

ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA SOBRE
LA RELACIÓN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO CON
LA PROSPECTIVA Y LA ESTRATEGIA GERENCIAL

Historial editorial

Recepción: 15 de septiembre de 2022

Revisión: 19 de septiembre de 2022

Aceptación: 24 de noviembre de 2022

Publicación: 28 de diciembre de 2022

Análisis de la producción científica sobre la relación del análisis del entorno con la prospectiva y la estrategia gerencial*

Analysis of scientific production on the relationship of the analysis of the environment with the prospective and managerial strategy

Análise da produção científica sobre a relação da análise do ambiente com a prospecção e a estratégia gerencial

Erica Janet Agudelo Ceballos / Daniel Cardona Valencia
Jhoany Alejandro Valencia Arias / Maria Camila Bermeo Giraldo

Instituto Tecnológico Metropolitano / Institución Universitaria ESCOLME

ericaagudelo@itm.edu.co / danielcardona@itm.edu.co

jhoanyvalencia@itm.edu.co / cies2@escolme.edu.co

RESUMEN

En el contexto empresarial, conceptos como incertidumbre, estrategia y prospectiva deben ser atendidos desde la dirección estratégica; sin embargo, a su estudio debe vincularse el análisis de entorno, componente que impacta en la continuidad y creación de escenarios para la toma de decisiones de la organización. Este trabajo tiene como objetivo explorar la producción científica existente sobre el análisis del entorno y la estrategia gerencial, así como su importancia para las organizaciones. La metodología es de carácter exploratorio-descriptivo, realizando una bibliometría a partir de 846 documentos publicados en la base de datos Scopus. Los resultados indican la importancia del entorno en la caracterización empresarial, específicamente en la planeación estratégica por escenarios y en la gestión de los stakeholders externos tales como clientes, competencia y comercializadores. Se puede concluir que la temática tiene enfoques diferentes en los países donde más se investiga; en Estados Unidos se orienta hacia el desarrollo sostenible y la planeación estratégica, en Reino Unido desde la estrategia corporativa, la generación de ambientes de negocio y la innovación; mientras en China se enfoca en el análisis de competidores en el entorno y la búsqueda de entornos propicios para el desarrollo de negocios.

Keywords: : Análisis de entorno, Análisis documental, Bibliometría, Estudios futuros, Gestión Empresarial, Gestión organizacional.

*Artículo resultado del proyecto de investigación “Estrategias para la formulación de modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior” Institución financiadora: Institución Universitaria Escolme.

ABSTRACT

28 In the business context, concepts such as uncertainty, strategy and foresight should be addressed from the perspective of strategic management; however, their study should be linked to environmental analysis, a component that has an impact on continuity and the creation of scenarios for the organization's decision making. The purpose of this paper is to explore the existing scientific production on the analysis of the environment and management strategy, as well as its importance for organizations. The methodology is exploratory-descriptive, performing a bibliometric analysis of 846 documents published in the Scopus database. The results indicate the importance of the environment in business characterization, specifically in strategic planning by scenarios and in the management of external stakeholders such as customers, competitors and marketers. It can be concluded that the topic has different approaches in the countries where most research is done; in the United States it is oriented towards sustainable development and strategic planning, in the United Kingdom from corporate strategy, the generation of business environments and innovation; while in China it focuses on the analysis of competitors in the environment and the search for environments conducive to business development.

Palabras clave: Environment analysis, Documentary analysis, Bibliometrics, Future studies, Business Management.

RESUMO

No contexto empresarial, conceitos como incerteza, estratégia e previsão devem ser abordados sob a ótica da gestão estratégica; porém, seu estudo deve estar vinculado à análise ambiental, componente que impacta na continuidade e na criação de cenários para a tomada de decisão da organização. O objetivo deste artigo é explorar a produção científica existente sobre a análise do ambiente e estratégia de gestão, bem como sua importância para as organizações. A metodologia é exploratório-descritiva, realizando uma análise bibliométrica de 846 documentos publicados na base de dados Scopus. Os resultados indicam a importância do ambiente na caracterização do negócio, especificamente no planejamento estratégico por cenários e na gestão de stakeholders externos como clientes, concorrentes e profissionais de marketing. Pode-se concluir que o tema tem abordagens diferenciadas nos países onde mais pesquisas são realizadas; nos Estados Unidos está orientada para o desenvolvimento sustentável e planejamento estratégico, no Reino Unido a partir da estratégia corporativa, geração de ambientes de negócios e inovação; enquanto na China se concentra na análise dos concorrentes no ambiente e na busca de ambientes propícios ao desenvolvimento de negócios.

Palavras-chave: Análise de ambiente, Análise documental, Bibliometria, Estudos futuros, Gestão de negócios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se enfrentan a una dinámica de competitividad que va a la par de la velocidad de la globalización (León & Sorhegui, 2019; Hadj, 2020), haciéndose. Esto vuelve imperativa la necesidad de explorar nuevas estrategias que permitan generar posicionamiento y buscar caminos como la diferencia competitiva, la innovación, la investigación y la generación de nuevo conocimiento como aspectos necesarios en la creación de valor de bienes y servicios (De La Torre-Martínez et al., 2016; Hernández-Castorena et al., 2018; Battisti et al., 2020).

Dentro de estas dinámicas, la visión externa de la empresa es fundamental (Mainardes et al.). De acuerdo con Mason (2007) y Pour et al., (2018) los factores externos deben ser analizados rigurosamente, ya que su estudio permite identificar posibles afectaciones o beneficios del entorno y por ende desarrollar estrategias internas que den paso a una proyección positiva hacia el exterior. Para lograr todo lo anterior, se requiere del análisis del entorno (Vlados, 2019), una herramienta empleada hoy en día para dimensionar la realidad, profundizar, planificar y tomar decisiones que mejoren el futuro de las organizaciones (Álvarez y Urbano, 2012); por lo que, tanto el análisis del entorno como la prospectiva, se erigen como pilares fundamentales en la planeación estratégica empresarial (Neubaum et al., 2012; Neis et al., 2017).

Como base teórica se parte de las posiciones de autores como Buitrago (2007), Ortiz (2013) y Prajogo (2016), quienes proponen el análisis del entorno como herramienta fundamental en las estrategias competitivas de las empresas y de su visión futura; construida a partir de gestión de incertidumbres y de seguimiento a todos los grupos de interés, incluida la competencia y los agentes externos.

Asimismo, la realización del análisis de entorno a través de la prospectiva y la estrategia gerencial en las organizaciones, puede ser útil para identificar metodologías de gestión de riesgos asociados a la operación del negocio (Cardona et al., 2017; Flores-Aguero et al., 2021). Consecuentemente, según autores como Ortiz (2013) y Gareche et al. (2019), por medio del análisis de entorno se pueden reconocer los factores diferenciadores de la empresa que le pueden brindar ventajas competitivas para enfrentar su mercado, igualmente De igual manera, dicho análisis permite la toma de las mejores decisiones para asumir los retos que podrán afectar el futuro organizacional.

