

EL CAMBIO COMO CONSTANTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TIEMPOS DE DISRUPCIÓN

CHANGE AS A CONSTANT: STRATEGIC PLANNING IN TIMES OF DISRUPTION

Gloria Pascuala Chiquito Tigua¹, Baker Moisés Rivera Piloco², Eduardo Alexander Anchundia Posligua³,
Scarlett Dayendry Farfan Muentes⁴

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar cómo las organizaciones pueden integrar la adaptabilidad y la resiliencia en sus procesos de planificación estratégica para enfrentar entornos disruptivos. La problemática radica en que, en el contexto actual, caracterizado por una alta volatilidad e incertidumbre, las empresas deben redefinir sus estrategias para anticiparse a cambios abruptos, responder eficazmente y capitalizar oportunidades emergentes. Se utilizó una revisión literaria como metodología principal, basada en el análisis de fuentes académicas recientes y estudios de caso sobre cambio organizacional, innovación disruptiva y liderazgo estratégico. Los resultados evidencian que las empresas que implementan modelos de planificación estratégica flexible, como la planificación basada en escenarios y enfoques ágiles, logran minimizar riesgos y mejorar su capacidad de respuesta ante crisis. Además, la incorporación de herramientas tecnológicas y el desarrollo de una cultura organizacional resiliente son factores clave para garantizar la sostenibilidad empresarial en tiempos de incertidumbre. En conclusión, la investigación confirma que la planificación estratégica efectiva no solo permite a las organizaciones adaptarse a los cambios, sino que también les otorga una ventaja competitiva en mercados altamente dinámicos.

Palabras clave: Planificación estratégica, adaptabilidad, resiliencia, entornos disruptivos, innovación.

ABSTRACT

The aim of the study was to analyse how organisations can integrate adaptability and resilience into their strategic planning processes to face disruptive environments. The problem is that, in the current context, characterised by high volatility and uncertainty, companies must redefine their strategies to anticipate abrupt changes, respond effectively and capitalise on emerging opportunities. A literature review was used as the main methodology, based on the analysis of recent academic sources and case studies on organisational change, disruptive innovation and strategic leadership. The results show that companies that implement flexible strategic planning models, such as scenario-based planning and agile approaches, manage to minimise risks and improve their response capacity to crises. Furthermore, the incorporation of technological tools and the development of a resilient organisational culture are key factors to ensure business sustainability in times of uncertainty. In conclusion, the research confirms that effective strategic planning not only allows organisations to adapt to changes, but also gives them a competitive advantage in highly dynamic markets.

Keywords: Strategic planning, adaptability, resilience, disruptive environments, innovation.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. gloria.chiquito@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-3593-2049>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. rivera-baker9145@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0004-3765-4240>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. anchundia-eduardo2642@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0004-3829-3379>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. farfan-scarlett1514@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0005-7886-628X>



RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar como as organizações podem integrar adaptabilidade e resiliência em seus processos de planejamento estratégico para enfrentar ambientes disruptivos. O problema é que, no contexto atual, caracterizado por alta volatilidade e incerteza, as empresas devem redefinir suas estratégias para antecipar mudanças abruptas, responder de forma eficaz e capitalizar as oportunidades emergentes. Foi utilizada como metodologia principal uma revisão bibliográfica, baseada na análise de fontes acadêmicas recentes e estudos de caso sobre mudança organizacional, inovação disruptiva e liderança estratégica. Os resultados mostram que empresas que implementam modelos flexíveis de planejamento estratégico, como planejamento baseado em cenários e abordagens ágeis, conseguem minimizar riscos e melhorar sua capacidade de resposta a crises. Além disso, a incorporação de ferramentas tecnológicas e o desenvolvimento de uma cultura organizacional resiliente são fatores-chave para garantir a sustentabilidade dos negócios em tempos de incerteza. Concluindo, a pesquisa confirma que um planejamento estratégico eficaz não apenas permite que as organizações se adaptem às mudanças, mas também lhes dá uma vantagem competitiva em mercados altamente dinâmicos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, adaptabilidade, resiliência, ambientes disruptivos, inovação.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una volatilidad e incertidumbre sin precedentes, el cambio se ha convertido en una constante inevitable (Grupo Valor, 2024). Las organizaciones enfrentan desafíos derivados de avances tecnológicos disruptivos, crisis sanitarias globales y transformaciones socioeconómicas que requieren una adaptación continua. Este contexto exige una revisión profunda de la planificación estratégica tradicional para asegurar la supervivencia y competitividad de las empresas.

