

La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis

Strategic Planning, Score Card Balance (BSC) and Prospective in the Small and Medium Enterprise (SME) Sector: Tools for Decision-Making in Crisis Scenarios

Harold-Steve Lora-Guzman¹

Universidad de Cartagena – Cartagena, Colombia
hlorag@unicartagena.edu.co

José Patiño-Moncada²

Universidad de Cartagena – Cartagena, Colombia
jpatinom@unicartagena.edu.co

Alix Ruiz-Ariza³

Universidad de Cartagena – Cartagena, Colombia
aruiza@unicartagena.edu.co

Cómo citar/ How to cite: Lora, H., Patiño, J. & Ruiz, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2), 175 – 192. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275>

Resumen

El presente artículo estudia las actividades asociadas al planeamiento estratégico y el cuadro de mando integral como una metodología de gran utilización e importancia en la administración moderna, esto aunado por los escenarios complejos que se vislumbran en los diferentes sectores económicos luego de la recesión generada por la pandemia. Las variables de estudio al realizar ejercicios de planeación y prospectiva en cuanto al ambiente externo abarcan componentes de carácter

Fecha de recepción: 5 de mayo de 2022
Fecha de evaluación: 9 de junio de 2022
Fecha de aceptación: 30 de junio de 2022

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 PhD en Cultura y educación, Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia, Msc. Desarrollo Empresarial, Mg. Educación. Ingeniero de Producción y calidad. Docente tiempo completo de la Universidad de Cartagena. Investigador Minciencias.
- 2 PhD en Ciencias Sociales mención Gerencia, Magíster en Administración, Administrador de Empresas, Docente de tiempo completo de la Universidad de Cartagena.
- 3 PhD en Ciencias Sociales mención Gerencia, Magíster en Administración, Administrador de Empresas, docente de tiempo completo de la Universidad de Cartagena.

ambiental, socioeconómico, tecnológicos y políticos; y al interior de la organización aquellos considerados intrínsecos a cada departamento o área dentro de sus labores de gestión. Este artículo hace parte de un trabajo de investigación de los autores en cooperación con la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias – Colombia, en la línea de la reactivación económica; pretende demostrar la preponderancia del estudio en contextos y escenarios en el que interactúan las pequeñas y medianas empresas - PYMES que contribuyan en la toma de decisiones utilizando alternativas estratégicas de carácter contingencial para definir políticas institucionales en momentos de crisis. Se concluye que estas herramientas mitigan el grado de incertidumbre a las que se enfrentan las organizaciones y sus equipos gerenciales en escenarios complejos dado que se generan datos que mitigan la subjetividad, valoran la objetividad y coadyuvan en la toma de decisiones.

Palabras clave

Gerencia; planeación; estrategias; crisis; incertidumbre; Balance Score Card (BSC); prospectiva.

Abstract

This article studies the exercise of strategic planning and the balanced scorecard as a methodology of great use and importance in the exercise of modern administration, this coupled with the scenarios of uncertainty and complexity that can be seen in the different economic sectors. Among the aspects to be considered in this type of analysis, it is considered pertinent to study the environmental, economic, social, political dimensions and those intrinsic associated with the characteristics of the human being. What is embodied in this document is part of a research work that has been carried out by the author in cooperation with the Chamber of Commerce of Cartagena de Indias; in the line of economic reactivation and it is intended to demonstrate the importance of studying the scenarios in which PYMES interact that contribute to making better decisions in the exercise of decision-making and management; highlights the importance of this methodology and the use of contingent strategic alternatives to define institutional policies in times of crisis.

Keywords

Management; planning; strategies; crisis; uncertainty; Balance Score Card (BSC); prospective.

Introducción

Una diversa gama de metodologías y herramientas se han construido durante la evolución de la administración como medio de utilización y ayuda para los directivos de las organizaciones en el ejercicio de planear, implementar y controlar los planes de acción para la operacionalización de las estrategias. Este artículo sobreviene de una investigación en curso desarrollada en conjunto con la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias y la gobernación de Bolívar – Colombia, con el ánimo de conocer el grado de utilización de estas herramientas estratégicas y su resultado en la planeación y el desempeño. Los avances encontrados hasta el momento evidencian que las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, que utilizan elementos del planeamiento estratégico, la prospectiva, y el Balance Score Card (BSC) tienen un rendimiento superior.

Los efectos de la globalización y su incidencia en diferentes sectores económicos a nivel mundial obligan a las empresas a utilizar una serie de metodologías y herramientas que permitan el análisis de la información, que al generar una serie de datos facilitan el análisis del entorno y la toma de decisiones (Soleiro & Castañón 1998).

Gutiérrez (2006) establece que el planeamiento estratégico, la observación, y la lectura de los ambientes futuros es una metodología importante para el estudio del entorno empresarial, el ejercicio gerencial y la toma de decisiones. Los inicios y usos de la administración y la gerencia estratégica se remontan a una serie de actividades, técnicas y estrategias de guerra. Espinoza (2004) plantea el surgimiento del término utilizado por los griegos para comunicarse utilizando vocablos tales como “general”, “ejercito”, y “planificar” en alusión a eliminar sus rivales, utilizando los recursos y capacidades disponibles.