A pesar de la gran importancia que representa para las organizaciones comprender el análisis del entorno mediante la prospectiva y su

vinculación con la estrategia gerencial, es poca la literatura que aborda un análisis de la producción científica de estas perspectivas y que además vislumbre métodos adecuados y eficaces de análisis de entorno, con el cual los cuales se formule la estrategia empresarial (Strakova y Vachal, 2019) . De igual manera es inexistente la literatura que lo plantee desde un análisis bibliométrico que haga posible con el cual se pueda no solo explorar la literatura existente, sino identificar posibles métricas e indicadores que revelen autores, revistas y países más representativos de la temática. Ello puede servir de base para investigaciones futuras sobre el tema en la temática. Considerando lo anterior y para contribuir a llenar este vacío en la literatura, este trabajo tiene como objetivo explorar la producción científica existente con respecto al análisis del entorno y la estrategia gerencial, así como su importancia para las organizaciones.

30 METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación de carácter exploratorio descriptivo a través de una revisión de literatura basada en un estudio bibliométrico, con el objetivo de explorar la producción científica existente con respecto al análisis del entorno y su importancia para las organizaciones.

Para el desarrollo del estudio bibliométrico, se seleccionó y ejecutó la búsqueda de información en la base de datos Scopus, como base de datos reconocida y de alto impacto (Almeida y Grácio, 2017) , con el fin de plantear una aproximación al crecimiento y comportamiento de las investigaciones en esta área de conocimiento. Dicha base se utiliza como base de datos es tomada en cuenta por la cantidad de citas, cobertura de publicaciones y frecuente uso en la literatura. Para ello, se definió la siguiente estrategia de búsqueda con limitación temporal entre 2008 y agosto del 2020 como periodo representativo de ciclos económicos; limitando la temática solo a las áreas de negocios y economía: (TITLE-ABS-KEY (business AND strategy) AND TITLE-ABS-KEY (environment*)) AND TITLE-ABS-KEY (perspective) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "ECON"))

Inicialmente, esta estrategia arrojó un total de 965 documentos académicos, a los cuales se les realizó un proceso de una depuración de acuerdo acorde con los criterios de inclusión de completitud de los registros en cuanto a título, año, revistas, citas, países y nombre de autores. También se tuvo en cuenta el tener acceso al documento y el idioma. De Por otro lado, como criterios de exclusión se consideraron: i) artículos y resúmenes publicados en memorias de eventos académicos, ii) artículos de opinión, editoriales y ensayos.

Finalmente, se revisó que los documentos obtenidos sí correspondieran al campo de estudio analizado. De allí, se obtuvieron en la base de datos un total de 846 publicaciones para examinar la producción científica sobre el análisis de entorno y la estrategia gerencial.

En cuanto al análisis de información, se exportaron los registros de Scopus, construyéndose una base de datos en el programa de Excel. Posteriormente, estos registros se procesaron en el programa Python con el cual fue posible el cálculo de los indicadores de producción o cantidad por año, autores, revistas y países mediante la representación de gráficas de barras.

RESULTADOS

Inicialmente, se exploró el panorama investigativo de la temática, a través del crecimiento del campo investigativo mostrando la forma como se distribuyen los 846 registros encontrado entre los 10 años tomados como referencia (ver Figura 1).

31



Figura 1. Publicaciones por año; elaboración propia a partir de Scopus

A partir de lo planteado en la Figura 1 se observa que, aunque entre 2013 y 2015 se dio un decrecimiento de producción en la temática, esta volvió a tomar protagonismo fuerte entre 2016 hasta el año 2020, mostrando una tendencia creciente que señalan la importancia y el interés de investigar en esta área.

Frente a las revistas que registran mayor producción en la temática se observa que los énfasis editoriales son variados (ver Figura 2), siendo las 5 primeras: Journal Of Business Ethics, Journal Of Cleaner Production, Management Decision, Journal Of Business And Indus-

trial Marketing, Corporate Social Responsibility and Environmental Management; cuyos énfasis editoriales se orientan a la ética, producción, estrategia, mercadeo y gestión de la información. Este resultado muestra el carácter transversal del análisis del entorno en las áreas de economía y negocios, ya que su publicación no se concentra en publicaciones con temáticas restringidas, sino que su aplicación es pertinente desde varias perspectivas de las Ciencias Administrativas. Se hace importante señalar que las revistas de mayor visibilidad publican, en su mayoría, estudios de carácter cualitativo y reflexivo que buscan promover diálogos sobre diferentes grupos de interés; y que ninguna de ellas presenta estudios de peso con relación a modelación o aportes estructurales desde la visión cuantitativa.

32



Figura 2. Publicaciones por revista; elaboración propia a partir de Scopus

En la revisión de los autores más relevantes (ver Figura 3), se observa que quienes registran un mayor número de publicaciones son Smith, A.D. (enfocado en temáticas relativas a Operational Effectiveness, Business Strategy y Supply Chain Management), Helo, P. (enfocado en temáticas relativas a sustainable development y strategic innovation) y Yang C. (enfocado en bussines and academia collaborations). También se destaca el autor O'Regan, Nicholas con 3 artículos, quien presenta en sus trabajos una crítica a las estructuras de prospectiva, señalando que, en la gran mayoría de procesos, se presenta una estructura de estratégica del negocio, pero en muy pocas veces se le da un peso importante a la sustentabilidad y sostenibilidad desde una visión macro y teniendo en cuenta condiciones particulares de mercados en vías de desarrollo.



Figura 3. Autores con más publicaciones; elaboración propia a partir de Scopus

33

Finalmente, frente a los países que más investigación generan en la temática (ver Figura 4) se destacan: Estados Unidos con 163 publicaciones que reflejan con una fuerte tendencia hacia el análisis del entorno en el contexto del desarrollo sostenible y la planeación estratégica. En segunda posición se encuentra Reino Unido con 85 publicaciones orientadas al análisis del entorno desde la estrategia corporativa, la generación de ambientes de negocio y la innovación. En tercera posición se encuentra China con una orientación investigativa hacia el análisis de competidores en el entorno y la búsqueda de entornos propicios para el desarrollo de negocios. De la región, aparece al final de la lista México con 12 publicaciones y Colombia con 4 publicaciones.

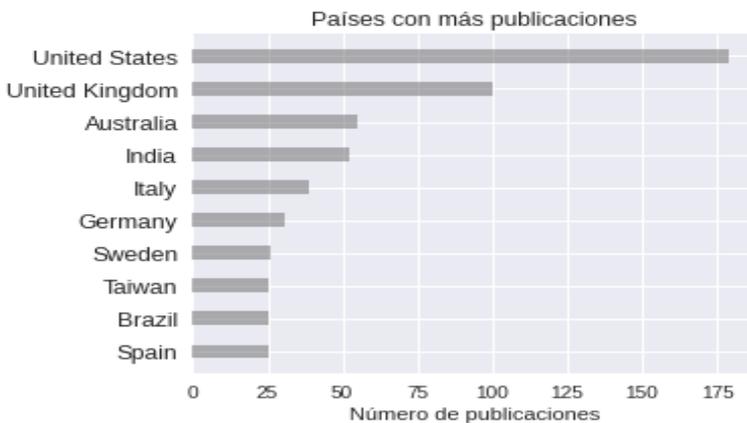


Figura 4. Publicaciones por países; elaboración propia a partir de Scopus

Adicionalmente, es importante destacar que la producción investigativa se ha concentrado en economías desarrolladas y se ha venido adaptando al contexto de las economías emergentes, pero muchas veces sin tener en cuenta que el análisis del entorno y su relación con la estrategia gerencial depende de factores sociales, culturales y económicos particulares, por lo que es necesario realizar se hacen necesarias investigaciones particulares que tomen en cuenta el contexto regional y local. Para complementar este análisis, en la tabla 1 se presentan los 15 términos claves o los más representativos del campo de conocimiento estudiado y el número de publicaciones asociados, resultando como tendencias principales el desarrollo sostenible, estrategia corporativa, competencia, innovación, toma de decisiones, planificaciones estratégicas, gestión ambiental, entre otros.