La irrupción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, ha transformado radicalmente los modelos de negocio tradicionales, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente para no quedar obsoletas. Además, eventos globales inesperados, como la pandemia de COVID-19, han evidenciado la fragilidad de las cadenas de suministro y la necesidad de estrategias más resilientes y flexibles (Varea, 2024). Estos factores han generado un entorno empresarial altamente dinámico y complejo, donde la capacidad de adaptación y respuesta rápida se ha convertido en un diferenciador clave.

Este estudio se fundamenta en la teoría de sistemas adaptativos complejos, que considera a las organizaciones como entidades dinámicas capaces de evolucionar en respuesta a cambios en su entorno. Además, se integra la perspectiva de la gestión estratégica basada en recursos y capacidades dinámicas, enfatizando la importancia de la innovación y la flexibilidad organizacional para enfrentar la disrupción. Se destaca también la relevancia de la planificación estratégica ágil, que permite a las empresas ajustar sus objetivos y tácticas de manera continua para alinearse con las condiciones cambiantes del mercado (Vorecol, 2024).

Es así que, la investigación es especialmente pertinente debido a la creciente frecuencia e intensidad de las disrupciones en diversos sectores industriales. Comprender cómo las organizaciones pueden redefinir sus procesos de planificación estratégica para incorporar la adaptabilidad y la resiliencia es crucial para su éxito a largo plazo. Este estudio ofrece insights valiosos sobre prácticas efectivas que han permitido a empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos altamente volátiles. El objetivo principal de este estudio es analizar cómo las organizaciones pueden integrar la adaptabilidad y la resiliencia en sus procesos de planificación estratégica para enfrentar

eficazmente entornos disruptivos. Se busca identificar prácticas y enfoques que permitan a las empresas anticiparse a cambios abruptos, responder de manera efectiva y capitalizar oportunidades emergentes en medio de la incertidumbre.

El cambio como factor inherente en las organizaciones

En el dinámico entorno empresarial actual, el cambio se ha convertido en una constante ineludible que las organizaciones deben gestionar eficazmente para asegurar su supervivencia y competitividad. La planificación estratégica, en este contexto de disrupción, se erige como una herramienta esencial para navegar y adaptarse a las transformaciones continuas.

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa o institución modifica aspectos significativos de su estructura, estrategias, métodos operativos, tecnologías o cultura, con el objetivo de mejorar su desempeño y adaptarse a las demandas del entorno (Arregui, 2023). Este proceso es fundamental para que las organizaciones puedan evolucionar y mantenerse relevantes en mercados altamente competitivos. Las organizaciones pueden experimentar diversos tipos de cambios, entre los que se destacan:

- **Cambio estructural:** Implica modificaciones en la estructura interna de la organización, como la reorganización de departamentos, la alteración de la cadena de mando o la redefinición de roles y responsabilidades (Arregui, 2023).
- **Cambio de procesos:** Se centra en la mejora de los procesos internos para aumentar la eficiencia y la calidad del trabajo, optimizando procedimientos y eliminando redundancias (Arregui, 2023).
- **Cambio cultural:** Busca transformar los valores, creencias y normas de la organización para fomentar un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo (Arregui, 2023).
- **Cambio estratégico:** Implica ajustar la dirección estratégica de la organización para adaptarse a

un entorno en constante cambio, redefiniendo objetivos y enfoques (Arregui, 2023).

- **Cambio tecnológico:** Incluye la implementación de nuevas tecnologías o sistemas para mejorar la productividad y la competitividad (Arregui, 2023).

