

PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO EN LAS VENTAS DE EMPRESA A EMPRESA

PERCEPTION AND ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT
IN BUSINESS-TO-BUSINESS SALES

JESÚS R PÉREZ MORENO*
UNIVERSIDAD DE CARABOBO, VENEZUELA
<https://orcid.org/-0000-0002-3692-2993>

DANIEL E VARNAGY RADO**
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, VENEZUELA
<https://orcid.org/-0000-0002-8604-2716>

Fecha de recepción 20 04-21 *Fecha de aceptación:* 22-09-21

<https://doi.org/10.54642/RVAC.2021.27.2.2>

* Ingeniero Químico. Maestría en Administración. Doctorando del programa de ingeniería en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Correo electrónico: petroleoyambiente@hotmail.com

** Profesor titular, Coautor y Coordinador Fundador de la Carrera de Economía, Universidad Simón Bolívar. Correo electrónico: dvarnagy@usb.ve

Resumen:

El análisis del entorno es una herramienta clave, metódica y valiosa de la gerencia empresarial, permite efectuar un examen y escrutinio anticipado del contexto en que se desarrolla una compañía, es fundamental para identificar ventajas, peligros y retos en la gestión comercial. De allí que el objetivo de esta investigación sea delimitar aquellos elementos contextuales que resultan relevantes al momento de realizar un análisis del entorno, haciendo especial énfasis en empresas de ventas B2B, para la implementación estratégica, basados en un enfoque epistemológico mixto. Los resultados abarcan aspectos a considerar para realizar un adecuado análisis, y que facilite la adopción de procesos de planificación, para alcanzar el éxito en ventas, como vía de entrada de recursos económicos y competitividad. Se presenta un diagrama de procesos del análisis de entorno en gestiones comerciales B2B, combinado con una adaptación del análisis estratégico de actores de Jaén et al (2009). Concluyéndose que el temprano reconocimiento de su ámbito es, fundamental para las empresas interesadas en alcanzar el éxito comercial, ya que pueden centrarse en intervenir sobre los aspectos más relevantes identificados en este estudio.

Palabras clave: Análisis del entorno, incertidumbre, estrategias comerciales, planificación, ventas.

Código JEL M20, A12

Abstract:

The analysis of the environment is a key, methodical and valuable tool of business management, it allows an examination and advance scrutiny of the context in which a company is developed, it is essential to identify advantages, dangers and challenges in commercial management. Hence, the objective of this research is to delimit those contextual elements that are relevant when conducting an analysis of the environment, with special emphasis on B2B sales companies, for strategic implementation, based on a mixed epistemological approach. The results cover aspects to be considered in order to carry out an adequate analysis, and to facilitate the adoption of planning processes, to achieve success in sales, as a means of entry of economic resources and competitiveness. A process diagram of the environment analysis in B2B business management is presented, combined with an adaptation of the strategic analysis of actors from Jaén et al (2009). Concluding that early recognition of its scope is essential for companies interested in achieving commercial success, since they can focus on intervening on the most relevant aspects identified in this study.

Keywords: Analysis of the environment, uncertainty, business strategies, planning, sales.

INTRODUCCIÓN

Conocer el entorno de una empresa, de acuerdo con Solera (2021), se refiere a tener pleno discernimiento y comprensión de la situación, condiciones, y dinámicas de los recursos internos, así como de otros factores exógenos, denominados como microentorno y macroentorno dentro de la empresa, respectivamente. Muchos de estos factores externos no fueron tomados en consideración al momento de realizar los decretos asociados a la cuarentena de mediados de marzo de 2020, que emitieron la gran mayoría de los gobiernos del mundo, debido a la pandemia del COVID-19. La cuarentena implicó el confinamiento de gran parte de la población laboral mundial en sus hogares, potenciando el desbalance preexistente de las economías, principalmente en los países emergentes.

La consecuencia inmediata de esta cuarentena fue el surgimiento de una crisis mundial. De acuerdo con el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020), esta crisis se presentó con mayor intensidad en los sectores industriales potencialmente de mayor dinamismo, con mayor capacidad de empleo y tecnología, en el cual se han evidenciado, según los informes de la Banco Mundial (2020), la CEPAL (2020), y la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020), las rupturas en la gestión comercial entre empresas por la lejanía de los proveedores, influidas por la pérdida de confianza de la continuidad en la cadena de suministro. Esto puede preverse en parte, si se cuenta con una posición de dominio en el mercado y con una estructura de empresa sólida que permitirá permanecer en el largo plazo y sea capaz de anticipar y comprender entornos no lineales.