El artículo se estructura a partir de revisión de la literatura sobre la temática del direccionamiento estratégico, la planeación estratégica, la prospectiva y el Balance Score Card (BSC) como herramientas para la toma de decisiones en el ámbito empresarial; pasando a la explicación de la terminología así como de las diferentes herramientas que coadyuvan a este sector empresarial en la consecución de los objetivos estratégicos. Posteriormente se explica la metodología que se ha

venido utilizando en la investigación a partir de un estudio que se viene desarrollando con una muestra de PYMES de la ciudad de Cartagena y una revisión literaria exhaustiva sobre cada una de las metodologías desarrolladas para el análisis estratégico. Al final se presentan las conclusiones sobre la temática y su incidencia en este sector empresarial.

Estado del arte

Existen diferentes investigaciones que han corroborado que el ejercicio de direccionamiento estratégico es muy usado en su fase inicial de formulación, y pierde su objetivo hasta declinar en la fase de implementación. En razón a lo anterior, se plantea en este documento una serie de herramientas y metodologías previamente diseñadas para ser utilizadas por los gerentes de PYMES con el ánimo de coadyuvar a la alta gerencia en todas y cada una de las etapas del direccionamiento estratégico (Atkinson, 2006). Como lineamientos para este trabajo se consideran metodologías estratégicas como técnicas, herramientas, matrices y modelos que facilitan la comprensión del entorno a través del diagnóstico organizacional, cuya finalidad es obtener información actual de la posición competitiva de la empresa y los cambios presentes en el entorno (Gunn y Williams, 2007). La investigación se viene desarrollando en 80 PYMES registradas legal formalmente en la Cámara de Comercio de Cartagena, pretendiendo determinar en qué medida utilizan la planeación estratégica y el BSC para la toma de decisiones.

Metodología

Se realizó una revisión sistemática de la literatura. Se plantea como un estudio de carácter descriptivo – exploratorio adaptación de PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) utilizada en las exploraciones sistemáticas que establecen una guía para el mejoramiento en la calidad de estas investigaciones (C. Pérez, 2012). Esta metodología presenta una “visión integral, rigurosa e inclusiva de un cuestionamiento en específico (Cajal et al., 2020) enseñada por medio de una síntesis de estudios asociados al tema objeto de investigación, cuya característica son una serie de pasos de búsqueda, clasificación, ordenamiento, análisis y crítica, eliminando el sesgo (Moreno et al., 2018) considerado como un estudio integrativo, observacional, retrospectivo y secundario. La obtención de la información se hace a través de fuentes secundarias compilando la información sobre los temas objeto de investigación, circunscrita a unos criterios de inclusión y exclusión.

Marco teórico

Planeación estratégica y prospectiva. Conceptos y evolución

El ejercicio de la administración en las organizaciones se desarrolla de forma concatenada. En razón a lo anterior es necesario llevar a cabo una serie de etapas o fases, conocidas como el proceso administrativo (Luna, 2014). Se consideran como una secuencia lógica o pasos necesarios para realizar la actividad de la administración y están conformadas por la planeación, la organización, la dirección y el control.

Haciendo un análisis de cada etapa, encontramos que en la planeación se definen los objetivos y se toman decisiones; la fase de organización implica la consecución de los recursos empresariales, talento humano y líderes. Con respecto a la etapa de dirección, se delega la autoridad y se coordinan las actividades; mientras que en el control se realiza la evaluación y la medición de los resultados. (Mendoza & Mendoza, 2019).

Teniendo en cuenta las fases del proceso administrativo, es menester destacar la importancia de la planeación como primer elemento del proceso (Louffat, 2015). Esta fase considerada el soporte del proceso administrativo define objetivos, políticas, estrategias y planes para lograr resultados (Reyes, 2012). Se plantea desde la solución a los siguientes interrogantes ¿Qué?, ¿Como?, ¿Cuándo? y ¿Quiénes? Realizaran todas las actividades para el logro de los objetivos (Ramirez et al., 2017).

Ahora bien, todo el ejercicio del proceso administrativo decanta en la gestión de quien dirige la organización, área o departamento que en el día a día puedan resolver las situaciones que ha bien se presenten. La gestión en una organización se debería entender como el hecho de tener disposición y organización de recursos de tal manera que se puedan cumplir los objetivos planteados (García et al., 2017). Por esta razón Koontz et al (2012) afirman que, para poder realizar el proceso de gestión en una organización, es necesario inicialmente realizar el proceso de planificación estratégica.

El proceso de planeación se convierte en una pieza fundamental para el desarrollo de la planeación estratégica, la cual según Armijo (2009) se puede entender como una herramienta que coadyuva a la toma de decisiones teniendo

en cuenta el ejercicio administrativo presente, adaptándose a los cambios y por consiguiente a las demandas del entorno en el que desarrolla sus actividades haciendo énfasis en factores tales como eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios (p.5)

Serna (2003) la define como un proceso dirigido para que la alta dirección pueda obtener, analizar y procesar la información del entorno, cuya finalidad es evaluar la situación actual de la empresa, posicionamiento estratégico y su nivel de competitividad; para anticiparse y tomar decisiones de cara al futuro de la organización.