Por otra parte, existen diversos factores que pueden impulsar el cambio en las organizaciones, entre los que se encuentran:

- **Avances tecnológicos:** La rápida evolución de la tecnología obliga a las empresas a adaptarse para no quedar rezagadas (Flores, 2020).
- **Globalización:** La integración de mercados y la competencia internacional requieren que las organizaciones ajusten sus estrategias para mantenerse competitivas (Flores, 2020).
- **Cambios en las preferencias de los consumidores:** La evolución de las demandas y expectativas de los clientes obliga a las empresas a innovar y adaptar sus productos o servicios (Flores, 2020).
- **Regulaciones gubernamentales:** Las nuevas leyes y normativas pueden requerir cambios en los procesos o estructuras organizativas (Flores, 2020).
- **Crisis económicas o sanitarias:** Situaciones como recesiones o pandemias pueden forzar a las organizaciones a reestructurarse para sobrevivir (Flores, 2020).

De tal modo, el cambio es una constante en el mundo empresarial actual, y las organizaciones deben estar preparadas para gestionarlo de manera efectiva. La planificación estratégica en tiempos de disrupción es crucial para adaptarse a las transformaciones y asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Disrupción en el entorno empresarial

En el dinámico escenario empresarial del siglo XXI, la disrupción se ha convertido en un fenómeno recurrente que desafía las estructuras

y modelos de negocio tradicionales. Este concepto, ampliamente discutido en la literatura contemporánea, se refiere a innovaciones que alteran significativamente las industrias y mercados establecidos, creando nuevos sectores y modelos de negocio (Briscoe & Gupta, 2021).

La disrupción empresarial se define como un proceso mediante el cual una innovación provoca un cambio relevante e interrumpe bruscamente la manera en que industrias, empresas y consumidores operan (Olivares, 2023). Estas innovaciones suelen comenzar como experimentos que destacan por el modelo de negocio en el que se basan, más que por el producto o servicio en sí mismo (Santander, 2021). Las características principales de la disrupción empresarial incluyen la capacidad de ofrecer soluciones a problemas que antes no habían sido abordados, la creación de nuevos mercados y la democratización del acceso a productos o servicios, permitiendo que personas con menor poder adquisitivo accedan a ellos (Pérez, 2021).

El siglo XXI ha sido testigo de múltiples factores que han actuado como agentes disruptivos en el entorno empresarial:

- **Tecnología:** La rápida evolución tecnológica ha llevado a la automatización, digitalización e inteligencia artificial, transformando la economía global y redefiniendo el panorama empresarial. Las tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y la blockchain, han alterado significativamente las industrias y mercados establecidos, creando nuevos sectores y modelos de negocio (Valton, 2023).
- **Globalización:** La integración de mercados ha generado entornos turbulentos, inciertos y altamente competitivos, obligando a las empresas a adaptarse a una realidad en constante cambio. La globalización ha abierto una nueva realidad en el mundo de los negocios, donde la competencia es más intensa y las empresas deben tener una mentalidad global para mantenerse en el mercado (Brodowicz, 2024).

- **Crisis sanitarias:** Eventos como la pandemia de COVID-19 han evidenciado la fragilidad de las cadenas de suministro y la necesidad de estrategias más resilientes y flexibles en las organizaciones. Estas crisis han acelerado la adopción de tecnologías digitales y han obligado a las empresas a reinventar sus modelos de negocio para sobrevivir en un entorno incierto (Sepúlveda, 2025).

- **Crisis geopolíticas:** Conflictos internacionales y tensiones políticas han afectado el comercio mundial y han llevado a las empresas a replantear sus estrategias para mitigar riesgos asociados a la inestabilidad geopolítica. La competencia entre potencias como Estados Unidos y China en sectores estratégicos ha generado fricciones económicas y tecnológicas que impactan en las operaciones empresariales (Sepúlveda, 2025).

