

Anticipación estratégica como herramienta en la toma de decisiones para las Pymes: Lecciones de una Pandemia

Strategic Anticipation as a Decision-Making Tool for SMEs: Lessons from a Pandemic

Jorge Del Rio Cortina¹

Cómo citar/ How to cite: Del Río, J. (2021). Anticipación estratégica como herramienta en la toma de decisiones para las Pymes: Lecciones de una Pandemia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 242 – 250. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.7850>

Resumen

La pandemia causada por el Covid-19 a nivel mundial trajo consigo varios interrogantes y desafíos para el entorno empresarial entre los cuales se destacan: ¿ Como puede una economía sostener su velocidad y prosperar en medio de un confinamiento? ¿ Como el Marketing estratégico puede responder a estos cambios? Y Finalmente ¿Cuál es el conocimiento que requieren los equipos de la alta dirección para tomar decisiones en medio de escenarios altamente vulnerables? Todo lo anterior ha provocado que, cuando es necesario (como en este nuevo entorno empresarial), las organizaciones que cuestionan sus propios modelos de negocio, confían en procesos de transformación ágiles y entienden que la tecnología y la digitalización sirven a la transformación global, sean aquellas que prosperen. Si bien la pandemia aún no se ha acabado, se han aprendido algunas lecciones respecto a cómo el entorno empresarial puede responder ante los escenarios inestables, destacando específicamente el papel de la anticipación estratégica como herramienta para la toma de decisiones en las Pymes. En la era de entornos inestables las organizaciones deben mejorar su visión, pensando en la situación desde una perspectiva holística (ver el bosque en vez de un árbol) y por supuesto ver otros bosques, otras oportunidades y otros escenarios si es posible, entendiendo que el futuro es una consecuencia de las acciones en el presente.

Palabras clave

Anticipación Estratégica; Toma de Decisiones; Pymes; Reactivación.

Abstract

The global pandemic caused by Covid-19 has raised several questions and challenges for the business environment, including: How can an economy sustain its speed and prosper in the midst of confinement? How can strategic marketing respond to these changes? And finally, what knowledge do top management teams require to make decisions in the midst of highly vulnerable scenarios? All of the above has meant that, when necessary (as in this new business environment), organizations that question their own business models, rely on agile transformation processes and understand that technology and digitization serve global transformation, are those that thrive. While the pandemic is not yet over, some lessons have been learned

Fecha de recepción: 28 de marzo de 2021
Fecha de evaluación: 20 de mayo de 2021
Fecha de aceptación: 28 de junio de 2021

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Published by Universidad Libre



¹ Docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Correo electrónico: jdellrio@utb.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6127-8450>

regarding how the business environment can respond to unstable scenarios, specifically highlighting the role of strategic anticipation as a decision-making tool for SMEs. In the era of unstable environments organizations must improve their vision, thinking about the situation from a holistic perspective (seeing the forest instead of a tree) and of course seeing other forests, other opportunities and other scenarios if possible, understanding that the future is a consequence of actions in the present.

Keywords

Strategic Anticipation; Decision Making; SMEs; Reactivation.

Introducción

La crisis del COVID-19 desencadenó la mayor recesión económica mundial en décadas. Se espera que la economía mundial se contraiga en los próximos años, aunque la escala de la crisis aún es incierta, más del 90% de los países del mundo se enfrentarán a una recesión en los años venideros (Bárcena, 2020). Esto es debido a que en marzo de 2020 la OMS declaró una pandemia mundial a causa del virus covid-19 decretando confinamientos y el distanciamiento social para proteger a la población de la transmisión del virus en todo el mundo (Serra Valdés, 2020)

En ese marco, al evitar el contacto con el mercado entorno empresarial presento cambios inmediatos en dos sentidos, en primera instancia fue afectado en la disminución del consumo de bienes y servicios, y el segundo escenario suscitó la consolidación del comercio virtual, los servicios médicos y servicio a domicilio, acaparando las formas de mercadear la demanda de las necesidades de los consumidores (Rodríguez Pinzón, 2020). Es así, como el sector empresarial en general reinventa procesos de todo tipo para sobrevivir de otra manera en el mercado, ya que pensar en continuar sobre el mismo paradigma visionaría desaparición de muchos entes económicos (Bonet et al., 2020).

