 1–32
Ecosistemas de innovación	de da Paixão de Oliveira Wesley, Neves Guimarães Márcia R. et al	Journal of Engineering and Technology Management.
Estrategias para las pymes	las Bejarano Hernán, Hancevic Pedro, Núñez Héctor M.	EconoQuantum, 18(2), 23-56
Estrategias para las pymes	las Hossain Mohammad Rokibul, Akhter Fahmida y Sultana Mir Misnad	Operations research perspectives, 9, 100222
Financiación de las pymes	las Yao Zhigang y Liu Yao	Economic Analysis and Policy
Impacto en Economía	en la Carmona-Serrano Moises, Ortiz-Guzmán Armand y Marín-Ibarra Remigio	Vinculatégica EFAN, 9(1), 203-211.
Impacto en Economía	en la Erdiaw-Kwasie Michael Odei, Abunyawah Matthew, et al	Heliyon
Impacto en Economía	en la Santolin Rodrigo Bruno, Hameed Hameem Bin, Urbinati Andrea y Lazzarotti Valentina	Resources, Conservation & Recycling Advances, 19, 200164
Impacto en las pymes	Ruiz Ramírez Héctor	Observatorio de la Economía Latinoamericana
Modelo de negocio innovador	González-Serrano María Huertas, Dos Santos Manuel Alonso, Sendra-García Javier y Calabuig Ferran	Technological Forecasting and Social Change, 187, 122256
Modelo de negocio innovador	Lara Félix Jesús H. y Cervantes F. Javier	The Anáhuac journal, 22(1), 36-65
Recursos psicológicos	socio- Sahi Gurjeet Kaur, Modi Pratik y Mantok Stanzin	Industrial Marketing Management, 111, 19-29
Resiliencia	Ali Mohd Helmi Suleiman Norhidayah, Khalid Norlin, Tan Kim Hua, Tseng Ming-Lang y Kumar Mukesh	Trends in food science & technology, 109, 94-102.
Resiliencia	González-Trejo Elí S., Martínez-Valdez Ruth I. et al	Vinculatégica EFAN, 10(1), 120-135
Resiliencia	Wang Zankai y Le Thanh Tiep	Economic Analysis and Policy, 76, 46-58
Tecnología digital	Lashitew Adissu A.	Technological Forecasting and Social Change

Tecnología digital.	Lee Jeoung Yul, Yang Young Soo, Ghauri Pervez N. y Park Byung I.	Journal of International Management, 28(4), 100950
Tecnología digital.	Li Lixu, Wang Z., Ye Fei, Chen Lujie y Zhan Yuanzhu	Industrial Marketing Management, 105, 190-199

Los estudios seleccionados fueron analizados en detalle para comprender sus objetivos, metodologías y hallazgos principales, y se extrajeron las variables y enfoques de estudio mencionados en cada uno. Con base en esta información, se creó la matriz que resume cada estudio, incluyendo datos como el autor, el año, el título del estudio, la fuente, el enfoque de estudio y revisión, así como las variables analizadas. Cabe destacar que esta matriz no abarca toda la literatura disponible, pero se hizo un esfuerzo por incluir estudios relevantes que ofrecieran una visión amplia de las variables relacionadas con el impacto de la pandemia en las pymes mexicanas (ver tabla1).

### ***Antecedentes sobre las pymes mexicanas y su impacto por el Covid-19***

#### *Impacto económico*

La pandemia de Covid-19 ha tenido un impacto significativo en la economía mexicana y en las pymes en particular. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020), durante el primer semestre de 2020, se registró una caída del 18.9% en el Producto Interno Bruto (PIB) de México, siendo las pymes uno de los sectores más afectados. La contracción del PIB debido a la pandemia tuvo un impacto directo en las pymes. La disminución en el consumo y la demanda de productos y servicios afectó sus ingresos y rentabilidad. La escasez de recursos financieros y la reducción del acceso al crédito dificultaron su financiamiento y crecimiento. El cierre de empresas en diversos sectores económicos y la pérdida de empleos debilitaron aún más la demanda y la capacidad adquisitiva de los consumidores. Además, la competencia se intensificó, ya que las empresas buscaban sobrevivir, lo que llevó a una mayor presión sobre las pymes y al desplazamiento por parte de las grandes empresas, afectando su viabilidad a largo plazo.

#### *Pérdida de empleos*

La crisis sanitaria y las restricciones impuestas para contener la propagación del virus SARS-CoV-2 han llevado a la pérdida de empleos en las pymes mexicanas. Weller, Gómez-Contreras, Martín-Caballero, y Ravest-Tropa, (2020) señalan que según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), en el segundo trimestre de 2020 se perdieron alrededor de 12.5 millones de empleos en México, y gran parte de ellos correspondían a empleos en el sector de las pymes, de los cuales “10.4 millones eran parte de la informalidad y 2.1 millones de la formalidad”. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2021). El empleo informal sufrió una contracción

mayor que el formal, agravando la desigualdad. Afortunadamente, en el segundo trimestre de 2022 el desempleo fue de 1.9 y para el segundo trimestre de 2023 fue de 1.6 lo que indica que, aunque lento, pero hubo una mejora en este rubro según el INEGI (2023). Asimismo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021), se estima que se perdieron 255 millones de empleos a nivel mundial en el segundo trimestre de 2020 debido a la pandemia por el Covid-19.

### *Apoyo gubernamental*

El Gobierno Mexicano (2023) ha implementado diversas medidas de apoyo a las pymes durante la pandemia. Estas incluyen el Programa de Crédito a la Palabra, que ofrece créditos con tasas de interés bajas y plazos flexibles, el Programa de Financiamiento a Microempresas, que ofrece créditos para impulsar el crecimiento y fortalecer la operación de estas empresas, el Programa de Apoyo a Empresas de Solidaridad Social proporciona recursos económicos a empresas sociales como cooperativas. Asimismo, se ha establecido el Programa de Apoyo para el Pago de Sueldos, que otorga apoyos económicos para el pago de sueldos y salarios de trabajadores afectados por la pandemia. Se han implementado estímulos fiscales (ver tabla 2), como la reducción o aplazamiento de impuestos, para aliviar la carga tributaria de las pymes y fomentar su recuperación. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se han hecho, la efectividad y alcance de estos programas han sido objeto de debate y se ha señalado la necesidad de una mayor atención y apoyo específico para las pymes.