F. David (2003) conceptúa haciendo referencia al termino planeación estratégica definiéndolo como “acción de formular, poner en marcha y valorar las decisiones a través de las actividades que permitan el logro de las metas” (p. 5). Su finalidad es la creación de oportunidades a largo plazo para estar en sintonía con las nuevas tendencias.

Chiavenato y Sapiro (2017) consideran que es una herramienta que se utiliza para posicionarse en el mercado a través de ventajas competitivas en las organizaciones; además permite a las organizaciones prepararse para el futuro, permitiendo orientar los planes de acción hacia objetivos alcanzables y tomando decisiones que coadyuven a lograr el éxito empresarial.

La finalidad de este proceso es que las empresas puedan obtener una guía para el logro de sus objetivos estratégicos logrando adaptar la filosofía institucional y sus procesos, para obtener las ventajas del entorno; teniendo en cuenta las capacidades y recursos que posea con el fin de mantener su competitividad (García et al., 2017)

Tarziján (2008) estudia el ejercicio de planeación estratégica desde cuatro estadios: el primer hito cronológico corresponde al año 1920 denominado “Planificación financiera”; a posteriori y con modificaciones desde las estrategias a utilizar el siguiente hito histórico se denomina “planificación financiera a largo plazo”; el tercer hito cronológico considera de vital importancia el análisis de la organización y del entorno que le rodea, desde esta perspectiva aparecen autores de vital importancia tales como Ansoff, Andrews, Drucker y Chandler.

Se establece que la etapa final del estudio de la planificación estratégica tiene como característica fundamental el conocimiento y aprendizaje organizacional sumado al diagnóstico empresarial que determine la posición competitiva de la

empresa. Recalca Tarziján la importancia de los elementos que deben conformar el análisis de los entornos, dentro de los cuales se destacan factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos. En este periodo se encuentran autores destacados como: Michael Porter (modelo de las cinco fuerzas), Andrews (Matriz FODA), Ansoff (Matriz Ansoff), Chandler, Drucker entre otros.

En cuanto a la prospectiva, para su análisis se identifican dos líneas de estudio y desarrollo; la línea o corriente norteamericana y la francesa. La corriente francesa se inició después de la segunda guerra mundial y su enfoque va más hacia el aspecto social, cuyo principal exponente es Berger; desde la concepción política se establecen los estudios de Jouvenel. Este autor plantea el aspecto futurible bajo tres características que ameritan su análisis: decisión, libertad y poder desde una visión de carácter prospectivo. De Jouvenel (2012)

La visión norteamericana tiene sus bases teóricas en el forecasting, analizando ambientes teniendo como énfasis la aplicación de modelos estadísticos y matemáticos basados en series de tiempo y modelos causales. La implementación de esta nueva metodología se basa en aspectos tales como rueda de futuros, método Delphi, método del análisis de impactos cruzados. (Randers, 2012)

De igual firma, el IPEE (Instituto de Prospectiva Estratégica de España) (1999) define la prospectiva de la siguiente manera: “La prospectiva es un método con visión global, integral, cambiante y directo que explica las alternativas a posibles escenarios futuros, teniendo en cuenta además de los datos del pasado, los avances futuros de las variables –sean de orden cuantitativas o cualitativas- así como las conductas de los actores implicados, de manera que comprime la incertidumbre, enfoca la acción presente y aporta elementos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”. En la mitad del siglo XX, la rapidez de los cambios tecnológicos y la perplejidad que esto generaba, beneficiaron el desarrollo de dos nuevas disciplinas. De una parte, en los Estados Unidos aparece el llamado pronóstico o forecasting, que demuestra las predisposiciones como una causa lineal de la realidad y asume que el futuro puede ser descrito y examinado (Mojica, 2008). Por el otro lado, en Francia surge la prospectiva, que consiguió relevancia como la única disciplina idónea de ser capaz con bases académicas y científicas plantear en forma real el tiempo venidero. La prospectiva surge en un pasaje de alta transformación, donde posiblemente resida la explicación de por qué tiene escaso empleo en periodos donde las condiciones del entorno son estables, y por el contrario ante grados altos de incertidumbre o crisis su aplicación es mayor.

Baena (2015) define el tema de la prospectiva como un ejercicio de reflexión que conlleve a la creación de retratos futuros. Las alternativas estratégicas se transforman en posibilidades de elección que representan ventajas para viables lineamientos que concatenados con una serie de actividades coordinadas conllevan a lograr objetivos planteados. Grosso modo podríamos concluir que la prospectiva es de gran ayuda para anticipar escenarios futuros con métodos actualizados permitiendo realizar, analizar y plantear estrategias pertinentes acorde a propuestas y análisis de expertos y de grupos relacionados sobre el tema.