De acuerdo con Castro et al., (2021) en el desarrollo de la pandemia grandes compañías reconocidas a nivel mundial se declararon en bancarota a causa de las consecuencias económicas negativas causadas por el covid-19, por ejemplo, Hertz (Alquiler de autos que opera en 150 países con más de 10.000 franquicias a nivel mundial) que despidió a 10 mil empleados y frenó su operación; el Circo del Sol (espectáculos) con una deuda de 800 millones de USD

y 3.842 empleados despedidos; Aeromexico (Vuelos nacionales e internacionales) entre otras.

Por su parte, el Banco Mundial (2021) en el periodo comprendido entre octubre de 2020 y enero de 2021, una cuarta parte de las empresas las ventas se redujeron en promedio de 50% mientras que el promedio de caída de ventas en total de las empresas fue del 27%. Adicionalmente, cerca del 65% de las empresas plantearon ajustes en las nóminas salariales con una reducción tanto de horas como de sueldos y otorgando licencias, con esta medida solo el 11% de empresas despidió personal, por lo que las empresas en su mayoría mantuvieron a sus trabajadores.

Continuando con las cifras del Banco Mundial en el ámbito de soluciones digitales, el 34% de la empresa ha aumentado el uso de internet, medios sociales y plataformas digitales y un 17% de estas compañías han invertido en nuevos equipos, programas informáticos o soluciones digitales, esto indica que en pocas empresas se están adoptando medios digitales siendo esto recurrente los países emergentes y en empresas pequeñas. Por otra parte, el apoyo de los estados resultó insuficiente en los territorios, que por lo general 1 de cada 10 empresas de países de bajos ingresos recibió apoyo del gobierno y un 70% de estas organizaciones señala falta de información es el obstáculo principal para acceder a las asistencias.

Es así, como a la fecha se desconocen las cifras exactas de los impactos económicos que generó la pandemia causada por el covid-19, tomando en cuenta que este evento aún no se ha terminado, sin embargo, a nivel mundial el cierre prolongado de los negocios debido a los confinamientos decretados por los gobiernos, causó que muchos de estos establecimientos

cerraran con su respectivo impacto negativo en empleo, producción y bienestar de la población. Para mostrar en el entorno económico una mayor afectación sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES), debido a su reducido tamaño y pocas opciones para maniobrar (ahorro mínimo o nulo, acceso escaso a financiación, baja posibilidad de invertir en infraestructura apta para el teletrabajo y poca adaptabilidad para entregas a domicilio), fueron las más vulnerables (Hoyos & Sastoque, 2020).

De esta manera se parte de unos referentes teóricos en donde se conceptualizan ideas como la prospectiva y la anticipación estratégica como herramienta para la toma de decisiones, seguidamente, se anuncian los aspectos metodológicos enfocados en una revisión de la literatura que permita establecer algunas lecciones aprendidas que se presentara en los resultados y finalizando con una conclusión proponiendo algunas discusiones frente a esta temática

Referentes Teóricos.

Muchas preocupaciones humanas y en específico empresariales están relacionadas con la incertidumbre del futuro y esto ha suscitado una serie de interrogantes respecto a qué podría suceder y cómo se predicen los eventos para enfrentarlos y brindarles resultados beneficiosos (Del Rio Cortina et al., 2019). De acuerdo con Godet & Roubelat, (1996) la prospectiva estratégica examina el futuro asociándolo a una realidad múltiple que propone concebir un visión distinta al enfoque lineal tradicional, es así que se establece como objetivo la construcción del escenario deseado dentro del conjunto de los posibles que describen el futuro de una organización, siendo esto un aspecto fundamental de la prospectiva estratégica.