La disrupción ha tenido un impacto profundo en los modelos de negocio tradicionales:

- **Transformación de procesos:** Las tecnologías disruptivas han innovado procesos, mejorado la eficiencia y creado nuevos modelos de negocio, desafiando a las empresas tradicionales a adaptarse o quedar obsoletas. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización ha permitido a las empresas optimizar sus operaciones y ofrecer productos y servicios más personalizados (Martínez, 2024).
- **Cambio en la estructura del mercado:** La aparición de innovaciones disruptivas ha llevado a la creación de nuevos mercados y ha alterado la forma en que se consumen productos y servicios, obligando a las empresas tradicionales a reevaluar sus estrategias. Por ejemplo, la digitalización ha cambiado la comercialización hotelera, desplazando a las agencias de viajes tradicionales y permitiendo a los hoteles alcanzar potenciales clientes globalmente (Martínez, 2024).
- **Necesidad de adaptación:** Las empresas tradicionales se enfrentan al desafío de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, donde la innovación y la flexibilidad son clave para mantenerse competitivas. La transformación

digital ha obligado a las organizaciones a replantear sus modelos de negocio y a adoptar nuevas tecnologías para satisfacer las demandas de los consumidores modernos (Sepúlveda, 2025).

En definitiva, la disrupción en el entorno empresarial actual es un fenómeno complejo que implica la introducción de innovaciones capaces de transformar industrias enteras.

Los factores disruptivos del siglo XXI, como la tecnología, la globalización y las crisis sanitarias y geopolíticas, han obligado a las empresas a adaptarse rápidamente para sobrevivir y prosperar en un mercado en constante evolución.

Planificación estratégica en tiempos de incertidumbre

En el entorno empresarial actual, caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar. Este proceso implica la definición de objetivos a largo plazo y la formulación de estrategias para alcanzarlos, permitiendo a las empresas anticiparse a cambios y minimizar riesgos (Ciedo, 2025).

Además, la planificación estratégica ha evolucionado con el tiempo, dando lugar a enfoques tradicionales y ágiles. A continuación, se presenta una comparación entre ambos:

Tabla 1

Enfoques tradicionales vs. enfoques ágiles en la planificación estratégica

Aspecto	Enfoque tradicional	Enfoque ágil
Horizonte temporal	Largo plazo (generalmente 3-5 años).	Corto plazo (iteraciones frecuentes, generalmente trimestrales).
Flexibilidad	Rígido; difícil de ajustar una vez establecido.	Altamente flexible; permite adaptaciones rápidas según cambios en el entorno.
Proceso	Secuencial y lineal; sigue etapas definidas de análisis, formulación e implementación.	Iterativo e incremental; se basa en ciclos continuos de planificación, ejecución y revisión.
Participación	Generalmente limitada a la alta dirección.	Inclusiva; involucra a equipos multidisciplinarios y fomenta la colaboración.
Respuesta al cambio	Reactiva; los cambios se gestionan mediante procesos formales de revisión.	Proactiva; el cambio se considera una constante y se integra en el proceso de planificación.
Medición del desempeño	Basada en indicadores financieros y metas a largo plazo.	Basada en métricas de valor entregado al cliente y capacidad de adaptación.
Documentación	Extensa y detallada; se centra en la creación de planes formales.	Concisa y enfocada; prioriza la comunicación efectiva sobre la documentación exhaustiva.
Ejemplos de metodologías	Análisis FODA, matriz BCG.	Scrum, Kanban, OKR (Objectives and Key Results).

Nota. Elaboración propia.

La elección entre estos enfoques depende del contexto organizacional y del entorno en el que opera la empresa. En tiempos de alta incertidumbre, los enfoques ágiles ofrecen ventajas significativas debido a su adaptabilidad y rapidez de respuesta.

Cabe mencionar que, una metodología efectiva en tiempos de incertidumbre es la planificación basada en escenarios. Este proceso estratégico permite a las organizaciones visualizar posibles futuros alternativos y desarrollar planes para abordarlos. Al identificar tendencias, incertidumbres y factores clave, las empresas pueden anticiparse a diferentes situaciones y estar mejor preparadas para adaptarse a cambios inesperados (Ortega, 2023).

Por otra parte, el liderazgo tiene un rol crucial en la planificación estratégica, especialmente en entornos cambiantes. Líderes efectivos deben ser capaces de anticipar desafíos, fomentar la adaptabilidad y guiar a sus equipos a través de la incertidumbre. La capacidad de inspirar confianza y promover una cultura organizacional resiliente es fundamental para implementar estrategias exitosas en contextos VICA (Rizo, 2023).