**Tabla 2.** *Estímulos fiscales en México por el virus SARS-CoV2 (Covid-19)*

<b>Medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Impacto</b>
<b>Reducción del Impuesto Sobre la Renta (ISR)</b>	Disminución del porcentaje del ISR que pagan las pymes.	Menores pagos de impuestos, mayor flujo de efectivo.	Mayor inversión, creación de empleos, crecimiento económico.
<b>Aplazamiento de pagos de impuestos</b>	Permiso para pagar impuestos en una fecha posterior.	Alivio temporal de la carga financiera.	Supervivencia de las pymes durante la crisis.
<b>Deducción de inversiones</b>	Permiso para deducir ciertos gastos de la base imponible del ISR.	Menores pagos de impuestos, mayor inversión.	Modernización de las pymes, mayor productividad.
<b>Créditos fiscales</b>	Reembolsos o reducciones de impuestos por realizar ciertas actividades.	Incentivo para realizar actividades específicas.	Innovación, desarrollo tecnológico, responsabilidad social.

**Nota:** Elaboración propia con información del Diario Oficial de la Federación (2020).

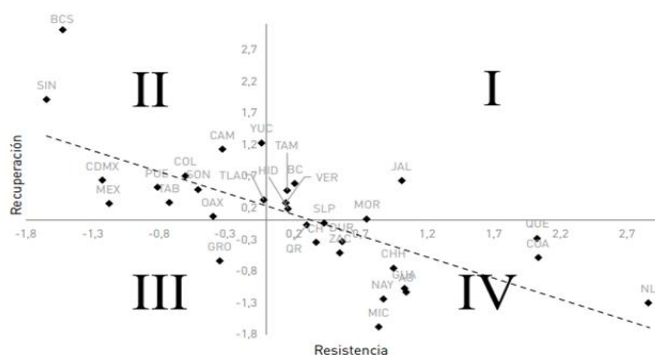
### *Resiliencia y adaptación*

A pesar de los desafíos, muchas pymes mexicanas han demostrado resiliencia y capacidad de adaptación. Según Contreras Ávila, López Noriega y Zalthen Hernández (2023) la resiliencia

empresarial se refiere a las cualidades internas y fundamentales de una organización que le permiten hacer frente y superar situaciones inesperadas que afecten su continuidad y funcionamiento normal. Estas características abarcan la capacidad de prever, adaptarse y recuperarse. La resiliencia empresarial es especialmente relevante para las pymes, ya que les permite resistir y superar los impactos de una crisis de manera más ágil y efectiva. Es un factor crucial para recuperarse de los desafíos causados por una crisis.

Saavedra-Leyva, Martínez-Sidón y Osorio Novela (2022) explican una metodología para medir el nivel de resiliencia de pymes mexicanas, la cual consiste en calcular dos indicadores: Resistencia (capacidad de la región para sostener su economía en la crisis) y Recuperación (capacidad de la región para regresar a la situación económica pre-crisis). Primero, se utiliza el comportamiento del emprendimiento a nivel nacional como referencia; segundo, se define el periodo de crisis y recuperación usando el ciclo económico del PIB nacional; tercero, se descompone el PIB en tendencia y ciclo usando el método de Hodrick y Prescott (1997); cuarto, se utiliza la ENOE como fuente de datos para el emprendimiento, definiendo como emprendedor a un trabajador independiente y; quinto, se muestran los resultados. Los resultados obtenidos sobre la resiliencia del emprendimiento en México en el periodo de la pandemia de Covid-19 fueron los siguientes (ver figura 1):

**Figura 1.** Resultados obtenidos sobre la resiliencia del emprendimiento en México



**Figura 2.** Resiliencia del emprendimiento en México en el periodo de la pandemia de COVID-19.

AG = Aguascalientes; BC = Baja California; BCS = Baja California Sur; CAM = Campeche; CH = Chiapas; CHH = Chihuahua; CDMX = Ciudad de México; COA = Coahuila; COL = Colima; DUR = Durango; GUA = Guanajuato; GRO = Guerrero; HID = Hidalgo; JAL = Jalisco; MEX = Estado de México; MIC = Michoacán; MOR = Morelia; NAY = Nayarit; NL = Nuevo León; OAX = Oaxaca; PUE = Puebla; QUE = Querétaro; QR = Quintana Roo; SLP = San Luis Potosí; SIN = Sinaloa; SON = Sonora; TAB = Tabasco; TAM = Tamaulipas; TLA = Tlaxcala; VER = Veracruz; YUC = Yucatán; ZAC = Zacatecas.

Fuente: elaboración propia con datos de ENOE.

**Nota:** Figura tomada de Saavedra Leyva, R. E., Martínez Sidón, G., y Osorio Novela, G. (2022).

La figura 1 analiza la resiliencia del emprendimiento en México durante las crisis por Covid-19, utilizando indicadores de resistencia y recuperación para el año 2020, reportándose lo siguiente: primero, solo 16% de las entidades federativas mostraron alta resiliencia: Jalisco, Morelos, Baja California, Tamaulipas, Veracruz e Hidalgo, siendo Guerrero el que presentó la menor resiliencia. Segundo, la mayoría de los estados (37%) se ubicaron en el cuadrante II: Baja California Sur, Sinaloa,



Ciudad de México, Estado de México, Puebla, Tabasco, Colima, Sonora, Oaxaca, Campeche, Tlaxcala y Yucatán (débil resistencia, buena recuperación). Tercero, los estados en el cuadrante IV mostraron débil recuperación, pero fuerte resistencia: Querétaro, Chiapas, Durango, Zacatecas, San Luis Potosí, Chihuahua, Guanajuato, Aguascalientes, Nayarit, Michoacán, Quintana Roo y Coahuila.

### ***Impacto y transformación de las pymes como resultado de la pandemia de Covid-19***

#### *Cambios en la demanda de mercado*

Las medidas de confinamiento, cierres temporales de negocios y el distanciamiento social han llevado a cambios en los patrones de consumo. Las pymes que dependían de la venta física experimentaron una disminución en la demanda, mientras que las que ofrecían servicios en línea o productos esenciales vieron un aumento en la demanda. Esto provocó a su vez, un cambio en las preferencias de entrega y servicio de los consumidores. La entrega a domicilio, los servicios sin contacto y las opciones de recogida en tienda se volvieron más populares. Las pymes que pudieron adaptarse a estas nuevas preferencias y brindar opciones flexibles de entrega y servicio lograron mantener o aumentar su demanda.

Durante la pandemia, el aumento en las compras en línea fue notable debido a las restricciones y el temor al contagio. Las pymes tuvieron que adaptarse rápidamente, mejorando sus plataformas de comercio electrónico para satisfacer la demanda de los consumidores que preferían realizar compras desde casa. Según la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO) (2023), se registró un incremento del 81% en las ventas en línea en 2020 en comparación con el año anterior y en el año 2022 el valor del mercado del eCommerce retail en México alcanzó los 528 mil millones de pesos con un crecimiento del 23 %.