Tabla 1. Palabras clave de la producción científica sobre la relación del análisis del entorno con la prospectiva y la estrategia gerencial

34

Palabras clave	Cantidad
Desarrollo sostenible	112
Estrategia corporativa	51
Competencia	48
Innovación	42
Toma de decisiones	37
Planificación estratégica	37
Gestión ambiental	35
Gestión de la cadena de suministro	35
Estrategia de negocios	31
Comercio	31
Planificación	27
Gestión industrial	26
China	25
Ventaja competitiva	23

Teniendo en cuenta el panorama global de la temática y las tendencias académicas encontradas, se plantean a continuación, algunos aspectos vitales en el análisis del entorno, relacionadas con la incertidumbre asociada a los procesos estratégicos, la estrategia empresarial y la prospectiva.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ANÁLISIS DE ENTORNO Y TENDENCIAS ACADÉMICAS

En general, Buitrago (2007) define tres propósitos para gestionar la incertidumbre: i) marcar la pauta en el futuro, es decir, buscar un papel de liderazgo al establecer la manera cómo opera la industria, un fenómeno específico, etc.; ii) adaptarse al futuro, lo cual consiste en comparar la estructura actual y futura para determinar las oportunidades presentadas; y iii) transformar el futuro, es decir, cuando se tiene

claro qué se es en el presente y a dónde se quiere llegar, revisar cómo se pueden lograr los objetivos propuestos mediante seguimientos y transformación de comportamientos o tendencias. Esto se da en equipos de dirección con alto nivel de “clarividencia”, donde pierden poco tiempo en preocuparse del posicionamiento de una empresa respecto al entorno competitivo existente, y crean, según Aithal (2016), los consecuentes “océanos azules”, es decir, los nuevos mercados y nuevas opciones para sus productos y/o servicios. Los modelos de prospectiva actuales deben estar alineados con gestión cuantitativa del riesgo y de previsión de escenarios, que les permitan desarrollar estrategias dinámicas y evolutivas (Aitha, 2016). Aunque y aunque la estrategia es definida por Porter (2011) como la creación de una posición única que involucra una serie de actividades, no se debe olvidar que la estrategia no es un destino ni una solución, ésta es el sistema de creación de valor que sustenta la posición competitiva de una compañía, un país o una región, y su especificidad debe considerarse como un sistema que evoluciona, se mueve y cambia (Montgomery, 2021). Así mismo, la toma de decisiones y la elección de algún tipo de estrategia está condicionada por la incertidumbre y el riesgo, ya que estos siempre van a estar presentes en cualquier momento (Tece et al., 2016).

35

El análisis del entorno es una herramienta que le permite a las organizaciones formarse un criterio sobre la situación en la que se encuentra su operación, y además sirve para generar alertas sobre posibles riesgos externos que puedan desestabilizar su funcionamiento y aprovechar posibles oportunidades (García & López, 1998 ; Soltanizadeh et al., 2016). De acuerdo con Mañà (2002) y Fitriyah (2019) toda empresa u organización desarrolla sus actividades en un entorno (social, tecnológico, económico, legal, político, cultural, entre otros) que condiciona su desarrollo de una manera u otra; por consiguiente, estar atentos “a lo que pasa en el exterior” debería constituir una tarea habitual para los responsables de las mismas.

Por otro lado, la experiencia demuestra que un alto porcentaje de innovaciones se originan en acontecimientos que tienen lugar fuera de la empresa -clientes, mercado, competidores, tecnología, entre otros (Mañà, 2002; Akcigit & Kerr, 2018). De allí que la importancia del análisis del entorno radique en el diagnóstico completo que se hace del contexto desde donde opera la organización, lo que brinda suficiente información a los estrategas de las empresas para proceder con la toma de decisiones ante las amenazas y oportunidades (Buenahora, 2002; Collier et al., 2016 estudio de entorno). De acuerdo con la literatura existente:



Figura 5. *Proyectos de Desarrollo, Análisis del Macroentorno Buenahora (2002)*

36

Puede notarse que, entre los factores de estudio, se encuentran elementos como: el demográfico, el cultural, el político, el tecnológico, el económico y el competitivo. Según Blair (2009), cabe anotar que otros factores, además de los anteriores, Cabe anotar, según Blair (2009), que otros factores, además de los anteriores, inciden en el análisis del entorno, entre ellos: el social, el militar y el religioso; del mismo modo, menciona la importancia de estar consciente de las condiciones del entorno, para así analizar desde diferentes perspectivas las situaciones, y así con éstas buscar las estrategias adecuadas para tener éxito y resultados satisfactorios.

Es de resaltar que para Solano (2003), el análisis del entorno no es útil solamente para establecer las condiciones de interacción de la organización con su contexto inmediato, sino también como herramienta de análisis para la toma de decisiones en procesos de penetración de nuevos mercados, especialmente en los internacionales, donde las empresas están sometidas a dinámicas muy diferentes a las que se enfrenta en mercados locales.

Además del análisis del entorno y de la gestión del riesgo, la prospectiva se ha convertido en los últimos años en una herramienta fundamental para que las empresas diseñen sus estructuras en el tiempo, logrando desarrollar y desarrollen estrategias de crecimiento y soporte (Bhattacharyya, 2011).

De acuerdo con Buitrago (2007), la prospectiva es definida como un modelo de aproximación al futuro, que trae al el porvenir hacia el presente para diseñar soluciones que permitan un acercamiento al futuro deseado. Así, de acuerdo con Fuentes (2012), la prospectiva aporta elementos importantes para el proceso de planeación gerencial: en la toma de decisiones genera visiones de futuro compartidas

a los miembros de una corporación, país o región.; igualmente, De igual forma da el impulso para la acción y la ejecución al promover la información relevante en un largo plazo, lo que permite analizar la evolución y el cambio en las dinámicas sociales que impactarán el actuar corporativo; así mismo, hace explícitos los escenarios de futuros probables para posibles y establecer valores y reglas de decisión, para con el objetivo de llegar al alcanzar el mejor futuro posible.