Godet (2007) considera que prospectiva es adelantarse en cuanto a la ejecución de acciones, es orientada en ver más allá, más largo y con profundidad; se considera un análisis global de la innovación a largo plazo logrando que las acciones tomadas tengan sentido. La Prospectiva debe asociarse con el análisis estratégico lo que permitirá lograr una reflexión hacia la acción que se desarrolle generando innovación. Debe permitir una preparación previa con el ánimo de afrontar los cambios preestablecidos para facilitar los cambios deseados y convertirlos en acción para que la organización los pueda operacionalizar. La Prospectiva se convierte en una previsión que espera que las operaciones sean claras y estén presente en el futuro que se quiere llegar a alcanzar (Godet, 2012).

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, es una sistemática de gestión, que utilizan las empresas para convertir su estrategia en objetivos vinculados a los diferentes estadios de la estructura organizacional y relacionados entre sí, coadyuvando a la alineación de personas claves con la organización y los recursos estratégicos en perfecta armonía (Kaplan & Norton, 2002). Este metodología de gerencia esboza de manera sistemática los objetivos y disposiciones que se necesitan para cumplir con el plan estratégico. Es reconocido como una metodología que ayuda a la gestión de la empresa dando a conocer a través de sistemas de medición (indicadores) su misión y sus estrategias más adecuadas (Kaplan y Norton, 1996).

Además de ser considerado un instrumento para la gestión, Kaplan y Norton (2002) consideran que el cuadro de mando integral puede funcionar como un sistema de gestión estratégica. El BSC hace énfasis en una serie de indicadores tanto financieros como no financieros, los cuales hacen parte de un sistema de información que incluye a todos los niveles de una organización y que tiene un enfoque de medición para llevar a cabo el proceso de gestión.

Modelos de planeación estratégica

Henry Mintzberg (1994) establece un modelo que se desarrolla mediante las siguientes etapas: creación, evaluación y selección e implementación. Tiene como base cuatro corrientes de información y conocimiento que sirven como soporte fundamental a dicho modelo. Las corrientes establecidas en la parte superior del modelo identifican el diagnóstico estratégico, a la izquierda y a la derecha se encuentran el análisis externo e interno respectivamente.

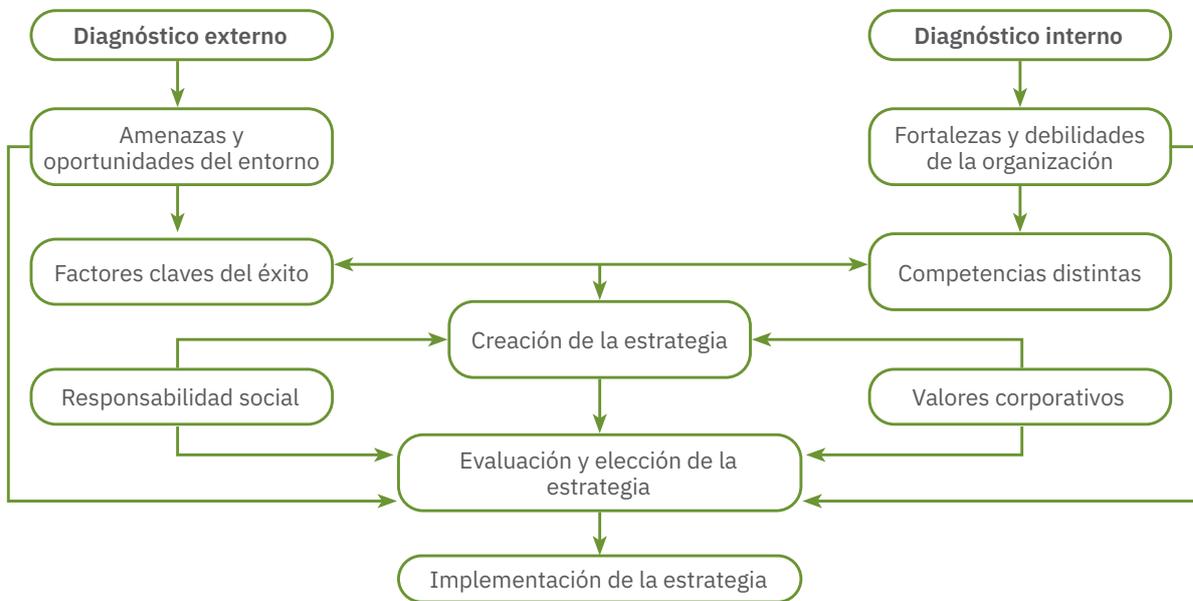


Figura 1. Modelo básico planeación estratégica Mintzberg
Fuente: Mintzberg (1994)

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) tienen como fundamento los valores corporativos y la filosofía institucional de las organizaciones, además de la creatividad para el futuro; consta de nueve (9) fases que se desarrollan de manera secuencial; inicia con una fase de planeación basada en un anteproyecto y que debe contener los elementos para darle viabilidad al mismo y definir la forma en que se debería ejecutar, los costos y desarrollo del plan estratégico. En la figura 2 se observan dichas fases:

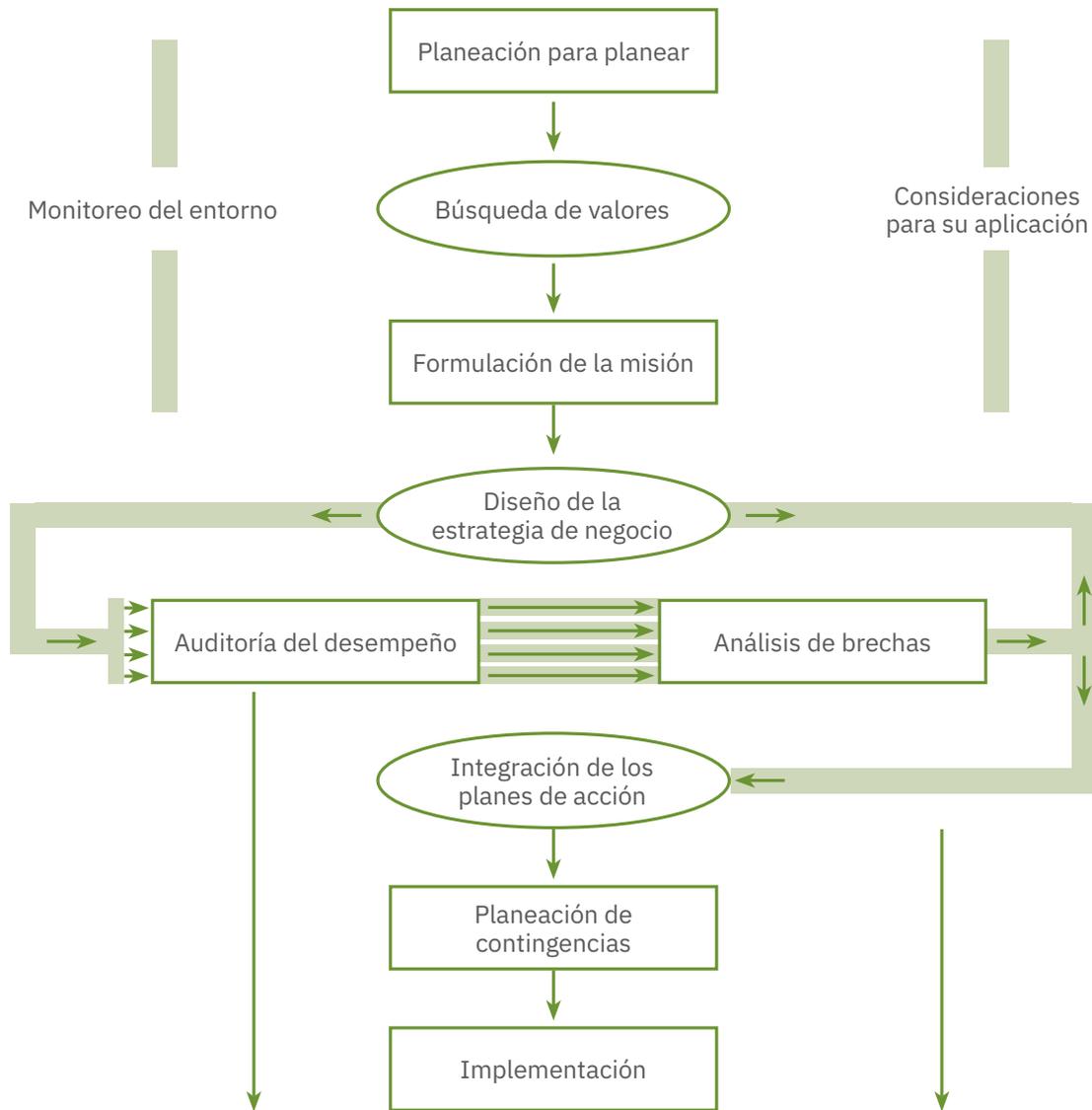


Figura 2. Modelo planificación estratégica Goodstein, Nolan y Pfeiffer
Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998)

Fred R. David plantea un *modelo que tiene como característica fundamental la definición de la filosofía institucional y las estrategias planteadas por las organizaciones para la operacionalización de estas. Se fundamenta en la situación actual dado la evaluación del contexto a través de un diagnóstico, proponiendo estrategias alternativas y que posteriormente se van eliminando, dependiendo el grado de impacto que presente sobre el contexto actual y lo que pretende alcanzar la organización. Presenta tres etapas: Formulación, Implantación y la evaluación de la estrategia.*