Asimismo, para Terlato (2019), el Entorno VICA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), o VUCA, por sus siglas en inglés (*Volatility, Uncertainty, Complexity, y Ambiguity*), equivale a cuatro conceptos que permiten describir de forma sintética y acertada, las características más relevantes del contexto donde actualmente se vive, donde se desarrollan los negocios y donde ocurren las relaciones de la empresa y sus vendedores, clientes, proveedores, la comunidad, y otras partes interesadas asociadas a una organización.

Bravo (2018) agrega que en un mundo en constante movimiento, volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), las emociones y reacciones de los empleados impactan en el resultado que se espera de ellos, en cuanto a la unidad de información y producción, así como en las ventas. Estos aspectos sirven de base para proponer y desarrollar estrategias, tácticas comerciales y de mercadeo. De esta manera se pueden facilitar los procesos de planificación, como identificar las fuerzas o tendencias del mercado, y las acciones a ser implementadas por los participantes, y de esta forma cumplir con éxito las metas y objetivos; especialmente aquellos relacionados con las ventas, las cuales constituyen el

principal soporte para la entrada de recursos económicos y para mantener la competitividad en el campo industrial.

Analizar el entorno de una compañía es el primer paso de la planificación estratégica, y además permite construir posibles escenarios; sin embargo, en todo contexto empresarial se presentan diversos factores, cuyos efectos hacen que la predicción de resultados se torne incierta. Por esta razón, resulta imposible predecir con total seguridad qué nuevos proyectos innovadores podrán ser introducidos al mercado, o que se asegure el éxito de los mismos. De allí que el análisis del entorno se convierte en una herramienta analítica valiosa, para comprender el ambiente socio-económico y científico-tecnológico donde se planea la acción comercial. No solo permite situarse en la realidad, sino que además facilita conceptualizarla y adaptarla continuamente a las estrategias de ventas, acorde con las cambiantes demandas de la sociedad.

En sintonía con lo antes expuesto, Soto y Varnagy (2012), plantean un enfoque en cuanto al riesgo estratégico, explicando que las empresas se enfrentan a mercados cada vez más complejos y competitivos, en los cuales, a los problemas tradicionales de competitividad, manejo financiero, y situaciones derivadas de la administración del personal, se suma una serie de retos que no deben ser desatendidos. Estos retos estarían asociados a la apertura de los mercados internacionales, las materias primas, energía, capitales, la instalación de nichos de producción dependientes de las ventajas comparativas de los países, y el análisis del entorno, incluyendo también los aspectos políticos.

Con respecto a este último aspecto, Soto (2013) explica que la conflictividad del sistema político, así como la politización en la aplicación de la legislación laboral, ha conducido a las empresas a implementar estrategias de acercamiento, motivación, e identificación con sus trabajadores, familias y la sociedad en general, a fin de poder mantenerse activas y bastante exitosas.

En concordancia con lo antes expresado, Schinagl (2007) insiste en que las situaciones de riesgo estratégico de las empresas se acentúan en el caso de las ventas empresa-a-empresa (B2B, por sus siglas en inglés), debido a que su naturaleza, más relacional que estrictamente transaccional, se traduce en la incapacidad de muchas firmas para abordar sus prácticas de ventas, atendiendo a una serie de pasos documentados, repetibles y replicables. Además, al enfocarse en la gestión comercial, el autor expresa que aún persiste en muchas organizaciones comercializadoras, el mito de que las ventas son un arte intuitivo, basado en los secretos y el carisma de los vendedores estrellas.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

La norma internacional ISO 9000 (*International Organization for Standardization*, 2015) en su apartado de fundamentos y vocabulario expresa lo

siguiente: *“el entorno empresarial es la combinación de factores y condiciones internas y externas que pueden tener un efecto sobre”* los productos, servicios e inversiones de una organización y sus partes interesadas. En las Normas ISO se especifican además las siguientes notas en relación a esta definición:

Nota 1: El concepto de contexto de la organización es igualmente aplicable a las organizaciones sin fines de lucro o de servicio público.

Nota 2: A este concepto se le refiere a menudo con otras frases como ‘entorno empresarial’, ‘entorno de la organización’ o ‘ecosistema de una organización’.