De esta manera, la planificación estratégica en tiempos de incertidumbre requiere una combinación de enfoques ágiles, la utilización de planificación basada en escenarios y un liderazgo sólido que pueda guiar a la organización a través de entornos complejos y cambiantes.

METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio, se utilizó una revisión literaria como metodología principal, basada en el análisis de fuentes académicas y publicaciones recientes relacionadas con la planificación estratégica, la resiliencia organizacional y la adaptabilidad en entornos disruptivos. La búsqueda de información se llevó a cabo en bases de datos especializadas, repositorios digitales y páginas web de instituciones reconocidas en el ámbito empresarial. Se seleccionaron artículos y estudios

publicados entre 2021 y 2025, con el fin de garantizar la actualidad y relevancia de los datos recopilados.

El proceso de revisión incluyó la identificación de conceptos clave como cambio organizacional, innovación disruptiva, planificación estratégica ágil y liderazgo en tiempos de incertidumbre. Se analizaron diversos enfoques metodológicos propuestos por autores especializados en gestión empresarial, con énfasis en estudios que examinan cómo las organizaciones pueden integrar la resiliencia y la adaptabilidad en su planificación estratégica. Se consideraron tanto modelos tradicionales como emergentes, permitiendo una comparación entre diferentes perspectivas teóricas y aplicadas.

Además, se utilizaron informes de consultoras globales como PwC, Grant Thornton y Telefónica, que proporcionaron datos cuantitativos y cualitativos sobre la importancia de la planificación estratégica en entornos cambiantes. Los resultados de estos informes se complementaron con estudios de caso y ejemplos de empresas que han implementado estrategias exitosas frente a la disrupción. La combinación de estas fuentes permitió una visión integral del problema, asegurando un enfoque riguroso y fundamentado en la literatura especializada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio confirman que la integración de la adaptabilidad y la resiliencia en los procesos de planificación estratégica es fundamental para que las organizaciones enfrenten con éxito entornos disruptivos. A partir del análisis de diversas fuentes, se han identificado prácticas y enfoques clave que permiten a las empresas anticiparse a cambios abruptos, responder de manera efectiva y capitalizar oportunidades emergentes en medio de la incertidumbre.

La capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a cambios inesperados es un factor determinante en su éxito en entornos disruptivos. Según Arregui (2023), la implementación de

un cambio organizacional efectivo requiere de procesos ágiles que permitan la rápida identificación de oportunidades y amenazas en el mercado. De manera similar, Grupo Valor (2024) sostiene que una planificación estratégica flexible debe incorporar revisiones constantes y metodologías iterativas para ajustarse a la evolución del entorno.

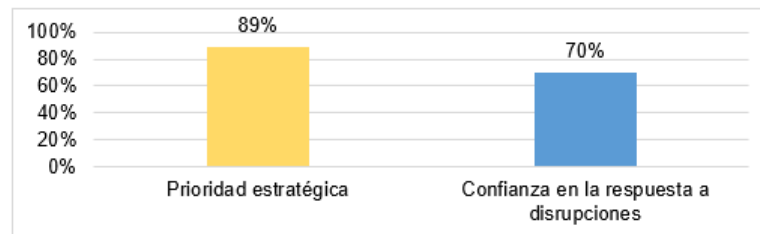
Por otro lado, Brodowicz (2024) destaca que la globalización y los avances tecnológicos han intensificado la necesidad de que las empresas desarrollen estructuras dinámicas, donde la toma

de decisiones no esté centralizada, sino distribuida entre diferentes niveles organizacionales. De esta forma, las compañías pueden reaccionar con mayor rapidez ante los cambios del mercado.

Así mismo, las organizaciones resilientes son aquellas que no solo logran sobrevivir a las crisis, sino que también utilizan las adversidades como oportunidades para innovar y fortalecer su competitividad. Según Ciedo (2025), la planificación estratégica en entornos cambiantes debe basarse en modelos que permitan la identificación proactiva de riesgos y la implementación de medidas preventivas.