Actualmente y con la tendencia recurrente a las compras digitales la Asociación Mexicana de Venta Online registra que, estos fueron los productos más comprados en línea durante la edición 2023 del Hot Sale en México, que se llevó a cabo del 26 de mayo al 6 de junio de 2023. Es importante destacar que estos resultados se basan en encuestas y no en datos de transacciones reales por internet (ver gráfico1):



**Gráfico 1.** *Productos más comprados en línea durante la edición 2023 del Hot Sale en México*

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenidos de la Asociación Mexicana de Ventas Online

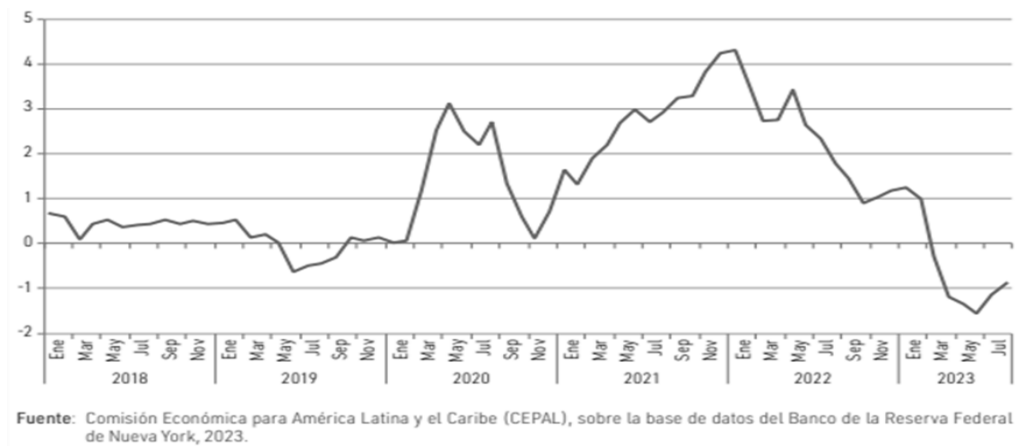
### *Interrupciones en la cadena de suministro*

Según Valenzuela y Reinecke (2021) la pandemia generó una disrupción significativa en las cadenas globales de suministro tanto en la oferta como en la demanda. En el lado de la oferta, hubo cierres parciales de unidades de producción y escasez de suministros. Por otro lado, en el lado de la demanda, se experimentó una contracción económica y una disminución en el consumo. Las medidas de distanciamiento físico impuestas llevaron a la interrupción temporal o parcial de muchas actividades productivas y se impusieron restricciones en el movimiento de personas y mercancías entre países, tal como lo señala Luna, Pizano y Contreras (2022). Las medidas de distanciamiento social y los cierres de fábricas han dificultado la producción y distribución de productos, generando interrupciones en la cadena de suministro. Las pymes han tenido que adaptar sus operaciones para garantizar la seguridad de sus trabajadores, lo que ha disminuido la capacidad de producción y provocado posibles retrasos en la entrega.

Tal como lo señala Luna, Pizano, y Contreras (2022), aunado a los impactos de la pandemia, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, que comenzó el 24 de febrero de 2022, ha llevado a que Occidente, encabezado por Estados Unidos y la Unión Europea, imponga sanciones financieras a Rusia con el objetivo de excluirlo del comercio internacional. Estas medidas han generado aumentos en los precios del petróleo, gas, fertilizantes y trigo, entre otras exportaciones clave del país. Estas implicaciones en la cadena de suministro a nivel mundial tendrán un impacto negativo en el desempeño de minoristas internacionales, incluyendo aquellos en México, esto es, las cadenas de suministro globales han experimentado disrupciones significativas en los últimos años, lo que ha generado un impacto considerable en las economías. Para medir este impacto, el Banco de la Reserva

Federal de Nueva York ha desarrollado el índice de presión de la cadena mundial de suministro (ver figura 2).

**Figura 2.** Índice de presión de la cadena mundial de suministro, enero de 2018 a julio de 2023



**Nota:** Figura tomada de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023)

El gráfico muestra la evolución del índice desde 2019 hasta la actualidad, en la que se puede apreciar que la pandemia de Covid-19 generó la primera gran disrupción en las cadenas de suministro. En abril de 2020, el índice alcanzó su valor máximo anual (3,2) debido al cierre de fronteras, puertos y aeropuertos. Entre finales de 2020 y finales de 2021, la fuerte recuperación del comercio mundial de bienes generó una creciente presión sobre las cadenas de suministro, a pesar de las restricciones por la pandemia. Posteriormente se observa que, desde diciembre de 2021, el índice ha experimentado una tendencia decreciente, incluso con el inicio de la guerra en Ucrania. Finalmente se muestra que, la tendencia decreciente se vio interrumpida en junio de 2023 por diversos factores: huelgas laborales en la costa oeste de los Estados Unidos, problemas por la sequía en el Canal de Panamá y la declaración de recesión técnica en la zona del euro.

Por lo anterior, la tendencia actual indica una disminución de la presión sobre las cadenas de suministro, aunque se pueden observar en un futuro interrupciones puntuales debido a eventos específicos. Estas interrupciones conllevan a que las pymes se adapten y busquen soluciones alternativas para mantener sus operaciones y satisfacer las necesidades de sus clientes.

### *Restricciones financieras*

Muchas pymes mexicanas han enfrentado dificultades financieras durante la pandemia. La falta de ingresos debido a la disminución de la demanda y las restricciones operativas ha llevado a problemas de liquidez y endeudamiento. Como señala Bejarano, Hancevic, y Núñez (2021), la

mayoría de los negocios han experimentado una disminución en sus ingresos debido a la pandemia, al mismo tiempo que no han logrado reducir sus gastos.

Las restricciones financieras y la reducción de ingresos han generado problemas de liquidez en las pymes, dificultando el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Las dificultades para acceder a financiamiento adicional y los retrasos en los pagos de los clientes han impactado negativamente el flujo de efectivo de las pymes. Como resultado, muchas han tenido que realizar reestructuraciones internas, ajustar sus costos operativos y recurrir a préstamos y endeudamiento para mantenerse a flote. Sin embargo, esto puede generar una carga financiera adicional a largo plazo. Además, las restricciones financieras han llevado a una reducción en las inversiones y proyectos de crecimiento, lo que afecta la capacidad de las pymes para expandirse e innovar. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por las pymes para superar las dificultades financieras, en ciertos casos, las adversidades han sido tan graves que han resultado en el cierre permanente de sus negocios, ocasionado la pérdida de empleos y una reducción en la actividad económica.

#### *Dificultades operativas.*

Muchas pymes se vieron obligadas a cerrar temporalmente o enfrentaron restricciones significativas en sus operaciones debido a los bloqueos y medidas de distanciamiento social impuestas para controlar la propagación del virus. Esto afectó su capacidad para generar ingresos y mantener su flujo de efectivo.