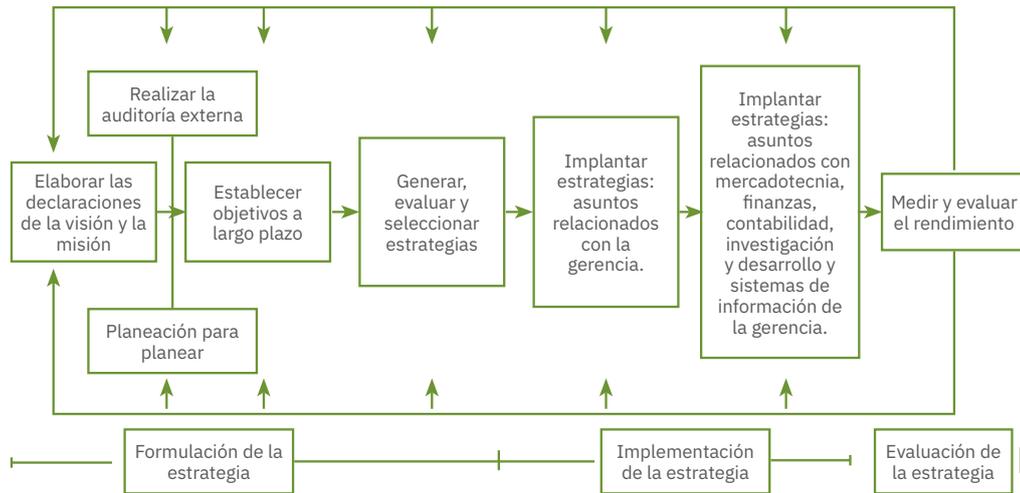


Figura 3. Modelo integral de dirección estratégica F. David

Wheelen & Hunger (2007) señalan que la primera acción que se propone con el modelo es el análisis del entorno. En el mismo se realiza una evaluación del estado actual de la organización desde el punto de vista del posicionamiento competitivo y la presencia en el entorno económico en el que se desarrolla; se tiene en cuenta en dicho diagnóstico el talento humano como factor clave y los aspectos estratégicos que se utilizarán posteriormente en una matriz DOFA.

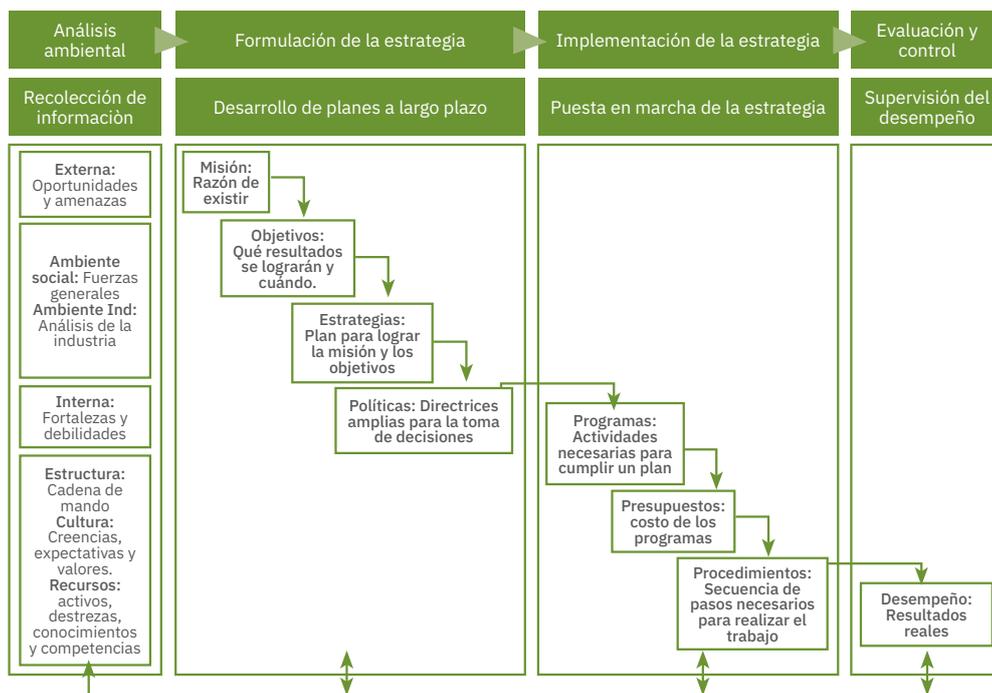


Figura 4. Modelo de planeación estratégica de Wheelen & Hunger

PEST

La información utilizada por la matriz PEST está compuesta fundamentalmente por análisis de la competencia, información estadística de carácter gubernamental, información de los gremios e investigaciones de académicos con análisis de datos entre otros. La metodología de aplicación del análisis PEST busca obtener, analizar y utilizar información basándose en varias técnicas o metodologías tales como trabajo de campo, panel de expertos, Brainstorming y método Delphi.



Figura 5. Diagrama PESTEL

HERRAMIENTAS DE PROSPECTIVA

Ahora bien, Godet (2005) haciendo referencia a las herramientas utilizadas en prospectiva señala las siguientes:

Matriz de Impactos Cruzados- Multiplicación aplicada a una clasificación: identifica los factores claves en el diagnóstico organizacional y los relaciona a través de una serie de matrices para poder vincular en estas todos los elementos de análisis.

Análisis MACTOR: describe actores del entorno, objetivos y la correspondencia entre estos elementos. Los actores se determinan dado la mayor influencia que presentan sobre las variables analizadas a través del diagnóstico.