La principal fuente de bienestar y riqueza para las sociedades con altos índices de desarrollo humano, se basa en el correcto manejo de la información y la generación de conocimiento. Así, la prospectiva consiste en el análisis a largo plazo del futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, identificando las herramientas tecnológicas que provean mayores beneficios para la sociedad (Quiroga, 2008) . En este contexto, la prospectiva lejos de seguir siendo una herramienta solo para visionar el futuro de los países y de las regiones, como tradicionalmente se ha tomado, se muestra también como una disciplina que puede contribuir de manera apreciable a diseñar y construir el futuro de las empresas, con la ayuda de la metodología de prospectiva empresarial de direccionamiento estratégico (Astarriaga, 2016).

37

De esta manera, tal y como lo presenta Quiroga (2008), la prospectiva suele ser una herramienta organizacional dirigida a tal fin, la cual supone dentro de sus características el manejo eficiente de la información para su posterior conversión en conocimiento a través de la generación de estrategias futuras, teniendo en cuenta la conceptualización de diferentes actores inmersos en cada sector empresarial u organización, como lo son el poder, la industria, el Estado y la academia. Consecuentemente, de acuerdo con Álvarez y Urbano (2012), la prospectiva no sólo considera los datos del presente, sino que también toma en consideración las evoluciones futuras de las variables cualitativas y cuantitativas de una organización, así como el comportamiento de los actores implicados en el proceso; de manera que el uso y aplicación de esta herramienta facilita una reducción de la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen a futuros aceptables, convenientes o deseados para las empresas y la sociedad.

Autores como Botero et al., (2013), dividen las corrientes prospectivistas en dos escuelas principales: la norteamericana y la europea.; La corriente norteamericana se relaciona con el término de forecasting, haciendo alusión al planteamiento de posibles escenarios futuros y las acciones que se deben realizar en el presente para influir en estos posibles escenarios. En el caso de la corriente europea, ésta surgió a partir de la coyuntura generada por las dos guerras mundiales,

lo que puso de manifiesto la necesidad de reflexionar y pensar de forma metódica cuáles iban a ser las acciones por tomar de cara al futuro.

De ambos planteamientos, se desprendieron dos vertientes a saber: una, la prospectiva estratégica liderada por Godet y Durance (2007), la cual está centrada en métodos cuantitativos (cálculo de probabilidades, investigación de operaciones), y la segunda, la prospectiva humana y social que fue liderada por Stevenson (2006), fundamentada principalmente en métodos cualitativos de índole social.

38 La prospectiva y la estrategia se encuentran íntimamente relacionadas, ya que la una acompaña con acciones los resultados de la otra; la prospectiva se encarga de analizar la información sobre los posibles cambios del entorno, y a través de ésta, establecer los escenarios posibles, deseables y probables a los que se verá enfrentada la organización en el futuro.; y La estrategia por su parte, permite determinar qué tipo de acciones se deben llevar a cabo para tener éxito en cada uno de los escenarios establecidos por la prospectiva, y las acciones que en el presente se pueden tomar para alcanzar alguno de los escenarios deseables (Astarriaga, 2016) . En figura 6, Godet y Durance (2007), cita el triángulo griego como una metáfora (pensamiento, deseo, acción), y lo lleva al ámbito de la prospectiva estratégica. Afirma que se debe tener el tiempo suficiente para realizar la reflexión (prospectiva), y así dar lugar a la acción teniendo la suficiente información para tomar las decisiones adecuadas, pasando por el ámbito de la apropiación colectiva, tanto de la tarea prospectiva como de la ejecución de la estrategia.

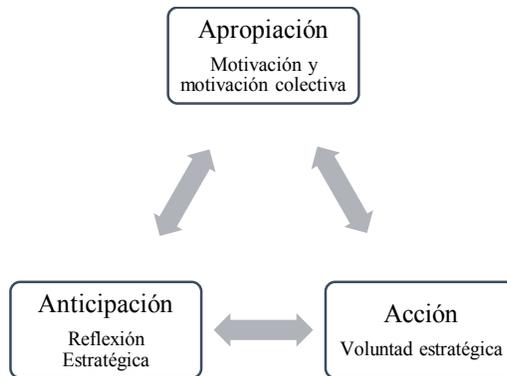


Figura 6. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos Godet y Durance (2007).*

RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL ANÁLISIS DE ENTORNO Y LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

De acuerdo con lo expuesto por Godet y Durance (2007), es posible inferir que el análisis estructural, el cual hace parte del proceso prospectivo, implica el análisis del entorno y la identificación de variables externas, las cuales se espera que sean influyentes al sistema, mientras que las internas se espera que sean dependientes. Esto significa es decir que la prospectiva estratégica es dependiente de la realización de un análisis del entorno, ya que sin éste es imposible realizar un correcto planteamiento de escenarios posibles de cara al futuro. De modo que el análisis del entorno se convierte en uno de los insumos principales a la hora de realizar prospectiva estratégica, ya que todos los escenarios que se puedan plantear están basados en el comportamiento y variaciones del contexto de la organización, y es lo que permitirá, finalmente, tomar las decisiones adecuadas para su desarrollo.

39

¿CÓMO REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS?

Godet (2000) y Godet y Durance (2007) propone una serie de etapas para realizar la planificación estratégica por escenarios (ver figura 7). Estas etapas se pueden concretar en tres aspectos fundamentales: identificación de las variables clave, análisis del juego de actores y reducción de incertidumbre. Las nueve etapas que expone la metodología son: (1) delimitar el problema a estudiar, (2) análisis interno de la organización, (3) variables clave de la empresa y el entorno, (4) dinámica de la relación de la empresa con el entorno, (5) reducción de la incertidumbre, (6) selección de proyectos coherentes con la situación de la empresa y la evaluación del entorno, (7) evaluación de las opciones estratégicas, (8) elección de la estrategia y (9) implementación del plan de acción. Es importante para la realización de este tipo de ejercicios, tener en cuenta los principios de la prospectiva descritos por Pinto (2008), las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones, realizar las preguntas correctas, considerar las interrelaciones entre los actores, simplificar lo complejo, precisas el autor y el mundo cambia, pero los problemas permanecen.