Las pymes en México, como papelerías, hoteles, tiendas, fondas, cafeterías y otros establecimientos, están siendo directamente afectadas por los efectos negativos de la crisis sanitaria en el país, según Guardado López, Martínez Flores y Tapia Torres (2020). Las medidas y restricciones implementadas durante la emergencia sanitaria han tenido un impacto grave en la operación y el rendimiento económico de estas empresas. Marco González, socio de People Advisory Services (PAS) en EY, destaca que las pymes más jóvenes enfrentan mayores desafíos debido a su falta de experiencia y su capacidad limitada para adaptarse rápidamente a esta situación de emergencia. Estas empresas suelen tener recursos financieros limitados, una menor diversificación en sus actividades comerciales y un acceso reducido a tecnologías avanzadas, lo que dificulta su capacidad para reinventarse y encontrar nuevas formas de operar o llegar a sus clientes en un entorno adverso.

Otras dificultades operativas fueron la reducción de la demanda y las interrupciones en la cadena de suministro, lo que afectó sus ventas y capacidad de producción. La falta de ingresos y los costos operativos continuos generaron problemas financieros y dificultades para mantener la liquidez. Además, tuvieron que adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo, lo que implicó inversiones adicionales en tecnología y medidas de seguridad. Estas dificultades operativas han requerido que las

pymes mexicanas sean ágiles, busquen soluciones creativas y, en muchos casos, recurran a la digitalización y la innovación.

#### *Cambios en las preferencias del consumidor*

Según Magaña Pérez, Silva Hernández y Martínez Prats (2021), la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19 ha tenido un impacto significativo en el comercio en México, generando cambios tanto en la forma en que las empresas se han adaptado a las medidas impuestas por los gobiernos como en las preferencias y comportamientos de los consumidores. Durante la pandemia, se ha observado un aumento considerable en el comercio electrónico, ya que las personas han recurrido a las compras en línea debido al distanciamiento social y las restricciones de movimiento con opciones sin contacto, como pagos digitales y entregas a domicilio. La demanda de productos en línea ha aumentado en diversas categorías, desde alimentos y productos de limpieza hasta electrónicos y ropa. Además, ha habido un mayor enfoque en apoyar a las empresas locales y en la compra de productos sostenibles y éticos. Estos cambios son importantes para que las empresas se adapten a las nuevas demandas del mercado y brinden soluciones que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores.

#### *Adopción acelerada de tecnología*

Muchas pymes han tenido que adaptarse a la situación actual estableciendo o fortaleciendo su presencia en línea a través de plataformas de comercio electrónico, ya que el cierre de tiendas físicas durante la pandemia por Covid-19 fue un factor determinante para que las pequeñas y medianas empresas dieran el salto al canal digital. Han creado tiendas en línea y han implementado métodos de pago digitales para continuar vendiendo sus productos o servicios mientras las restricciones de movimiento limitaban las ventas en persona. Además, han utilizado las redes sociales, el correo electrónico y otras plataformas en línea para mantenerse en contacto con los clientes, informar sobre cambios en sus operaciones y promocionar sus productos. Asimismo, se ha observado una mayor digitalización de los procesos internos de las pymes, utilizando sistemas de gestión empresarial, herramientas de contabilidad en línea y automatización de tareas administrativas. Tal como señala el Gobierno de México (2022) para 7 de cada 10 pymes, vender por internet se convirtió en una herramienta clave para su supervivencia, permitiéndoles digitalizarse y ser competitivas en un mercado cada vez más digitalizado. Para un 34%, incluso, representó su única fuente de ingresos durante la pandemia.

“En las empresas mexicanas existe una brecha importante en la adopción del comercio Electrónico” (González-Arellano y Acosta-Gonzaga, 2021), sin embargo, se espera que este sector continúe su expansión en los próximos años, con un crecimiento anual compuesto (TCAC) del 33%

entre 2023 y 2026. Esta cifra posiciona a México como el segundo país de América Latina con mayor crecimiento en ventas online, solo por detrás de Perú, según datos de Payments and Commerce Market Intelligence (2024). Algunas pymes han tenido que adaptar sus modelos de negocio y ofrecer servicios en línea. Por ejemplo, restaurantes y tiendas locales han implementado servicios de entrega a domicilio o han creado plataformas en línea para realizar pedidos. Esto les ha permitido seguir operando y llegar a sus clientes a pesar de las restricciones.

La pandemia de Covid-19 ha impulsado el comercio digital, atrayendo a más clientes hacia las compras en línea según Magaña Pérez, Silva Hernández y Martínez Prats (2021). Sin embargo, las pymes han sufrido las mayores consecuencias, con muchas enfrentando pérdidas que han llevado al cierre definitivo de sus operaciones. La falta de recursos financieros ha dificultado su capacidad para adaptarse a los cambios impuestos por la crisis. A pesar de estas dificultades, algunas empresas han encontrado oportunidades en medio de la crisis. Aquellas que han logrado adaptarse y modificar sus estrategias de venta han logrado posicionarse en mercados competitivos, lo que ha permitido un posible crecimiento económico. Por el contrario, de acuerdo con Ruíz Ramírez (2021) el 86.3% de las pymes cuentan con equipo de cómputo, pero solo el 18.7% ha realizado ventas a través de Internet. Esta brecha también se refleja en los establecimientos más grandes, donde solo el 24% ha utilizado Internet para este propósito. A pesar de ello, la adopción acelerada de tecnología les ha permitido adaptarse a las nuevas condiciones y mantener una presencia comercial relevante en un entorno en constante cambio.

De acuerdo con el informe mipyme 2022, la Fundación FAEDPYME (2022) realizó una encuesta a 17,498 mipymes de Iberoamérica, de las cuales el 47.5% son pymes. La encuesta se aplicó en 18 países, incluyendo México, que participó con 4,121 empresas. El informe tenía como objetivo, entre otros, analizar el grado de digitalización de las mipymes, incluyendo sus estrategias y las barreras que enfrentan los gerentes a la hora de digitalizar sus empresas.

De lo anterior, algunas de las conclusiones que se obtuvieron del informe al respecto fue que las pymes iberoamericanas están rezagadas en la adopción de tecnologías digitales avanzadas. Las mipymes utilizan las tecnologías digitales básicas, como las redes sociales, la banca digital y las páginas web, pero en menor medida las tecnologías digitales avanzadas, como el comercio electrónico, los portales web de comercio electrónico y los mecanismos para realizar teletrabajo. Asimismo, se encontró que las medianas empresas son las que están más avanzadas en el uso de las tecnologías digitales, seguidas de las pequeñas empresas y las microempresas. Además, señala que las principales barreras que las pymes enfrentan para adoptar tecnologías digitales avanzadas incluyen: falta de recursos financieros, falta de conocimiento y habilidades y falta de apoyo gubernamental.

Por lo anterior, el informe recomienda que las pymes adopten tecnologías digitales avanzadas para mejorar su eficiencia, productividad e innovación. También recomienda que los gobiernos y las organizaciones de apoyo a pymes brinden asistencia a estas empresas para superar las barreras que enfrentan para adoptar estas tecnologías.