La Matriz de Alianzas y Conflictos: procedimiento que permite el análisis de los actores dada la información obtenida. La idea es identificar los actores intervinientes sobre las variables que se identifican.

El método Delphi: consiste en agrupar expertos para que expresen su opinión basada en unos cuestionarios previamente elaborados, sobre una cuestión en particular. El sustento de esta herramienta es el grado de experiencia de los participantes.



Figura 6. Diamante de métodos de la prospectiva.

Fuente: El diamante de los métodos de la Prospectiva (Medina, 2014, pág. 80)

Luego de explicadas las herramientas, es imperante establecer lo que Godet considera sobre el modelo para la aplicación de la prospectiva estratégica de manera integral.

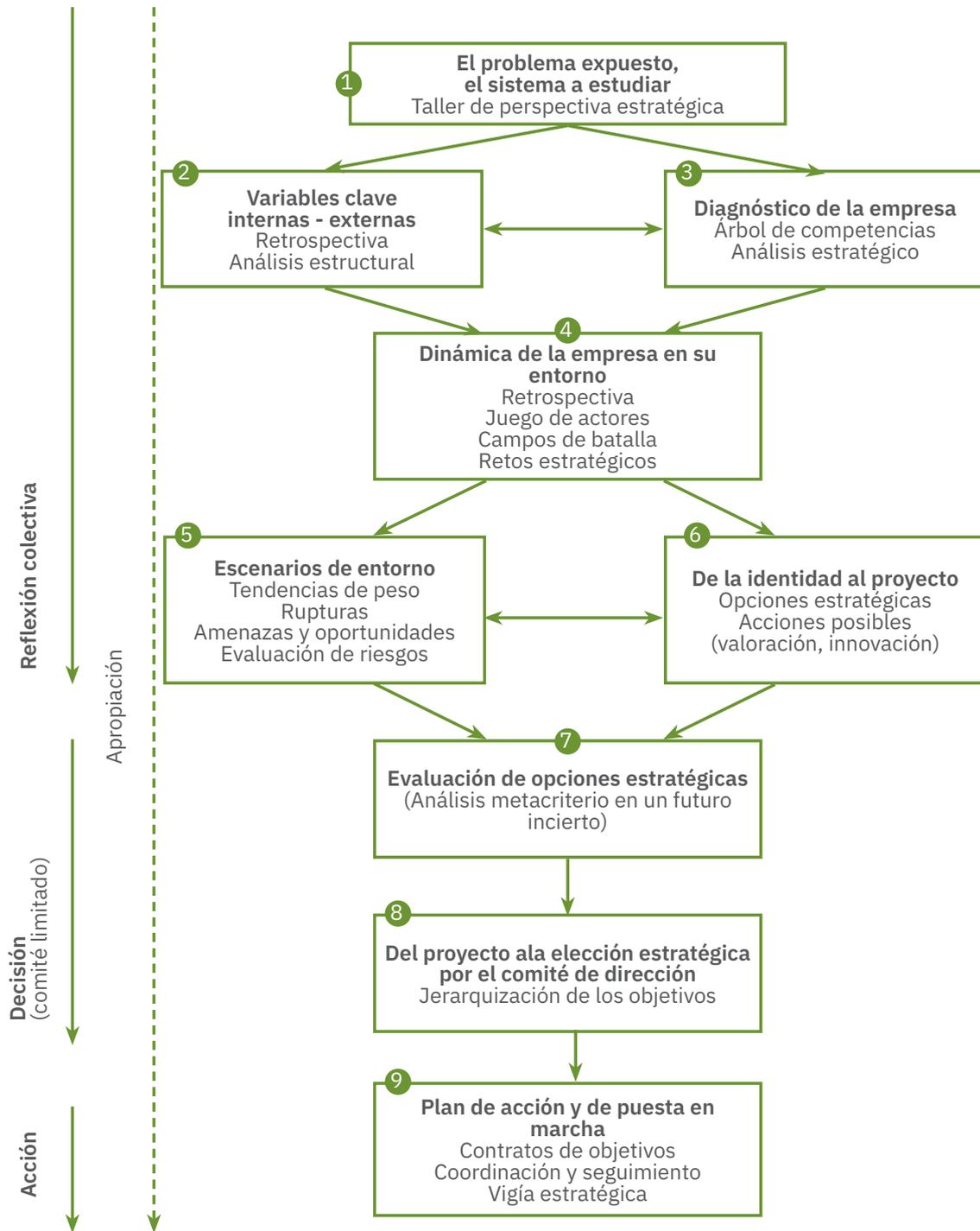


Figura 7. Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada.
Fuente: El enfoque integral de la prospectiva estratégica (Godet, pág. 38)

Conclusiones

El objetivo del presente análisis es determinar en qué medida se podría utilizar las herramientas estratégicas por parte de las PYMES y así establecer su relación con la planeación, la consecución de los resultados y su rendimiento. Es posible, que la flexibilidad y la informalidad dificulten el planeamiento estratégico en las PYMES; sin embargo, el crecimiento de este sector empresarial y las dinámicas del mercado puede requerir mayor formalidad en los aspectos de formulación, implementación, seguimiento y control. Por otra parte, se evidencia que este tipo de herramientas utilizadas por las empresas que forman parte de este sector obtienen un rendimiento superior dada la pertinencia de las estrategias por el diagnóstico previo y conocimiento del entorno. Estas evidencias revisten la importancia de que los gerentes desarrollen una visión holística y de futuro y piensen más allá del ejercicio administrativo con el fin de desarrollar una perspectiva de largo plazo. La falta de planeación puede traer como consecuencia situaciones imprevistas y acciones de carácter contingencial que no siempre conllevan a la obtención de los resultados esperados.