Figura 1

Importancia de la resiliencia organizacional



Nota. Elaboración a partir de los datos de (Stainback & Ramsden, 2023).

Para ilustrar la importancia de la resiliencia organizacional en la planificación estratégica, la encuesta Global de Crisis y Resiliencia 2023 de PwC muestra que el 89% de los líderes empresariales la consideran una prioridad estratégica, mientras que el 70% confía en la capacidad de sus empresas para responder a disrupciones. Estos datos evidencian la creciente preocupación por fortalecer la resiliencia como un componente esencial de la gestión estratégica en entornos de incertidumbre.

Flores (2020) argumenta que la resiliencia organizacional no solo implica capacidad de recuperación, sino también el desarrollo de habilidades estratégicas que permitan a las empresas adaptarse de manera continua a los desafíos del entorno. En este sentido, la integración de metodologías ágiles y el uso de simulaciones basadas en inteligencia artificial pueden mejorar la toma de decisiones en entornos de alta incertidumbre.

Uno de los resultados más relevantes de este estudio es que la planificación basada en escenarios se posiciona como una herramienta altamente efectiva para la gestión de la incertidumbre. Ortega (2023) destaca que este enfoque permite a las empresas modelar diferentes futuros posibles y establecer planes de acción para cada uno de ellos, lo que les otorga una ventaja competitiva al reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Asimismo, Pérez (2021) señala que la combinación de planeación estratégica con análisis predictivo mejora significativamente la capacidad de las organizaciones para anticipar cambios abruptos y responder de manera efectiva. De acuerdo con Olivares (2023), la adopción de enfoques innovadores como la gestión de riesgos adaptativa y la integración de big data en la toma de decisiones han permitido a muchas empresas mejorar su capacidad de respuesta ante situaciones disruptivas.

El liderazgo también tiene un papel clave en la implementación de estrategias que fomenten la resiliencia y la adaptabilidad dentro de las organizaciones. Según Rizo (2023), la capacidad de los líderes para gestionar el cambio y promover una cultura organizacional flexible es fundamental para enfrentar entornos inciertos. Además, Valton (2023) argumenta que el liderazgo estratégico debe centrarse en la creación de estructuras organizacionales ágiles, que permitan la toma de decisiones descentralizada y rápida.

Por otro lado, Sepúlveda (2025) enfatiza que, en un contexto de cambios acelerados, los líderes deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde se promueva la adquisición de nuevas habilidades y la experimentación con modelos de negocio innovadores. En línea con esto, Varea (2024) menciona que la gestión global de la innovación es un factor clave para asegurar la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio evidencian que la planificación estratégica en tiempos de disrupción debe basarse en la adaptabilidad y la resiliencia como pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad organizacional. En un entorno donde el cambio es constante, las empresas que incorporan estrategias flexibles, como la planificación basada en escenarios y el enfoque ágil, logran anticiparse a cambios abruptos y minimizar los riesgos asociados a la incertidumbre. Además, la integración de tecnologías disruptivas y herramientas analíticas ha demostrado ser un factor clave para la toma de decisiones estratégicas en entornos altamente volátiles.

Asimismo, se ha identificado que la resiliencia organizacional no solo implica la capacidad de recuperación ante crisis, sino también el desarrollo de estructuras dinámicas que permitan a las empresas reinventarse constantemente. La evidencia recopilada sugiere que aquellas organizaciones que fomentan una cultura de innovación y aprendizaje continuo

tienen mayores probabilidades de capitalizar oportunidades emergentes en el mercado. De esta manera, la combinación de una gestión estratégica adaptable con un liderazgo proactivo y visionario es determinante para el éxito empresarial a largo plazo.