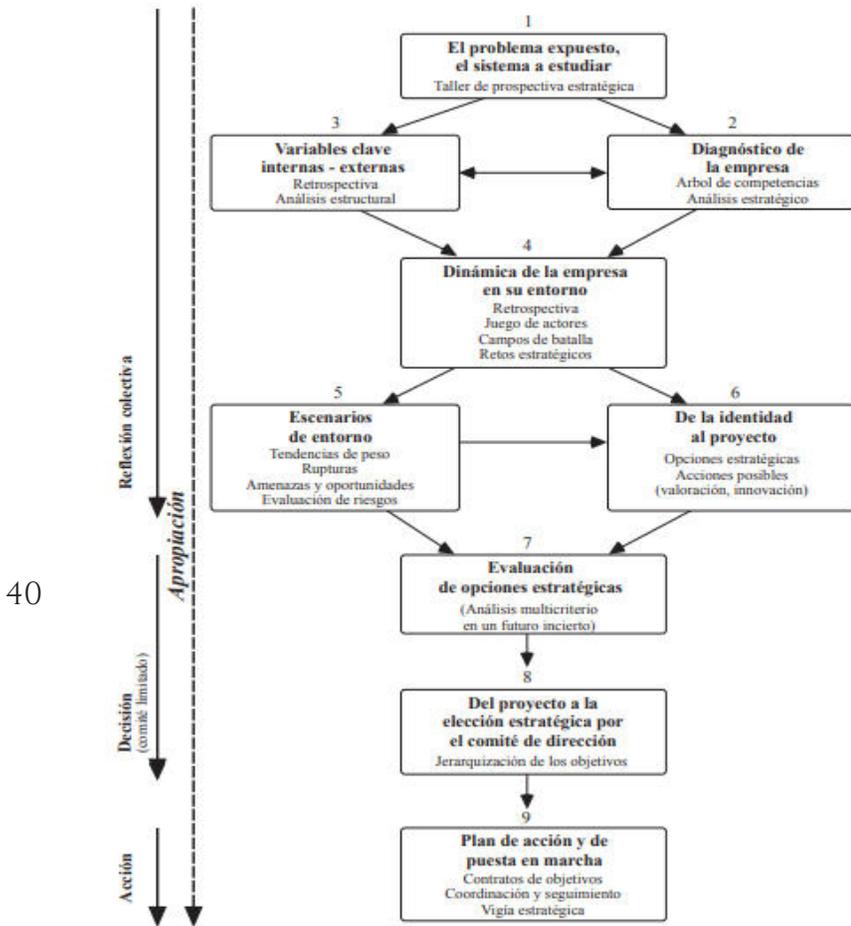


Figura 7. Planeación Estratégica por Escenarios (Godet y Durance, 2007)

El análisis del entorno implica fijar una postura acerca de cómo el sistema u organización interactúa con su entorno. Este puede ser abordado a través de distintos enfoques, entre ellos se destacan, de acuerdo con Montoya (2010, p. 90), cuatro tipos de teorías:

- (i) El enfoque neoclásico, con centro en la organización individual y de corte reduccionista.
- (ii) El enfoque económico evolucionista, el cual ubica la interacción de la organización individual con su entorno bajo un enfoque de racionalidad orgánica.
- (iii) El enfoque de interacciones entre agentes, el cual es sistémico e inductivo.
- (iv) El enfoque enactivista, que privilegia apreciar la interacción de la organización individual desde un abordaje sistémico en el cual se presenta un proceso de interacción evolutiva con su propio entorno.

METODOLOGÍA PARA LA PROSPECTIVA EMPRESARIAL

Quiroga (2008), define una metodología para que los empresarios puedan aplicar las técnicas de prospectiva a sus organizaciones con el fin de diseñar el futuro que desean en sus empresas, teniendo en cuenta el contexto global y las variabilidades del entorno como elementos de análisis. Su enfoque se centra más hacia la prospectiva empresarial, dado que subraya el problema que la mayor parte de la literatura y metodologías prospectivistas se enfocan en el estudio de territorios o regiones, dejando de lado el contexto empresarial como aspecto sobre el que se soporta, en gran medida, el desarrollo económico de una región. Los pasos de su metodología son los siguientes:

Identificación y caracterización del sector empresarial o empresa: permite saber cómo se desenvuelve la empresa y el sector de forma natural.

Definición y conceptualización de actores para la prospectiva: poder o gobierno, producción o industria, saber o conocimiento, la comunidad o sociedad.

Definición de la población muestra.

Panel de Expertos.

Identificación de factores y variables clave.

Diseño de talleres de prospectiva.

Cuestionario Delphi.

Diseño del proceso de aplicación del Delphi.

Aplicación de la herramienta Delphi.

Codificación y tabulación de la información.

Resumen de Visiones.

Análisis de la información.

Escenarios.

Objetivos y estrategias.

Como puede notarse, esta metodología ofrece un paso a paso detallado sobre cómo hacer un ejercicio de prospectiva en un ámbito empresarial. Es importante que las empresas en Colombia comiencen a realizar este tipo de ejercicios con el fin de hacer conscientes la importancia del entorno en la planificación de las estrategias en aras de su permanencia, y de cara al futuro. La ventaja de esta metodología radica igualmente en que, si bien es rigurosa, estructurada y tiene cierta complejidad en el análisis de la información, es aplicable por cualquier empresa que tenga la voluntad de realizar el ejercicio.

DISCUSIÓN

La literatura y su contrastación con la realidad de las organizaciones develan la importancia que tiene el análisis del contexto para las organizaciones modernas. Al respecto investigaciones como la realizada por Fernández (2011), refleja la incidencia que tiene para las compañías el entorno cada vez más cambiante, los progresos tecnológicos, el incremento de la competencia global y la crisis económica mundial; lo que demanda una mayor agudeza en sus procesos de planificación estratégica. En esta misma dirección, los aportes realizados por Yori et al. (2011), dan cuenta del rol clave que ejerce el análisis del contexto en los procesos de planeación y por ende, en la delimitación de estrategias corporativas, más aún en los tiempos cambiantes en que se encuentran inmersas actualmente las empresas.

42 Por lo cual, emplear herramientas como la planificación de escenarios se ha convertido cada vez más en una técnica popular. Para el contexto en que los autores desarrollan la investigación, reflejan también la importancia de este tipo de estrategias en contextos como el venezolano, donde no existen buenas bases de datos y, además, las dinámicas del entorno político y económico son fluctuantes.

Otras aproximaciones resultan interesantes de cara a la revisión realizada, como la que presenta Rodríguez (2012) en el contexto cubano, donde queda en evidencia la incidencia del contexto –en este caso el político– en la planeación estratégica de las organizaciones, donde el rigor de la planificación económica en Cuba aplica del mismo modo para las empresas que funcionan en el país; a través de herramientas como los estudios de futuro, métodos de prospectiva y construcción de escenarios futuros, lo cual se articula con la dinámicas globales, pese al carácter aun hermético de la isla. Igualmente, otros autores han hecho estudios afines como Fernández et al., (2011), abordando las Unidades empresariales de base integrales de servicios técnicos, como una nueva forma de organización del sector agrícola.; Toman como referencia una organización ubicada en el municipio de Güira de Melena, realizando un estudio prospectivo donde se incluyeron aspectos como la misión, visión, valores organizacionales y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); ejercicio que permitió la creación de estrategias de intervención futuras.

Desde el contexto europeo se identifican también estudios importantes, como el realizado por Solsona (2014), mediante el cual se aplica el método Delphi en la comunidad de Valencia (España), para analizar el desarrollo del turismo rural, así como la creación de prospectivas a 2020. Los resultados que expone el autor develan factores limitantes de esta actividad en el período establecido debido al enveje-

cimiento de la población, falta de iniciativa, inadecuada coordinación en la administración pública y dificultades para incrementar la demanda extranjera, sólo por mencionar algunos de los elementos tratados por el autor. En Colombia, se han desarrollado investigaciones afines, como la realizada por Asdraldo (2015), en la cual se analiza la prospectiva tecnológica como una ventaja competitiva para la gestión financiera de las Pymes; donde variables macroeconómicas como los créditos tienen una marcada incidencia, sin desconocer además elementos internos de este tipo de organizaciones, como son el sistema contable, el costeo y los asuntos presupuestales. Consecuentemente, el estudio de Martínez-Fierro et al., (2015) refleja no sólo las implicaciones del entorno para las organizaciones existentes, sino también para los procesos de emprendimiento, donde la competitividad de los países se consolida en un factor clave.