El direccionamiento estratégico, el BSC y la prospectiva, son metodologías que coadyuvan a la elaboración de planes de acción que permiten conectar a la organización con el entorno de forma más pertinente, generando una serie de oportunidades para la empresa dado el conocimiento previo del entorno que le rodea: empresa, industria, competencia y sector económico.

REFERENCIAS

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Atkinson, H. (2006): "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?". *Management Decision*, vol. 44, pp. 1441-1460
- Baena G. (2015) *Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodologías, y buenas prácticas en América latina*. México: universidad nacional autónoma de México
- Codina, A. (2006). *Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>

- Cajal, B., Jiménez, R., Gervilla, E., & Montaña, J. J. (2020). Doing a systematic review in health sciences. *Clínica y Salud*, 31(2), 77–83. <https://doi.org/10.5093/CLYSA2020A15>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones Tercera edición* (S. . MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Tercera)
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (P. EDUCACIÓN (ed.); Novena edi). PRENTICE HALL, INC.
- De jovenel, Hugues (s/f) (2012) ser artesanos del futuro (Versión electrónica) México: construyendo futuros. Nodo futuro mexicano
- Espinoza J. (2004) la prospectiva territorial. Un camino para la construcción social de territorios de futuro. Bogotá: universidad nacional de Colombia
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 16.
- Godet, M. (1985): *Prospective et planification stratégique*. Paris: Editions Economica
- Godet. M (2007) Prospectiva estratégica: problemas y métodos cuadernos de Lipsor. Cuaderno #20 Prospektiker – instituto europeo de prospectiva y estrategia. 2da Edición
- Godet, M. Duran (2009): *Cuadernos de Lipsor. Laboratoire d’Innovation de Prospective Stratégique et d’Organisation*. Colección dirigida por Marc Giget, Michel Godet e Yvon Pesqueux
- Godet, M. (2012): “To Predict or to Build the Future? Reflections on the Field and Differences Between
- Gunn, R. y Williams, W. (2007): “Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK”, *Strategic Change*, vol. 16, pp. 201-216.
- Gutiérrez M (2006) los estudios y la gestión del futuro en argentina (versión electrónica) Proyecto Millenium
- Instituto de prospectiva estratégica de España (1999) concepto de prospectiva (en línea) URL: <http://www.prspeti.es/ipeframe.html>
- Kaplan y Norton (1996) Using the balanced score card as a strategic management system. *Revista Harvard Business Review*

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral* (G. 2000 (ed.); 2nd ed.)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.
- Louffat, E. (2015). *Fundamentos del Proceso Administrativo* (Cengage learning (ed.); Cuarta). www.BillionPhotos.com/Shutterstock.com
- Luna, A. (2014) *Proceso administrativo* (Editorial patria)
- Mendoza, J., & Mendoza, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de La Escuela Superior de Atotonilco de Tula*, 6, 66–67. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- Mojica F.J (2008) *Forecasting y prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro* (versión electrónica) Colombia: Universidad externado de Colombia centro de pensamiento estratégico y prospectiva
- Mojica, F. J. (2011): *“Forecasting y Prospectiva: dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*
- Montero Reyes, K., & Suarez Briceño, L. (2017). *La adopción de modelos de planeación estratégica para impulsar el desarrollo de las pymes en Colombia*. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas//ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1368
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral*, 11(3), 184–186. <https://doi.org/10.4067/s0719-01072018000300184>
- Pérez, C. (2012). Las revisiones sistemáticas: declaración PRISMA. *Rev Esp Nutr Comunitaria*, 18(1), 57–58. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>
- Ramirez, A., Ramirez, R., & Calderón, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. Contribuciones a La Economía*.
- Randers, J. (2012): *2052: A Global Forecast for the Next Forty Years*. White River Junction: Chelsea Green Publishing
- Reyes, O. (2012). *Planeacion Estrategica Para Alta Direccion* (Palibrio (ed.)). https://books.google.com.co/books?id=E-cOc-iRkY8C&dq=El+proceso+de+planeación+estratégica+implica+el+desarrollo+de+tres+fases+bien+definida&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Serna, H. (2003). *Gerencia estrategica - Teoria - Metodologia, alineamiento, implementación y mapas estrategicos* (3R (ed.); Décima)

Solleiro J. & Castañón R. (1998) Inteligencia tecnológica competitiva. Versión pragmática en revista de economía y empresa. Vol XII (2da época) (#34)

Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva*. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 26-28

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (PEARSON (ed.)).