## Resultados

De acuerdo con los resultados de la investigación, las pymes enfrentan una serie de desafíos y oportunidades en su adaptación al entorno post-Covid-19. Estos desafíos incluyen cambios en la demanda de mercado, interrupciones en la cadena de suministro, restricciones financieras, dificultades operativas, cambios en las preferencias del consumidor y adopción acelerada de tecnología. En respuesta a estos desafíos, se desarrollaron estrategias de adaptación para las pymes, centradas en la innovación, la flexibilidad y la resiliencia, las cuales les permitan aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno post-Covid-19 (ver tabla 3).

**Tabla 3.** *Estrategias de adaptación para las pymes*

<b>Desafío</b>	<b>Resultado e impacto</b>	<b>Oportunidad</b>
<b>Cambios en la demanda de mercado</b>	La pandemia ha provocado cambios significativos en los hábitos de consumo de los consumidores, lo que ha llevado a una disminución de la demanda de algunos productos y servicios y un aumento de la demanda de otros.	Las pymes deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios, lo que puede implicar la diversificación de su oferta o la reorientación de su estrategia de marketing.
<b>Interrupciones en la cadena de suministro</b>	La pandemia ha provocado interrupciones en las cadenas de suministro globales, lo que ha dificultado a las pymes obtener los insumos y componentes necesarios para su producción. Las pymes experimentan retrasos en las entregas, escasez de productos y aumento de los costos.	Las pymes deben buscar alternativas para garantizar el suministro de sus productos y servicios, lo que puede implicar la búsqueda de nuevos proveedores o la diversificación de sus fuentes de abastecimiento.
<b>Restricciones financieras</b>	La pandemia ha tenido un impacto negativo en la economía, lo que ha llevado a una disminución de la liquidez disponible para las pymes. Éstas experimentan dificultades para acceder a financiamiento, lo que puede afectar su capacidad de inversión y crecimiento.	Las pymes deben buscar formas de acceder a fuentes de financiamiento para cubrir sus necesidades operativas y de inversión.
<b>Dificultades operativas</b>	La pandemia ha obligado a las pymes a adaptarse a nuevas formas de trabajo, como el trabajo remoto o el comercio electrónico. Las pymes experimentan dificultades para implementar nuevas tecnologías y procesos, lo que puede afectar su eficiencia y productividad.	Las pymes deben invertir en tecnología y capacitación para mejorar su eficiencia y productividad.

<b>Cambios en las preferencias del consumidor</b>	La pandemia ha acelerado los cambios en las preferencias de los consumidores, que ahora buscan productos y servicios que sean más sostenibles, saludables y personalizados. Las pymes experimentan una disminución de la demanda de sus productos y servicios tradicionales.	Las pymes deben adaptar su oferta para satisfacer estas nuevas preferencias. Algunas estrategias: ofrecer productos y servicios sostenibles, desarrollar productos y servicios saludables y personalizar la experiencia del cliente.
<b>Adopción acelerada de tecnología</b>	La pandemia ha acelerado la adopción de tecnologías digitales por parte de las pymes. Éstas experimentan dificultades para adaptarse a las nuevas tecnologías, lo que puede afectar su competitividad.	Las pymes deben invertir en tecnología para mejorar su competitividad y eficiencia. Algunas opciones incluyen: el comercio electrónico, el marketing digital y la automatización.

Cabe señalar que, la investigación se basa en un análisis teórico y no en un estudio empírico, lo cual permitió explorar la temática desde una perspectiva amplia y conceptual, ofreciendo un marco teórico sólido para comprender el problema de investigación. La finalidad principal fue identificar las variables relevantes para entender los desafíos y oportunidades que enfrentan las pymes después del impacto del Covid-19. Con base en este análisis, se proponen estrategias y medidas a implementar en el sector empresarial mexicano. Asimismo, permite sentar las bases para futuras investigaciones.

#### ***A. Estrategias y medidas para enfrentar los desafíos y oportunidades en la adaptación de las pymes al entorno post-Covid-19, como resultado de la investigación.***

El entorno empresarial ha experimentado cambios significativos debido a la pandemia del Covid-19, y las pymes se enfrentan a desafíos y oportunidades únicas en este nuevo contexto. Para ayudar a las pymes a evaluar su adaptación y aprovechar las oportunidades y, como resultado de la investigación realizada, se propone un manual de diagnóstico que permita medir el desempeño de estas empresas en el entorno post-Covid-19. Este manual proporcionará una guía práctica para evaluar diferentes aspectos clave y tomar decisiones informadas.

#### ***Manual de diagnóstico para medir el desempeño de las pymes en el nuevo entorno empresarial post-Covid-19***

El objetivo de este manual es proporcionar una guía para evaluar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el contexto del nuevo entorno empresarial surgido después de la pandemia de Covid-19. El diagnóstico se enfocará en los siguientes ejes clave: cambios en la demanda de mercado, interrupciones en la cadena de suministro, restricciones financieras, dificultades operativas, cambios en las preferencias del consumidor, adopción acelerada de tecnología (ver tabla 4).

Este manual de diagnóstico pretende ser una herramienta orientativa para evaluar el desempeño



de las pymes en el nuevo entorno empresarial post-Covid-19. Se recomienda realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los ejes mencionados, adaptando las preguntas a la realidad y las características específicas de cada empresa.