En adición, aunque a lo largo de este manuscrito se ha hecho mención del impacto del análisis del entorno y la prospectiva para las organizaciones proveedoras de bienes y servicios; la literatura presenta otras aproximaciones que complementan la revisión aquí presentada, como es el caso de Pineda (2013), quien presenta una correlación entre la prospectiva y la gestión estratégica del conocimiento, a raíz de una propuesta para los grupos de investigación de universidades colombianas. Así, el ejercicio presentado, permite develar al lector la importancia que ha adquirido el análisis del entorno y las dinámicas de prospectiva en los ejercicios de planeación estratégica para las organizaciones, más en un contexto globalizado que ha llevado a que las empresas precisen planificar su operación con base en aspectos endógenos, pero también considerando una serie de variables dinámicas exógenas a su funcionamiento.

De acuerdo con la revisión de los documentos arrojados, este estudio se reconoce como pionero en cuanto al desarrollo de un análisis bibliométrico, pero también en su utilidad para aportar a la comprensión el análisis del entorno mediante la prospectiva y su vinculación con la estrategia gerencial. Por esta razón, por lo cual su alcance es servir como insumo para que los investigadores y los tomadores de decisiones en las organizaciones puedan diferenciar los términos, e identificar la utilidad de la prospectiva como herramienta gerencial. En este sentido, el estudio nutre este campo de estudio al identificar como tendencias las siguientes temáticas: el primer concepto es desarrollo sostenible., Al respecto se encuentra que la literatura converge con el problema principal de este estudio sobre la eficacia y eficiencia de la implementación de estrategias, especialmente para el caso del sector energético. La gestión ambiental es indispensable, dado que como lo expresan Martínez et al., (2021) y Gunarathne y Lee (2021)

es indispensable se deben desarrollar estudios que propongan un marco teórico y analítico sobre dicha temática, porque ello permitirá a las empresas mejorar su estrategia y acercarse al cumplimiento de la normativa ambiental para contribuir a la mitigación de los efectos de la actividad humana en el medio ambiente.

En cuanto a la segunda temática más importante, se tiene la estrategia corporativa. Considerando los resultados obtenidos sobre la importancia actual de la gestión cuantitativa del riesgo, el concepto de estrategia corporativa también converge hacia la existencia de un vínculo entre esta y otro término clave de este estudio: como la innovación., Así Li et al., (2021) argumenta que en las organizaciones se deben elegir tomar riesgos corporativos a través del análisis de escenarios y como un mecanismo por el cual la estrategia corporativa determina la consecución de la innovación empresarial, puesto que riesgos altos pueden desacelerar el desempeño innovador de una compañía.

44

La siguiente palabra clave se refiere a la competencia. Esto es, según los resultados obtenidos, la posición obtenida mediante las capacidades empresariales, debe considerarse como un sistema que evoluciona, se mueve y cambia para las empresas conforme al análisis de entorno y la prospectiva. Al comparar con la literatura congruencia Fayomi et al., (2021), con la idea de que las compañías deben cambiar sus estrategias constantemente de acuerdo a las demandas del mercado (entorno) para poder sobrevivir y hacer frente a sus competidores, utilizando por ejemplo la gestión e introducción de diversidad de productos.

Otro aspecto evidenciado en los resultados y descrito por Godet (2000), tiene que ver con los dos términos claves analizados también en el estudio bibliométrico: son toma de decisiones y planificación estratégica. ya Esto porque hacen parte del proceso prospectivo en cuanto al pensamiento, deseo y acción, indicando que este proceso requiere de la preparación de la información para tomar las decisiones adecuadas en pro de la ejecución de la estrategia. A razón de lo anterior, autores como Meissner y Wulf (2015), convergen también con que el enfoque de escenarios estratégicos proporciona información útil para el razonamiento basado en escenarios en la toma de decisiones estratégicas, presentando un nuevo enfoque para el desarrollo de escenarios estratégicos con base basado en la retrospectiva prospectiva para fomentar un dialogo abierto en la toma de decisiones estratégicas, apoyado en la planificación estrategias con el fin de complementar métodos existentes enfocados en desarrollar escenarios en las empresas. Por último, se plantea como temas para investigaciones futuras economía circular, ciudades inteligentes, corrupción corporativa, incertidumbre y retrospectiva prospectiva.

CONCLUSIONES

A partir de lo planteado en este artículo se hace evidente la necesidad de establecer una adecuada planeación en las organizaciones, de tal forma que puedan anticiparse y reaccionar adecuadamente a las amenazas y cambios en el entorno para convertirlos en oportunidades. En este punto cobra relevancia la prospectiva estratégica, para configurar las acciones que se deben realizar con el fin de para garantizar la supervivencia de las organizaciones, a través del estudio riguroso del entorno y los posibles cambios que puedan surgir.

El análisis bibliométrico realizado muestra el incremento en las investigaciones relacionadas con el análisis del entorno y la estrategia gerencial, destacándose su carácter transversal e interdisciplinar, ya que sus resultados investigativos no se encuentran concentrados en una sola área de conocimiento ni en revistas especializadas frente al tema. Adicionalmente, es importante destacar los diferentes enfoques que definen los centros de investigación a partir de su contexto empresarial y económico, como es el caso de la Delft University of Technology orientadas al estudio del entorno para la transferencia tecnológica en Países Bajos, mientras que el Tecnológico de Monterrey de México se orienta al análisis del entorno para la creación de nuevas organizaciones; mostrando los diferentes matices del tema de investigación a partir de las necesidades de sus contextos.

Se destaca la necesidad de fortalecer la producción investigativa relacionada con análisis del entorno y estrategia gerencial en las economías emergentes, ya que la producción investigativa se ha concentrado en economías desarrolladas sin tener en cuenta que el análisis del entorno y su relación con la estrategia gerencial depende de factores sociales, culturales y económicos particulares, por lo que se hacen necesarias investigaciones delimitadas particulares al contexto regional y local de cada país.

Adicionalmente, se observa que la temática tiene enfoques diferentes o divergencias en los países donde más se investiga.; En Estados Unidos se orienta hacia el desarrollo sostenible y la planeación estratégica, en Reino Unido desde la estrategia corporativa, la generación de ambientes de negocio y la innovación; mientras en China se enfoca en el análisis de competidores en el entorno y la búsqueda de entornos propicios para el desarrollo de negocios.

En cuanto a los resultados de la bibliometría, se observa concordancia entre las palabras claves analizadas, los aspectos identificados sobre el análisis del entorno asociado a la estrategia empresarial y la prospectiva junto con la discusión de la literatura. Se concluye como tendencias principales los campos de desarrollo sostenible, estrategia

corporativa, competencia, innovación, toma de decisiones, planificaciones estratégicas, gestión ambiental, entre otros. Además, como tópicos para explorar en investigaciones futuras se recomienda los temas economía circular, ciudades inteligentes, corrupción corporativa, incertidumbre y retrospectiva prospectiva.