Otro concepto asociado a este recae en la futurología, la cual constituye una serie de expectativas que orientan las acciones actuales basadas en futuros posibles y deseables (Godet, 2000). Es en este punto donde se puede hablar de anticipación estratégica referida a la capacidad de detectar un hecho antes de que ocurra o detectar cualquier posible evento en un futuro próximo. En otras palabras, es posible afirmar

que se toman ciertas decisiones con la finalidad de predecir eventos, reduciendo así su imprevisibilidad hasta cierto punto (Rodríguez Quirós, 2021).

Estos conceptos cobran una relevancia vital en el contexto de la pandemia, en el sentido que las pymes requieren abordar la anticipación estratégica como una herramienta en la toma de decisiones, sobre todo en América Latina cuya actividad económica depende en gran medida de estas unidades de negocio.

De acuerdo NU. CEPAL y OPS (2020), en América Latina el 90% del tejido empresarial este compuesto de PYMES y en algunos casos esta cifra supera el 95%, siendo estas una fuente principal de empleo y un proveedor relevante de bienes y servicios para una gran parte de la población, dando una idea de lo importante que resultan estas organizaciones. En cifras de la misma entidad la pandemia deja como saldo 2,7 millones de empresas cerradas y la pérdida de unos 8,5 millones de puestos de trabajo en la región, no obstante, la pandemia afectó de diferentes maneras a estas empresas dependiendo del sector.

Como consecuencia, la intensidad de los efectos de la crisis en América Latina y el Caribe se categorizaron como fuertes para los sectores que requieren presencialidad entre los cuales se encuentran, Servicios de turismo, Industria cultural tradicional, Comercio, Reparación de bienes, Hoteles y restaurantes, Transporte, Moda y Automóviles. Los efectos significativos se asocian con sectores como Minería, Electricidad gas y agua, Construcción y materiales para la construcción, Servicios empresariales, Actividades financieras, Bebidas, Muebles y madera, Industria química y Electrónica - Maquinaria y equipo. Mientras que la intensidad de efectos fue moderado en renglones económicos como Agricultura ganadería y pesca, Producción de alimentos para el mercado interno, Insumos y equipamiento médico, Medicamentos, Telecomunicaciones y Envases. Todo lo anterior de acuerdo con la CEPAL.

De acuerdo con el DANE (2021) actualmente Colombia ha perdido 509.370 microne-

gocios, entendidos como unidad económica con máximo 9 personas ocupadas que desarrolla una actividad productiva de bienes o servicios, con el objeto de obtener un ingreso, actuando en calidad de propietario o arrendatario de los medios de producción. Es así, como en estos pequeños negocios pasaron de ser 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones en enero y octubre de 2020.

Ante este panorama, se proponen algunas citas de autores respecto al futuro y como afrontarlo:

- *La mejor manera de predecir el futuro es creándolo. (Peter Drucker).*
- *Cada vez que tomas una decisión, cambias el futuro. (Deepak Chopra).*
- *El poder para crear un futuro mejor está contenido en el momento presente: Creas un buen futuro creando un buen presente. (Eckhart Tolle).*
- *El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad. (Victor Hugo).*

Metodología

Bajo una estructura metodológica cualitativa y enfoque descriptivo-analítico, este artículo fue elaborado investigando fuentes bibliográficas con referencias nacionales e internacionales a través de una revisión de la literatura, en la cual se buscaron artículos y publicaciones científicas relacionadas con la temática en análisis. En el modo de revisión de la literatura, se evalúan en función de su contribución a la respuesta a las preguntas planteadas en torno al papel de la Anticipación estratégica como herramienta en la toma de decisiones para las Pymes y a partir de allí dictaminar algunas lecciones de una Pandemia.

Para tales fines se consultaron bases de datos científicas como Scopus y Web Of Science bajo palabras claves como “anticipación estratégica” “Toma de decisiones” y “pymes”. Lo anterior en un contexto de COVID 19 y reactivación económica. A partir de esta búsqueda se plantearon las lecciones presentadas.

Resultados

Para referirse de los impactos negativos que ha causado y sigue causando la pandemia del COVID 19 en términos económicos sobresalen algunas lecciones aprendidas abriendo el panorama de valiosas enseñanzas, concretamente en tres campos; el marketing estratégico, el rol de los gerentes en la toma de decisiones y la anticipación estratégica.