**Tabla 4. A. Instrumento diagnóstico**

<b>Eje 1. Cambios en la demanda de mercado:</b>
¿Ha habido cambios significativos en la demanda de sus productos o servicios desde el inicio de la pandemia?
¿Ha identificado nuevas oportunidades de mercado o segmentos de clientes como resultado de estos cambios?
¿Ha ajustado su estrategia de comercialización y ventas para adaptarse a los cambios en la demanda?
<b>Recomendación:</b>
-Analizar y comprender las nuevas necesidades y preferencias de los clientes en el contexto post-Covid-19.
-Adaptar los productos y servicios para satisfacer las demandas cambiantes del mercado.
-Establecer una comunicación efectiva con los clientes para anticipar y responder a sus necesidades.
<b>Eje 2. Interrupciones en la cadena de suministro:</b>
¿Ha experimentado interrupciones significativas en la cadena de suministro de su empresa debido a la pandemia?
¿Ha buscado y encontrado soluciones alternativas para garantizar el suministro de materias primas o productos?
¿Ha establecido medidas de contingencia para mitigar los riesgos futuros en la cadena de suministro?
<b>Recomendación:</b>
-Evaluar la vulnerabilidad de la cadena de suministro actual e identificar posibles alternativas
-Diversificar las fuentes de suministro y establecer acuerdos de colaboración estratégica con proveedores.
-Implementar prácticas de gestión de inventario eficientes y flexibles
<b>Eje 3. Restricciones financieras:</b>
¿Ha enfrentado restricciones financieras como dificultades para obtener crédito o acceso a capital de trabajo?
¿Ha evaluado las medidas de apoyo financiero disponibles, como préstamos gubernamentales, etc.?
¿Ha implementado estrategias para optimizar la gestión de flujo de efectivo y reducir costos?
<b>Recomendación:</b>
-Evaluar la situación financiera actual de la empresa y desarrollar un plan de acción.
-Buscar fuentes de financiamiento alternativas, como préstamos gubernamentales, subvenciones, inversores o programas de apoyo.
-Establecer un presupuesto realista y dar seguimiento a los indicadores financieros clave para tomar decisiones informadas.
<b>Eje 4. Dificultades operativas:</b>
¿Ha enfrentado dificultades operativas debido a las restricciones impuestas por la pandemia?
¿Ha implementado medidas para adaptar sus operaciones y garantizar la continuidad del negocio, como el trabajo remoto, horarios flexibles o protocolos de salud y seguridad?
<b>Recomendación:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar y abordar los desafíos operativos actuales, como cambios en los protocolos de seguridad, limitaciones de capacidad o restricciones regulatorias.</li> <li>-Implementar medidas de salud y seguridad adecuadas para proteger a los empleados y clientes.</li> <li>-Optimizar los procesos operativos y mejorar la eficiencia mediante la adopción de tecnología y la automatización</li> </ul>
<b>Eje 5. Cambios en las preferencias del consumidor:</b>
<p>¿Ha identificado cambios en las preferencias y comportamiento de sus clientes como resultado de la pandemia?</p> <p>¿Ha ajustado su oferta de productos o servicios para satisfacer las nuevas necesidades o demandas de los clientes?</p> <p>¿Ha mejorado la comunicación y la interacción con los clientes a través de canales digitales o medios virtuales?</p>
<b>Recomendación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigar el mercado para comprender los nuevos comportamientos y preferencias del consumidor.</li> <li>-Personalizar la experiencia del cliente y brindar un servicio excepcional para mantener la lealtad y ganar nuevos.</li> <li>-Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a los consumidores de manera efectiva</li> </ul>
<b>Eje 6. Adopción acelerada de tecnología:</b>
<p>¿Ha adoptado nuevas tecnologías o herramientas digitales para mejorar la eficiencia operativa?</p> <p>¿Ha invertido en capacitación y desarrollo de habilidades digitales para su equipo?</p> <p>¿Ha evaluado el retorno de inversión y el impacto de la tecnología implementada en su negocio?</p>
<b>Recomendación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar las necesidades tecnológicas de la empresa y buscar soluciones adecuadas, como herramientas de comercio electrónico, plataformas de colaboración en línea y automatización de procesos.</li> <li>-Capacitar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías y fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad.</li> <li>-Establecer alianzas o asociaciones estratégicas con proveedores de tecnología</li> </ul>

### ***B. Componentes de análisis para la elaboración de estrategias de adaptación, innovación y crecimiento en el contexto postpandemia.***

Para una buena gestión empresarial en tiempos de crisis, se requiere:

**Análisis del entorno:** Este componente evaluará la comprensión de la pyme sobre el entorno empresarial post-Covid-19. Incluirá la evaluación de la industria y el mercado en el que opera la empresa, los cambios en la demanda del consumidor, las tendencias tecnológicas y la competencia. También se analizarán los cambios regulatorios y las políticas gubernamentales.

**Evaluación de la estrategia:** en este componente, se evaluará la estrategia general de la pyme y su alineación con el entorno post-Covid-19. Se analizarán aspectos como la diversificación de productos o servicios, la digitalización, la colaboración estratégica y la experiencia del cliente. Se identificarán las fortalezas y debilidades de la estrategia actual y se propondrán ajustes necesarios.

**Gestión de operaciones y recursos:** este componente se centrará en la eficiencia operativa y

la gestión de recursos de la pyme. Se evaluarán los procesos internos, la cadena de suministro, la gestión financiera y la capacidad de adaptación a cambios en la demanda y la oferta. También se analizará la gestión del talento y el enfoque en el bienestar de los empleados.

Uso de tecnología y datos: este componente evaluará la adopción y el uso efectivo de la tecnología por parte de la pyme. Se analizarán aspectos como la presencia en línea, la seguridad de la información, el análisis de datos y la toma de decisiones basada en evidencia. Se identificarán oportunidades para mejorar la infraestructura tecnológica y las habilidades digitales.

Evaluación de riesgos y resiliencia: este componente evaluará la capacidad de la pyme para identificar y gestionar los riesgos en el entorno post-Covid-19. Se analizarán aspectos como la continuidad del negocio, la gestión de crisis, la adaptabilidad a cambios imprevistos y la diversificación de proveedores. Se propondrán medidas para fortalecer la resiliencia y la capacidad de respuesta frente a futuras crisis.

Los resultados obtenidos a través de este diagnóstico sirven como base para la elaboración de estrategias de adaptación, innovación y crecimiento en el contexto postpandemia.

### ***C. Apreciaciones finales del manual de diagnóstico de adaptación de las pymes al nuevo contexto post-Covid-19***

El manual de diagnóstico les permitirá identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento. Al finalizar el proceso de evaluación, se ofrecerán recomendaciones personalizadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas. Estas recomendaciones podrán incluir acciones específicas, como ajustes en la estrategia, la adopción de tecnología o la búsqueda de alianzas estratégicas. Implementar este manual de diagnóstico permitirá a las pymes evaluar su adaptación al nuevo entorno empresarial post-Covid-19 de manera sistemática y basada en evidencia. Esto les brindará una base sólida para tomar decisiones informadas y aprovechar las oportunidades que surjan. Además, facilitará el intercambio de mejores prácticas y el aprendizaje colectivo entre las pymes, fortaleciendo así el tejido empresarial en el entorno post-Covid-19.

### ***V. Consideraciones finales***

#### *Limitaciones del análisis teórico*

Los resultados no se basan en datos reales, por lo que su generalización puede ser limitada. No permite observar directamente el comportamiento de las variables en el contexto real. Puede estar sujeto a sesgos o interpretaciones erróneas de la literatura. Por lo tanto, para fortalecer la investigación en el futuro, se recomienda complementar el análisis teórico con un estudio empírico que permita contrastar las ideas y conceptos con la realidad. La triangulación de métodos (teórico y empírico) puede brindar una comprensión más profunda y completa del problema de investigación.