46 Se aprecia como bien documentada la correspondencia entre el análisis de entorno y la prospectiva estratégica a través de marcos analíticos y revisiones de literatura. También la existencia de una relación bidireccional, donde al hablar del concepto de prospectiva, ello conlleva necesariamente a hablar del análisis de entorno: la prospectiva es utilizada como una herramienta para la construcción voluntarista del futuro, que analiza distintos escenarios con el propósito de poder influir e interactuar desde la organización con el ambiente y así, favorecer el logro deliberado de una posición que genere ventaja estratégica en los mercados.; Al mismo tiempo, el análisis de entorno, recopila los factores externos en los cuales se desenvuelve la organización y los interpreta a través de métodos prospectivos para anticipar su influencia en la organización individual. Sin embargo, en relación con la metodología del análisis bibliométrico, este estudio se observa pionero y como un gran insumo para la identificación de autores, países, revistas y tendencias más representativas en el campo, lo cual sirve de base para estudios futuros al revelar nuevas líneas de investigación.

Finalmente, este tipo de estudios ayuda a definir los escenarios futuros posibles, probables y deseables, además y ayudan a las organizaciones a determinar las acciones a seguir en caso de encontrarse en alguno de ellos. La prospectiva no está llamada sólo a ser utilizada para establecer escenarios regionales o de país como se ha aplicado en la mayoría de los casos, se ha visto que a través de diferentes metodologías es posible aplicar enfoques prospectivos al ámbito empresarial, para que a través de la anticipación éstas puedan producir riqueza económica en los escenarios futuros, generando mayor bienestar socioeconómico en el mediano plazo para sí misma y los mercados en general. ■

REFERENCIAS

- AITHAL, P. S. "The Concept of Ideal Strategy y Its Realization Using White Ocean Mixed Strategy." *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 5, no. 4, 2016, pp. 171–79.
- AKCIGIT, Ufuk, y William R. Kerr. "Growth through Heterogeneous Innovations." *Journal of Political Economy*, vol. 126, no. 4, Aug. 2018, pp. 1374–443, <https://doi.org/10.1086/697901>.
- ALMEIDA, Catia Candida, y Maria Cláudia Cabrini Grácio. "Factor de Impacto de Revistas de La América Latina En Ciencia Social: Un Estudio Comparativo Entre Las Bases Scopus y Web of Science." *Revista Guillermo de Ockham*, vol. 15, no. 2, 2017, pp. 69–74, <https://doi.org/10.21500/22563202.3052>.
- ÁLVAREZ, Claudia, y David Urbano. "Factores Del Entorno y Creación de Empresas: Un Análisis Institucional." *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, no. 57, 2012, pp. 9–38.
- ASDRALDO, Cesar. "Prospectiva Tecnológica Como Ventaja Competitiva Para La Gestión Financiera En Las Pymes." *Redes de Ingeniería*, vol. 6, Sept. 2015, pp. 113–20, <https://doi.org/10.14483/2248762x.8647>.
- ASTARRIAGA, E. "Prospectiva Estratégica: Orígenes, Conceptos Clave e Introducción a Su Práctica." *Revista Centroamericana de Administración Pública*, no. 71, 2016, pp. 13–29.
- BATTISTI, Enrico, et al. "Value Creation, Innovation Practice, and Competitive Advantage: Evidence from the FTSE MIB Index." *European Journal of Innovation Management*, vol. 23, no. 2, Feb. 2020, pp. 273–90, <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0211>.
- BHATTACHARYYA, Som Sekhar. "Development of International Corporate Social Responsibility Framework and Typology." *Social Responsibility Journal*, vol. 16, no. 5, June 2020, pp. 719–44, <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2018-0094>.
- BLAIR, Hugo Mauricio. "La Geopolítica Actual y Sus Tableros Estratégicos." *Revista Gestión y Region*, no. 7, 2009, pp. 7–34.
- BOTERO, Rubén Darío, et al. "Modelo de Laboratorio de Prospectiva En Gerencia Para La Escuela de Ingeniería de Antioquia-EIA." *Revista EIA*, vol. 10, no. 19, 2013, pp. 161–73.
- BUENAHORA, Maria Eulalia. "El Entorno Empresarial y El Desarrollo de Competencias." *Revista Aquichan*, vol. 2, 2002, pp. 44–55.
- BUITRAGO, Jaime Carlos. "La Incertidumbre de Futuro y La Estrategia Empresarial." *AD-Minister*, vol. 0, no. 11, 2007, pp. 97–131.
- CARDONA, Daniel, et al. "Análisis Bibliométrico Sobre Direccionamiento de Los Estudios En Riesgos Financieros." *Espacios*, vol. 38, no. 59, 2017, pp. 1–13.

- COLLIER, Zachary A., et al. "Leveraging Stakeholder Knowledge in the Innovation Decision Making Process." *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, vol. 6, no. 3, 2016, p. 163, <https://doi.org/10.1504/ijbcm.2016.078987>.
- DE LA Torre-Martínez, Yolanda, et al. "La Gestión Del Conocimiento Herramienta Decisiva En La Gestión de Los Recursos Intangibles En Una Industria Aeroespacial." *Revista CEA*, vol. 2, no. 3, 2016, p. 31, <https://doi.org/10.22430/24223182.264>.
- FAYOMI, O. S. I., et al. "Prospective of Product Development and Improved Production Processes." *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, no. 1, Apr. 2021, pp. 1–5, <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1107/1/012003>.
- FERNÁNDEZ, Manuel, et al. "Estudio Para La Implementación de Acciones Estratégicas En La Unidad Empresarial de Base Integral de Servicios Técnicos de La Empresa Agropecuaria Güira de Melena." *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, vol. 20, no. 1, 2011, pp. 66–71.
- FERNÁNDEZ, Maria Teresa. "El Análisis Del Entorno Político y Legal En El Marco de La Planificación Estratégica En El Sector Turístico y Hotelero." *Cuadernos de Gestion*, vol. 11, no. 2, 2011, pp. 37–52, <https://doi.org/10.5295/cdg.100210mf>.
- FITRIYAH, Nur. "Multivariate Analysis of Strategic Management and Business Development in Service Sector." *Polish Journal of Management Studies*, vol. 19, no. 1, June 2019, pp. 145–56, <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.11>.
- FLORES-Aguero, Francisco, et al. "La Prospectiva Tecnológica Desde La Perspectiva de Las Capacidades Centrales En Centros de Investigación." *Revista CEA*, vol. 7, no. 13, 2021, pp. 1–19, <https://doi.org/10.22430/24223182.1628>.
- FUENTES, Alix. *Visión Gerencial. Prospectiva de Gestión y Estrategia Empresarial*. Edited by Lulu, 2012.
- GARCÍA, José, y Pilar López. "Empresa y Entorno." *Cuadernos de Turismo*, vol. 0, no. 2, 1998, pp. 85–100.
- GARECHE, Manijeh, et al. "A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses." *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, vol. 8, no. 3, 2019, pp. 223–40, <https://doi.org/10.33945/sami/ijashss.2019.3.1>.
- GODET, Michel, y P. Durance. *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. 2007, <http://www.lapropective.fr/>.
- GODET, Por Michel. "Prospectiva Estratégica : Problemas y Métodos." *Cuaderno Número 5*, 2000, p. 114, <https://doi.org/10.1109/CSSE.2008.1307>.