El marketing estratégico es entendido como un método de investigación, análisis y comprensión del mercado, cuyo objetivo final es descubrir oportunidades que ayuden y permitan desarrollar a la empresa habilidades para satisfacer las necesidades del consumidor de una manera más eficaz; para alcanzar canales de distribución que hagan referencia a mecanismos por los cuales llegan o le entregan el producto al cliente final, - *ser directo, por medio de intermediarios o indirecto*- de la manera más efectiva (Bonilla Jurado et al., 2020; Sukier et al., 2018).

Para relacionar con el marketing estratégico, la pandemia causada por el covid-19 provocó que los canales de distribución cambiaran, emergiendo una tipología de “*cliente confinado*” en la vivienda que igual que cualquier consumidor requería bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Por ello, más allá del canal directo e indirecto por efectos del covid-19 se ha popularizado “*el omnicanal*”, en donde las empresas pueden estar en contacto con sus clientes por medio de múltiples canales dándole la elección al cliente de ser atendido por aquel que prefiera (Hernández et al., 2017; et al., 2018). En este punto, el marketing digital como las redes sociales tiene una participación relevante.

Lección 1. Evolución del canal tradicional al omnicanal.

Tradicionalmente en el marketing se habla de las 4 P (Producto, Precio, Plaza y promoción), sin embargo, estos requieren ser reevaluados por las empresas y especialmente las Pymes (Akhmad Sefudin, 2014; Halim et al., 2019), dado que la pandemia covid-19 limitó en gran medida la plaza, o por lo menos la plaza física,

de pronto los clientes no podían acercarse a los establecimientos a consumir productos y servicios sino que debían hacerlo desde sus casas .

Adicional a lo anteriormente descrito, transformo a los demás elementos de la 4P ya que el precio, como la promoción tuvieron que adaptarse a esta nueva realidad. Es así, que se ha propuesto sobre una transformación de las 4P para hablar de las 5 Cs (Cliente, Conexión, Comunidad, Conversación y Contenido); referido a un modelo basado en los clientes y sus necesidades donde el marketing estratégico suele responder mejor a los cambios en las preferencias de estos (Sam, 2017).

Entonces, requeriría una necesidad de crear una conexión permanente con el cliente para conocer lo que necesita, fortaleciendo la comunidad que respalde la imagen de la marca a través de las conversiones permanentemente con los consumidores y para alcanzar un contenido que comprenda los intereses del mercado objetivo.

Lección 2. Procesos de transición de las 4 P a las 5 C.

De acuerdo con Hoyos & Sastoque, 2020; Minciu et al., 2020; Peltier et al., (2020) la pandemia dejó en evidencia el daño ambiental que está provocando las actividades productivas en todo el mundo. Con el cierre temporal de las grandes fábricas así como la disminución de los desplazamientos a causa del confinamiento, hay mejoras en las condiciones del aire en las grandes ciudades, por lo tanto, los clientes hoy en día muestran la conciencia frente al daño ambiental que provoca la industria. Por ello, los consumidores demuestran un interés sobre el valor de aquellas empresas que hacen un consumo responsable de las materias primas; a razón que no trata de disminuir o detener la producción de bienes y servicios, sino de desarrollar estos procesos productivos de forma sostenible.

Lección 3. Un cliente con mayor conciencia hacia el consumo responsable.

Como se ha venido anticipando, de acuerdo con Montaña Blasco et al., 2020; Ridaura, (2020), las marcas en la actualidad ocupan un

lugar central en el nivel de recordación siendo una de las fuentes de valor que más son tenidas en cuenta por los clientes para decidir la compra de productos y servicios, sin embargo, la pandemia cambió el panorama debido al confinamiento de los clientes y ahora las marcas deben enfocarse en la generación de conexiones emocionales en virtud del beneficio, atributo y valor percibido. Es por esto que las marcas deben estar en múltiples canales para comunicarse con los clientes y centrar sus modelos de negocios en la satisfacción de este además de ofrecer productos y servicios elaborados de forma sostenible.