Es importante destacar que este estudio presenta una visión general de los desafíos y oportunidades que enfrentan las pymes en la era post-Covid-19. Sin embargo, no se consideran las diferencias que pueden existir entre sectores y regiones, ya que las pymes operan en una amplia variedad de sectores, cada uno con sus propias características, dinámicas y desafíos. Por ejemplo, las pymes del sector tecnológico pueden tener necesidades y oportunidades diferentes a las pymes del sector manufacturero. A la par considerar las condiciones económicas, sociales y culturales varían significativamente entre regiones, lo que puede afectar el entorno operativo de las pymes. Por ejemplo, las pymes ubicadas en zonas rurales pueden tener dificultades para acceder a recursos y financiamiento en comparación con las pymes ubicadas en zonas urbanas.

#### *Investigaciones futuras*

Se necesitan estudios empíricos que analicen cómo las pymes están adaptándose al entorno post-Covid-19, esto es, si bien la investigación teórica puede ofrecer un marco conceptual para comprender la adaptación de las pymes al entorno post-Covid-19, es fundamental contar con estudios empíricos que permitan observar y analizar cómo las pymes están enfrentando este nuevo contexto en la práctica.

Es necesario realizar investigaciones que se enfoquen en un sector o región específica para identificar las mejores prácticas y estrategias de adaptación para las pymes. Estas investigaciones deben considerar las características particulares del sector o región en cuestión, como las condiciones económicas, sociales y culturales, así como las necesidades y desafíos específicos de las pymes que operan en ese contexto.

#### *Resultados similares en otros estudios:*

La investigación sobre la adaptación de las pymes al entorno post-Covid-19 no es un tema aislado. Diversos estudios previos han analizado el comportamiento de las pymes en contextos turbulentos y han encontrado resultados similares en cuanto a los factores que influyen en su éxito.

Entre los hallazgos más comunes está la:

- **Innovación:** las pymes que son más innovadoras, es decir, que son capaces de desarrollar nuevos productos, servicios y modelos de negocio, tienen más probabilidades de éxito en entornos turbulentos.
- **Flexibilidad:** las pymes que son más flexibles, es decir, que son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, también tienen más probabilidades de éxito.
- **Resiliencia:** las pymes que son más resilientes, es decir, que son capaces de superar shocks y crisis, tienen mayores posibilidades de éxito en contextos turbulentos.

La mayoría de las investigaciones analizadas coinciden en que la adopción de tecnología ha sido un factor crucial para la supervivencia y el crecimiento de las pymes durante la pandemia. Las pymes que deseen seguir siendo competitivas en el futuro deben considerar la adopción de tecnologías que les permitan mejorar su eficiencia, productividad y alcance.

## Conclusiones

La pandemia ha tenido un impacto económico significativo en las pymes, con pérdida de empleos, dificultades financieras y cierre de empresas, sin embargo, algunas otras han demostrado resiliencia y capacidad de adaptación e innovación, buscando nuevas oportunidades, nuevos mercados y adoptando tecnologías digitales. Cabe señalar que, las medidas de apoyo del gobierno han sido útiles, pero aún se necesitan más esfuerzos para ayudar a las pymes a recuperarse. Además, las interrupciones en la cadena de suministro y las dificultades operativas han planteado retos y desafíos adicionales para las pymes mexicanas en el entorno post-Covid-19.

A continuación, se concluyen los principales retos y desafíos identificados de las pymes para navegar con éxito en este nuevo entorno post-Covid-19:

**1. Adopción de tecnologías disruptivas:** la inteligencia artificial, el blockchain, la robótica y el internet de las cosas (IoT) están transformando la forma en que se hacen negocios. Las pymes que no se adapten a estas tecnologías corren el riesgo de quedarse atrás, por lo que deberá capacitar al personal para que puedan comprender y utilizar las nuevas tecnologías de manera efectiva.

**2. Competencia global:** las pymes ahora compiten con empresas de todo el mundo, no solo con las de su propio país o localidad, por lo que desarrollar una marca fuerte, única y memorable ayuda a la empresa a destacarse de la competencia. De igual forma, identificar nichos de mercado específicos donde las pymes pueda competir de manera efectiva, así como aprovechar el comercio electrónico permitirá vender productos y servicios en línea a un mercado global.

**3. Gestión eficiente de los recursos financieros y humanos:** al implementar sistemas de gestión eficientes se optimizan los procesos y sistemas de gestión para mejorar la productividad. Una gran estrategia es aprovechar las herramientas digitales para automatizar tareas, como la gestión de proyectos, la contabilidad y el marketing.

**4. Acceso a financiamiento:** se debe, por una lado, explorar opciones de financiamiento alternativas, como el crowdfunding, los préstamos de instituciones no bancarias y los programas gubernamentales de apoyo a las pymes y, por otro lado, mejorar la gestión financiera, ya que mantener

registros financieros precisos y presentar un plan de negocios sólido aumenta las posibilidades de obtener financiamiento.

Finalmente, las pymes que puedan superar los retos y desafíos, con una estrategia clara, estarán bien posicionadas para prosperar en el futuro. Es importante resaltar que las ciencias económico, administrativas, financieras, fiscales y sus nuevos modelos pueden jugar un papel significativo en ayudar a las pymes a alcanzar el éxito.

## Referencias

- Ali, M. H., Suleiman, N., Khalid, N., Tan, K. H., Tseng, M. L., & Kumar, M. (2021). Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to Covid-19 crisis. *Trends in food science & technology*, 109, 94-102.
- Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) (2023), Ventas en línea 2023. Sitio web:<https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/>
- Bejarano, H., Hancevic, P., & Núñez, H. M. (2021). Impacto económico del Covid-19 en negocios pequeños y medianos bajo restricciones voluntarias e impuestas. *EconoQuantum*, 18(2), 23-56.
- Carmona-Serrano, M., Ortiz-Guzmán, A., y Marín-Ibarra, R. (2023). Florescimiento de Emprendimientos en pandemia Covid19. *Vinculatégica EFAN*, 9(1), 203-211.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Shah, M., & Maheshwari, P. (2022). Big data driven innovation for sustaining SME supply chain operation in post Covid-19 scenario: Moderating role of SME technology leadership. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108058.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2023) Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2023 (LC/PUB.2023/16-P).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del Covid-19. Sitio web: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550_es.pdf).
- Contreras Ávila, A., López Noriega, M. D., y Zalthen Hernández, L. (2023). Escala para medir las capacidades resilientes en las pymes mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 872-887. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.26>
- da Paixão de Oliveira, W., Neves Guimarães, M. R., & Azevedo Ramos da Silva, J. E. (2023). Ecosystems, strategy, and resilience: Four empirical cases in the Covid-19 crisis. *Journal of Engineering and Technology Management*.
- Diario Oficial de la Federación (2020) *Decreto por el que se otorgan estímulos fiscales para incentivar el uso de medios de pago electrónicos*. Sitio web: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5604412&fecha=06/11/2020#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5604412&fecha=06/11/2020#gsc.tab=0)
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Abunyewah, M., Yusif, S., & Arhin, P. (2023). Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies and resilience. *Heliyon*.
- Gamage, A., Pyke, J., & de Lacy, T. (2023). Building resilience and sustainable HRM in the visitor economy: An uneasy relationship. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Gobierno de Mexico (2023) *Acciones y programas*. Sitio web: <https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas>
- Gobierno de México (2022) *El papel de las Mipymes en el e commerce en México* Sitio web: <https://mipymes.economia.gob.mx/2022/02/17/el-papel-de-las-mipymes-en-el-e-commerce-en-mexico/>