- GUNARATHNE, Nuwan, y Ki Hoon Lee. "The Link between Corporate Energy Management and Environmental Strategy Implementation: Efficiency, Sufficiency and Consistency Strategy Perspectives." *Journal of Cleaner Production*, vol. 293, Apr. 2021, pp. 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126082>.
- HADJ, Tarek Bel. "Effects of Corporate Social Responsibility towards Stakeholders and Environmental Management on Responsible Innovation and Competitiveness." *Journal of Cleaner Production*, vol. 250, Mar. 2020, p. 119490, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119490>.
- HERNÁNDEZ-Castorena, Octavio, et al. "Análisis de La Relación Hábitos y Aceptación de 9's Como Elemento de Competitividad En La Pyme Manufacturera de Aguascalientes, México." *Revista CEA*, vol. 4, no. 7, 2018, pp. 29–47.
- LEÓN, Carmen Magaly, y Rafael Sorhegui. "El Desarrollo Local En Galicia." *Revista Economía y Desarrollo*, 2019, pp. 11–31.
- LI, Rui, et al. "Article the Impact of Corporate Strategy on Enterprise Innovation Based on the Mediating Effect of Corporate Risk-Taking." *Sustainability (Switzerland)*, vol. 13, no. 3, Jan. 2021, pp. 1–17, <https://doi.org/10.3390/su13031023>.
- MAINARDES, Emerson Wagner, et al. "Stakeholder Theory: Issues to Resolve." *Management Decision*, vol. 49, no. 2, 2011, pp. 226–52, <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>.
- MAÑÀ, Francesc. "Mirada Al Futuro: La Vigilancia Del Entorno." *Revista Ingeniería Industrial*, no. 1, 2002, pp. 39–56.
- MARTÍNEZ-Fierro, Salustiano, et al. "Las Condiciones Del Entorno Empleado y El Desarrollo Económico: Un Análisis de Los Países GEM." *Revista de Economía Mundial*, no. 41, 2015, pp. 181–212.
- MARTÍNEZ, Juan J., et al. "Business-Oriented Environmental Regulation: Measurement and Implications for Environmental Policy and Business Strategy from a Sustainable Development Perspective." *Business Strategy and the Environment*, vol. 30, no. 1, 2021, pp. 507–21, <https://doi.org/10.1002/bse.2634>.
- MASON, Roger B. "The External Environment's Effect on Management and Strategy: A Complexity Theory Approach." *Management Decision*, vol. 45, no. 1, 2007, pp. 10–28, <https://doi.org/10.1108/00251740710718935>.
- MEISSNER, Philip, y Torsten Wulf. "The Development of Strategy Scenarios Based on Prospective Hindsight: An Approach to Strategic Decision Making." *Journal of Strategy and Management*, vol. 8, no. 2, May 2015, pp. 176–90, <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0004>.

- MONTGOMERY, C. "How Strategists Lead." *McKinsey Quarterly*, 2021, pp. 1–7.
- MONTOYA, Iván Alonso. *Una Contribución a La Comprensión de Las Estrategias Deliberadas y Emergentes de Las Organizaciones, Desde Una Perspectiva Evolutiva*. Universidad Nacional de Colombia, 2010.
- NEIS, Dyogo, et al. "Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities." *Brazilian Business Review*, vol. 14, no. 5, Sept. 2017, pp. 479–92, <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>.
- NEUBAUM, Donald O., et al. "Balancing Natural Environmental Concerns of Internal and External Stakeholders in Family and Non-Family Businesses." *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, no. 1, Mar. 2012, pp. 28–37, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.003>.
- ORTIZ, Enrique. *Análisis Del Entorno y Prospectiva*. 2013.
- PINEDA, Leonardo. "Prospectiva Estratégica En La Gestión Del Conocimiento: Una Propuesta Para Los Grupos de Investigación Colombianos." *Investigación & Desarrollo*, vol. 21, 2013, pp. 289–311.
- PINTO, Jean Paul. "Las Herramientas de La Prospectiva Estratégica: Usos, Abusos y Limitaciones." *Cuadernos de Administración*, no. 40, 2008, pp. 47–56.
- PORTER, Michael E. *¿Qué Es La Estrategia?* 2011, <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA MPORTER 2011.pdf>.
- POUR, Mona, et al. "Designing an Integrated Methodology for Knowledge Management Strategic Planning: The Roadmap toward Strategic Alignment." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 48, no. 3, Aug. 2018, pp. 373–87, <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2017-0071>.
- PRAJOGO, Daniel I. "The Strategic Fit between Innovation Strategies and Business Environment in Delivering Business Performance." *International Journal of Production Economics*, vol. 171, Jan. 2016, pp. 241–49, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>.
- QUIROGA, Dario. "Metodología Para Hacer Prospectiva Empresarial En La Sociedad De La Información Y El Conocimiento." *Revista Economía Y Administración*, no. 70, 2008, pp. 23–40.
- RODRÍGUEZ, Liudmila. "Caracterización Del Proceso de Planificación Empresarial y Su Práctica En Cuba." *Ciencia & Futuro*, vol. 2, no. 1, 2012, pp. 86–100.
- SOLANO, Ana Isabel. "Toma de Decisiones Gerenciales." *Toma de Decisiones Gerenciales*, vol. 16, no. 3, 2003, pp. 44–51.

- SOLSONA, Javier. "Análisis Prospectivo Del Turismo Rural: El Caso de La Comunitat Valenciana." Cuadernos de Turismo, no. 34, 2014, pp. 313–34.
- SOLTANIZADEH, Sara, et al. "Business Strategy, Enterprise Risk Management and Organizational Performance." Management Research Review, vol. 39, no. 9, 2016, pp. 1016–33, <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0107>.
- STEVENSON, Tony. "Eleonora Masini: Nurturing Visions of the Future." Futures, vol. 38, no. 10, Dec. 2006, pp. 1146–57, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.02.002>.
- STRAKOVA, Jarmila, y Jan Vachal. "Current Situation and Trends in Creating Corporate Strategy." International Conference at the Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, no. November, 2019, pp. 129–38.
- TEECE, David, et al. "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy." California Management Review, vol. 58, no. 4, June 2016, pp. 13–35, <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>.
- VLADOS, Charis. "Conceptual Notes on the Internal Business Environment Analysis and the Stra.Tech.Man Synthesis." Business and Management Horizons, vol. 7, no. 2, 2019, p. 11, <https://doi.org/10.5296/bmh.v7i2.15993>.
- YORI, Ligia, et al. "Planificación de Escenarios: Una Herramienta Estratégica Para El Análisis Del Entorno." Revista Venezolana de Gerencia (RVG), vol. 16, 2011, pp. 274–90.