Por otra parte, la revisión de literatura confirma que el liderazgo estratégico juega un papel fundamental en la implementación de modelos de planificación efectivos. La capacidad de los líderes para gestionar el cambio, motivar equipos y promover una mentalidad de transformación constante es crucial en tiempos de disrupción. Además, la alineación entre las estrategias empresariales y la gestión del talento humano facilita la adopción de nuevas prácticas y metodologías que refuerzan la competitividad organizacional. En conclusión, las empresas que comprendan la importancia del cambio como una constante podrán no solo sobrevivir en un entorno disruptivo, sino también posicionarse como referentes en sus respectivas industrias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arregui, M. d. (2023). Cambio Organizacional: Qué es y cómo implementarlo. Obtenido de Obsbusiness: <https://www.obsbusiness.school/blog/cambio-organizacional-que-es-y-como-implementarlo>
- Briscoe, F., & Gupta, A. (2021). Disrupción empresarial de adentro hacia afuera. Obtenido de Ssires: <https://ssires.tec.mx/es/noticia/disrupcion-empresarial-de-adentro-hacia-afuera>
- Brodowicz, M. (2024). El impacto de la globalización en los negocios en el siglo XXI. Obtenido de Aithor: <https://aithor.com/essay-examples/el-impacto-de-la-globalizacion-en-los-negocios-en-el-siglo-xxi>
- Ciedo. (2025). Planificación Estratégica en un Entorno Cambiante: Cómo Preparar tu Empresa para 2025. Obtenido de Ciedo: <https://ciedo.org/planificacion-estrategica-en-un-entorno-cambiante-como-preparar-tu-empresa-para-2025/>

- Flores, R. (2020). ¿Cuáles son los principales factores de transformación de una empresa? Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/cu%C3%A1les-son-los-principales-factores-de-transformaci%C3%B3n-de-una-empresa>
- Grupo Valor. (2024). Estrategias para Adaptar un Plan Estratégico en un Entorno Cambiante. Obtenido de Grupo Valor: <https://gvalor.com/2024/09/04/estrategias-para-adaptar-un-plan-estrategico-en-un-entorno-cambiante/>
- Martínez, P. (2024). El impacto de la tecnología disruptiva en los negocios. Obtenido de Power Plan: <https://powerplan.es/impacto-de-la-tecnologia-disruptiva-en-los-negocios/>
- Olivares, J. O. (2023). Qué es la innovación disruptiva: ejemplos y beneficios. Obtenido de Telefónica: <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/que-es-innovacion-disruptiva/>
- Ortega, C. (2023). Planificación de escenarios: Qué es y cómo realizarla. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-de-escenarios/>
- Pérez, A. (2021). Las 5 características de los Innovadores Disruptivos. Obtenido de Obsbusiness: <https://www.obsbusiness.school/blog/las-5-caracteristicas-de-los-innovadores-disruptivos>
- Rizo, M. (2023). La planeación y ejecución de estrategias desde el liderazgo. Obtenido de Grantthornton: <https://www.grantthornton.mx/prensa/mayo-2023/la-planeacion-y-ejecucion-de-estrategias-desde-el-liderazgo/>
- Santander. (2021). Características de la innovación disruptiva. Obtenido de <https://es.fi-group.com/cu%C3%A1les-son-las-caracter%C3%ADsticas-de-la-innovaci%C3%B3n-disruptiva/>
- Sepúlveda, J. (2025). El gran reto de las universidades hoy: entre la inmutabilidad medieval y los desafíos del siglo XXI. Obtenido de El País: <https://elpais.com/chile/2025-03-05/el-gran-reto-de-las-universidades-hoy-entre-la-inmutabilidad-medieval-y-los-desafios-del-siglo-xxi.html>
- Valton, E. (2023). Geopolítica, tecnología y orden global en el siglo XXI. Obtenido de <https://www.cipi.cu/wp-content/uploads/2023/02/1-Elaine-Valton.pdf>
- Varea, R. (2024). Innovación y gestión global que aseguran la cadena de suministro. Obtenido de El País: <https://elpais.com/extra/grandes-empresas/2024-09-29/innovacion-y-gestion-global-que-aseguran-la-cadena-de-suministro.html>
- Vorecol. (2024). ¿Cómo adaptar la planificación estratégica a largo plazo en un entorno empresarial en constante cambio? Obtenido de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-adaptar-la-planificacion-estrategica-a-largo-plazo-en-un-entorno-empresarial-en-constante-cambio-60836>