- González-Arellano, L. A., & Acosta-Gonzaga, E. (2021). Capacidades Dinámicas de Gestión de los gerentes de las pymes en la adopción del comercio electrónico nacional y transfronterizo. *Nova Scientia*, 13(27), 1–32. <https://doi.bibliotecabuap.elogim.com/10.21640/ns.v13i27.2770>
- González-Serrano, M. H., Dos Santos, M. A., Sendra-García, J., & Calabuig, F. (2023). Sports entrepreneurship during Covid-19: Technology as an ally to maintain the competitiveness of small businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122256.
- González-Trejo, E. S., Martínez-Valdez, R. I., y Catache-Mendoza, M. C. (2024). Resiliencia Organizacional, recuperación para la fuerza laboral post Covid-19: bienestar físico y psicológico en empresas de giros de manufactura y comercial. *Vinculatégica EFAN*, 10(1), 120-135.
- Grupo Financiero BBVA México, S.A. de C.V. (2024) *¿Qué son las pymes en México?* Sitio web: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-son-las-pymes-en-mexico.html>
- Guardado López, S. C., Martínez Flores, J. & Tapia Torres, D. E. (2020). Covid-19 en México: repercusiones y retos del factor humano, financiero y fiscal. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(2), 5-32.
- Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in covid-19 crisis and combating strategies: a systematic literature review (SLR) and A case from emerging economy. *Operations research perspectives*, 9, 100222.
- Huang, Y. F., Lin, H. C., & Lee, H. M. (2023). Innovation in manufacturing SMEs during the Covid-19 pandemic: How does environmental dynamism reinforce employee proactive behavior?. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122247.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023) Indicadores de Ocupación y Empleo. INEGI. Sitio web: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoen/enoen2023\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoen/enoen2023_07.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020) Estimación oportuna del PIB trimestral. INEGI. Sitio web: [https://www.inegi.org.mx/temas/pibo/#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/pibo/#Informacion_general).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por Covid-19 en las Empresas (ECovid-IE) 2021.
- Khalil, A., Abdelli, M. E. A., & Mogaji, E. (2022). Do digital technologies influence the relationship between the Covid-19 crisis and SMEs' resilience in developing countries?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 100.
- Lara Félix, J. H., & Cervantes, F. J. (2022). Identificación de ventajas competitivas para las pymes mexicanas en los mercados emergentes: resultados de un estudio bibliométrico. *The Anáhuac journal*, 22(1), 36-65.
- Lashitew, A. A. (2023). When businesses go digital: The role of CEO attributes in technology adoption and utilization during the Covid-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122324.
- Lee, J. Y., Yang, Y. S., Ghauri, P. N., & Park, B. I. (2022). The impact of social media and digital platforms experience on SME international orientation: The moderating role of Covid-19 Pandemic. *Journal of International Management*, 28(4), 100950.
- Li, L., Wang, Z., Ye, F., Chen, L., & Zhan, Y. (2022). Digital technology deployment and firm resilience: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 105, 190-199.
- Luna, I. S., Pizano, J. C., & Contreras, D. A. (2022). Crisis de la cadena de suministro y su impacto en la productividad de minoristas mexicanos. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 16(16), 603-623.
- Magaña Pérez, E. L., Silva Hernández, F. & Martínez Prats, G. (2021). Impacto Del Covid-19 Al Comercio En México. *Publicaciones e Investigación*, 15(3).
- McKinsey (2020). How Covid-19 is changing consumer behavior –now and forever. McKinsey & Company. Sitio web: <https://www.mckinsey.com>



- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021) Observatorio de la OIT: La Covid-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición Estimaciones actualizadas y análisis.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2020) Covid-19 y el sector minorista: impacto y respuestas políticas.
- Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI) (2024) E-Commerce Data Portrait of Latin America. Recuperado de: [https://paymentscmi.com/e-commerce-data-portrait-latin-america/?utm\\_source=Website&utm\\_medium=AMI+site](https://paymentscmi.com/e-commerce-data-portrait-latin-america/?utm_source=Website&utm_medium=AMI+site)
- Ríos Sierra, J. (2020). La inexistente respuesta regional a la Covid-19 en América Latina. Sitio web: <https://doi.org/10.5209/geop.69324>
- Ruiz Ramírez, H. (2021). El impacto de covid-19 en las empresas de México. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (Vol 19, Nº 4, pp. 79-95, abril-junio 2021). En línea: <https://doi.org/10.51896/oel/MTTA8939>
- Saavedra Leyva, R. E., Martínez Sidón, G., & Osorio Novela, G. (2022). Resiliencia del emprendimiento en México. Los casos de las crisis económicas del Covid-19 y subprime. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 507-518.
- Sahi, G. K., Modi, P., & Mantok, S. (2023). New product innovations in times of crisis: How did women entrepreneurs survive the Covid-19 crisis?. *Industrial Marketing Management*, 111, 19-29.
- Santillán Luna, I., Ceja Pizano, J. & Aguirre Contreras, D. (2022). Crisis de la cadena de suministro y su impacto en la productividad de minoristas mexicanos. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 16(16), 603-623.
- Santolin, R. B., Hameed, H. B., Urbinati, A., & Lazzarotti, V. (2023). Exploiting circular economy enablers for SMEs to advance towards a more sustainable development: An empirical study in the post Covid-19 era. *Resources, Conservation & Recycling Advances*, 19, 200164.
- Santos, S. C., Liguori, E. W., & Garvey, E. (2023). How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during Covid-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122398.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (2021) Impacto de la pandemia de covid-19 en el mercado laboral mexicano y en el SAR. Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/>
- Valenzuela, M. E. y Reinecke, G. (2021) Impacto de la Covid-19 en cadenas mundiales de suministro en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Sitio web: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_771742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_771742.pdf)
- Wang, Z., & Le, T. T. (2022). The Covid-19 pandemic's effects on SMEs and travel agencies: The critical role of corporate social responsibility. *Economic Analysis and Policy*, 76, 46-58.
- Weller, J., Gómez Contreras, M., Martín Caballero, A., & Ravest Tropa, J. (2020). El impacto de la crisis sanitaria del Covid-19 en los mercados laborales latinoamericanos. CEPAL.
- Yao, Z., & Liu, Y. (2023). How Covid-19 impacts the financing in SMEs: Evidence from private firms. *Economic Analysis and Policy*.