Lección 4. Las marcas deben identificar los lazos emocionales aumentando la conexión con sus clientes -identificar necesidades y expectativas -

Los gerentes y sus equipos directivos tienen una gran responsabilidad al interior de la organización (Bonilla Jurado et al., 2020; Peltier et al., 2020) -independientemente de su tamaño y el sector económico donde se encuentran- puesto que deben administrar recursos limitados y tomar las decisiones adecuadas para cumplir los objetivos estratégicos de la compañía. En ese sentido, las habilidades de los gerentes así como sus pensamientos y apreciaciones influyen en esta toma de decisiones, por lo tanto, las capacidades de los gerentes dan una buena muestra de hacia dónde se dirige la compañía.

También, los gerentes dirigen compañías inmersas en entornos marcados por la incertidumbre en los diferentes escenarios, debido a la velocidad con que se transan los bienes y servicios, haciendo que estos gerentes requieran de un nuevo conjunto de habilidades que respondan ante este entorno, destacando una formación constante para estar al tanto de las problemáticas actuales y una capacidad para afrontar los cambios con éxito.

De las reflexiones anteriores, la lección fue reforzada durante la pandemia, dando lugar que a un entorno inestable, sin embargo, nada trajo más volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que este evento en donde no se sabía a ciencia cierta si las decisiones tomadas por

los gerentes y sus equipos de trabajo eran las adecuadas. Y es aquí enfrentando el covid-19 donde aparece el concepto de “*anticipación estratégica*” (Godet, 2006; Godet & Roubelat, 1996; Pérez Rodríguez, 2017).

Lección 5. Ante entornos inestables los gerentes y su equipo directivo requieren constantemente evaluar sus datos e información para tomar decisiones y así validar conocimiento y/o generar nuevo conocimiento.

En este contexto, se requiere que las organizaciones tomen decisiones ante un entorno empresarial con altas tasas de incertidumbre, en un ambiente que podría cambiar drásticamente y sin previo aviso, precisamente, como la pandemia lo demostró, es por esto que se requiere que los directivos sean sensible ante estos cambios y posibiliten una toma de decisiones que se anticipe antes estas dinámicas empresariales.

Lección 6. Ante la escasez de datos e información, los gerentes y su equipo directivo estarán expuestos a un mayor nivel de incertidumbre, lo que llevara a incentivar al interior de las diferentes áreas funcionales a explorar visiones, asimilar conceptos, transformar procesos y monetizar nuevos conocimientos en medio de la crisis la adopción de la innovación al interior de la organización es la mejor elección.

No es la primera vez que el sector empresarial atraviesa momentos difíciles, desde la crisis económica de 1929 pasando por la ocurrida en 2008 y llegando hasta la actual, el entorno empresarial ha sabido reponerse y ver estas crisis como una oportunidad de crecimiento y expansión, en ese sentido, una de las lecciones que nos deja la pandemia es reforzar que las crisis también generan nuevas oportunidades (Ratten, 2021; Salinas Ramos & Osorio Bayter, 2012).

Lección 7. Las crisis son oportunidades económicas disfrazadas.

Con los distintos niveles de confinamiento dependiendo del territorio, se vieron limitadas las posibilidades de desplazamiento y el trabajo presencial en las empresas, lo que en muchos

casos obligo a las compañías a implementar el teletrabajo y el trabajo en casa como una alternativa idónea ante esa restricción mostrando que la adaptación a los cambios como una lección para las empresas .

Lección 8. El teletrabajo o el trabajo en casa es una alternativa en la construcción de calidad de vida de los miembros de una organización.

La anticipación hace referencia a la capacidad para detectar aquello que podrá ocurrir a futuro y actuar antes que esto ocurra, adelantándose a los acontecimientos mientras que la parte estratégica se vincula con aquellos elementos que pueden afectar al negocio.

Entonces, la anticipación estratégica busca adelantarse a los acontecimientos que afectan la empresa y tomar las decisiones necesarias para minimizar los factores negativos. Lo anterior se encuentra basado en la escuela prospectiva planteada por Michael Godet enfocándose en la construcción del futuro desde el presente. Es así, que no se trata de tener “una varita mágica” y adivinar el futuro, si no, de construir posibles escenarios por medio de indicadores y variables que gracias a una determinación y selección de factores de éxito permitirá construir desde el presente aquel futuro (Ramos et al., 2021; Santillán-Marroquín, 2020).

Lección 9. la Anticipación estratégica funge como una herramienta en la toma de decisiones para las organizaciones.

El aumento de la modalidad de trabajo en casa y el teletrabajo han incrementado la posibilidad de ocurrencia de ciertos comportamientos asociados a posibles enfermedades laborales. Es por lo tanto que las oficinas de gestión de talento humano o quien haga sus veces, debe iniciar un proceso de monitoreo de los siguientes síndromes como el Burnout, que evidencia en los colaboradores cansancio por el trabajo, sintiéndose frustrado ante el abordamiento de sus actividades y/o tareas debido a que considera que los aportes son mínimos (Ponce G., 2021); El Mobbing, expresado en acciones y/o comportamientos que evidencian acoso laboral (Özkan Şat et al.,

2021); El Boreout, acciones, conductas, comportamientos que desarrollan los colaboradores que expresan aburrimiento crónico en el trabajo, dedicando tiempo de la jornada laboral a tareas de orden personal (Poirier et al., 2021); tecnoestres o fatiga informativa, por las jornadas extensas de trabajo donde no existen las pausas activas y debido a la presión de la inmediatez con la que se requieren las solicitudes demandadas desde las diferentes áreas funcionales (Ivonne et al., 2021); Cronos que implica un miedo patológico a ser desplazado (Flores, 2011); Anat o síndrome de ganar prestigio con ideas ajenas (Medina Rodríguez, 2015); Bergerac o no querer ser reconocidos Malingeringel o enfermo imaginario y Karoshi implicando trabajar hasta morir (Ivonne et al., 2021).

Todos estos síndromes podrán implicar incidencias en el clima organizacional y de esta manera afectar el desempeño organizacional.

Conclusión.

Tomando en consideración que la pandemia causada por el COVID 19 ha tenido y seguirá teniendo múltiples impactos tanto en lo económico como en otros campos, se contextualizo con algunas cifras preliminares esta afectación, sin embargo, todavía se desconocen las verda-

deras impresiones que dejara este evento en el entorno empresarial.

Ante esto, se mencionaron los referentes teóricos que acompañan a la prospectiva estratégica así como la futurología y la anticipación estratégica y se complementó con el contexto empresarial que deja la pandemia en términos empresariales.

A partir de estos referentes, se plantearon una serie de lecciones que desde distintos ámbitos del marketing se lograron evidencia. Estas lecciones estuvieron orientadas a categorías como marketing estratégico, el rol de los gerentes en la toma de decisiones y la anticipación estratégica.

La discusión principal que suscitan estos resultados están orientados hacia el reconocimiento de una herramientas necesarias para afrontar estos tiempos de crisis y convertirlos en oportunidades.

En síntesis, la pandemia del COVID 19 dejó y seguirá dejando muchos impactos negativos en términos económicos, sin embargo, también enseño que o te adaptas a los cambios o desapareces, es por eso que la Anticipación estratégica funge como herramienta en la toma de decisiones para las organizaciones.

Referencias

- Akhmad Sefudin. (2014). REDEFINISI BAURAN PEMASARAN (MARKETING MIX) “4P” ke “4C” (Studi Kasus pada Universitas Indraprasta PGRI). *Journal Of Applied Business and Economics Volume, 1*(1), 17–23. <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/JABE/article/view/1360>
- Bárcena, A. (2020). *Crisis de la COVID-19. Cepal 2014*, 1–12.
- Bonet, J., Ricciulli, D., Pérez, G., Galvis, L., Haddad, E., Araújo, I., & Perobelli, F. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *Banco de La República*, 288, 34.
- Bonilla Jurado, D. M., Delgado Salcedo, N. D. R., & Fajardo Aguilar, G. M. (2020). Branding, un elemento necesario del marketing estratégico en la Cámara de Comercio de Ambato. *Revista Eruditus, 1*(2), 9–26. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.278>
- Castro, A. M., Miguel, J., & Hernández, M. (2021). *CUC Pronóstico de quiebra y valuación de acciones en empresas sustentables de México en la era COVID19 Forecast of bankruptcy and stock valuation in sustainable companies in Mexico in the COVID19 era. 42*(2), 161–172.

- Del Rio Cortina, J., Arias, C. R., Espitia, N. L., & Arbeláez, D. C. (2019). Prospective and territorial development in island areas: Empirical evidence from Bocachica-Colombia. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 176–189. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.15)
- Godet, M. (2000). El Análisis Estructural. *Cuadernos de LIP, Número 5: La Caja de Herramientas de La Prospectiva Estratégica*, 68–73. http://centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf<http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, M. (2006). Creating Futures: Scenarios Planning as a Strategic Management Tool. *Economica*, 369.
- Godet, M., & Roubelat, F. (1996). Creating the future: The use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, 29(2), 164–171. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00004-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00004-0)
- Halim, K. K., Halim, S., & Felecia. (2019). Business intelligence for designing restaurant marketing strategy: A case study. *Procedia Computer Science*, 161, 615–622. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.164>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Informacion Tecnologica*, 28(5), 15–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hoyos, S., & Sastoque, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Minciú, M., Berar, F.-A., & Dobrea, R. C. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 236–254. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0015>
- Montaña Blasco, M., Ollé Castellà, C., & Lavilla Raso, M. (2020). Impacto de la pandemia de Covid-19 en el consumo de medios en España. *Revista Latina*, 78, 155–167. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2020-1472>
- NU. CEPAL y OPS. (2020, julio). *Salud y economía: una convergencia necesaria para enfrentar el COVID-19 y retomar la senda hacia el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. CEPAL, OPS. <http://hdl.handle.net/11362/45840>
- Peltier, J., Dahl, A. J., & VanderShee, B. A. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of online consumer engagement: current research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(2), 239–268. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2020-0010>
- Pérez Rodríguez, R. (2017). *Modelo estratégico prospectivo para el proceso de construcción de marca (Branding)* [Universidad Nacional de Colombia]. <http://bdigital.unal.edu.co/63788/>
- Pozo, H., & Tachizawa, T. (2018). Marketing and social responsibility: an exploratory study of local tourism. *Tourism & Management Studies*, 14(4), 39–49. <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14404>
- Ramos, V., Ramos, C., & Tejera, E. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26(Especial), 11–18.
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and entrepreneurship: Future research directions. *Strategic Change*, 30(2), 91–98. <https://doi.org/10.1002/jsc.2392>
- Ridaura, G. (2020). La Economía circular en Ecuador: perspectivas de cumplimiento de los ODS en la era Post COVID-19. *CienciAmérica*, 9(4), 19. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i4.339>
- Rodríguez Pinzón, É. (2020). Colombia. Impacto económico, social y político de la COVID-19. *Análisis Carolina*, 1–14. https://doi.org/10.33960/ac_24.2020

- Rodríguez Quirós, J. A. (2021). *La prospectiva, una herramienta estratégica en las organizaciones*. <https://hdl.handle.net/10983/25689>
- Salinas Ramos, F., & Osorio Bayter, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129–152.
- Sam, A. F. (2017). The Effects of Marketing Mix (4P) on Companies' Profitability: A Case Study of Automotive Industry in France. *Journal of Research in Marketing*, 8(1), 636. <https://doi.org/10.17722/jorm.v8i1.207>
- Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 65. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Serra Valdés, M. Á. (2020). Infección respiratoria aguda por COVID-19: una amenaza evidente. *Rev. Habanera Cienc. Méd*, 19(1), 1–5.
- Sukier, H., Hernández, L., Portillo, R., Valleospino, A., García, M., & García, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Espacios*, 39(44), 9.