Evaluar la incertidumbre del entorno empresarial, puede surgir por la incapacidad de predecir el modo en que se comportan las variables que intervienen y afectan a la compañía, o a raíz de la introducción de proyectos de innovación que generan cambios y obligan a concebir una nueva estrategia gerencial. Para analizar dicha incertidumbre se apela a una base sólida de saberes acerca del ambiente, las tácticas implementadas y los públicos de la organización. Según Licha (2000), esto facilita identificar las oportunidades y riesgos que puedan existir, para su exitosa puesta en marcha; contribuyendo además a caracterizar el modo en que se comportó o se comporta cierta organización o sistema.

Una organización no vive en una burbuja aislada, sino que, como todo sistema, es influida por el contexto y a su vez influye en él a través de sus decisiones. En cambio, el contexto puede influir a través de las instituciones relevantes que afectan a las operaciones, así como del mercado en el que están inmersas, sus clientes, proveedores, competidores, y del lugar en el que estén ubicadas. También las instituciones gubernamentales pueden afectar al contexto a través de medidas legales, impositivas y económicas.

La metodología para analizar el entorno se asienta en dos premisas fundamentales: primero, el contexto externo, que se compone de factores incontrolables y complejos, los cuales son ajenos a la planificación estratégica, y pueden tener una incidencia directa en las acciones estratégicamente planeadas, pudiendo ser determinantes del éxito o fracaso de una empresa.

Segundo, el análisis del entorno, el cual no es estático, no se limita a un momento dado; es constante, y requiere de la participación de los actores en el mercado, por lo que demanda continuamente una revisión y reformulación de las estrategias. Resulta necesario entonces dejar claramente establecidos los factores del entorno que influyen positivamente, que representan las oportunidades, y los que influyen negativamente, es decir, las amenazas.

Atendiendo a que conocer el contexto de una empresa implica usualmente obtener ventajas competitivas, se expone que, para lograrlo, se debe investigar, rastrear permanentemente los cambios producidos en su ambiente, además de ser ágil para modificar sus estrategias y planes cuando surja alguna dificultad; con

base en esto, a continuación, se establecen diferentes enfoques del análisis del entorno.

El primero es el denominado enfoque del análisis activo del entorno, el cual ha sido ampliamente estudiado en la literatura, como lo demuestran los estudios de Cook (1986), Licha (2000), Renfro (1993), Pflaum y Del Montt (1987), Neufeld (1985), Soto y Varnagy (2012), Slaughter (1984), Nanus (1982), Zapata et al., (2015). Este se refiere a un proceso constituido, organizado, selectivo, orientado y responsable de la organización, cuyo fin es la identificación de los cambios que más impactan sobre esta. Específicamente, la metodología propuesta en este caso recibe el nombre de "Técnica para escaneo rápido del entorno" ("*Quick Environmental Scanning Technique*" [QUEST]), la cual proporciona un modo de identificar los problemas y elaborar la estrategia más idónea para el caso presentado.

Segundo, el enfoque del análisis pasivo del entorno, el cual para Coates (1986), Licha (2000), Popcorn (1991), Zapata et al. (2015), es aquel que se realiza partiendo de las problemáticas abordadas en los medios de comunicación social (p. ej., periódicos, revistas, programas de televisión, libros, documentales, películas, redes sociales, internet, entre otros), seleccionando los contenidos con base en el interés del público. Esta metodología es llamada "análisis significativo de los medios" o "análisis de contenidos".

Según May (1996), este enfoque pasivo del entorno se estructura en cuatro etapas: a) la recolección de la información, b) la identificación de tendencias, c) la proyección de las mismas, y d) la interpretación de su significado; teniendo como el fin último distinguir tendencias, así como anticiparse a los cambios significativos y problemas emergentes.

A estos dos enfoques del análisis del entorno, activo y pasivo, puede sumarse un tercero, que, de acuerdo con Armijos (2018), abarca la relación existente entre los factores, organizacionales, demográficos, económicos y tecnológicos, además del análisis del consumidor, donde se hace referencia a cuestiones culturales, psicológicas, personales y sociales, que determinan el comportamiento del usuario. En este caso, Rondinelli et al., (1990), proponen recurrir a una tabla matriz, donde se muestran los factores y elementos antes mencionados, considerados variables o dimensiones; las cuales deben ser desglosadas según su complejidad y estabilidad, en aras de inferir el grado de incertidumbre que prevalece en la empresa.

En consenso con los autores señalados, se puede considerar que esta metodología permite generar una caracterización del modo en cómo se comportan ciertos sistemas u organizaciones, tanto en el pasado como en la actualidad; ello permite reducir la incertidumbre, ocasionada por la impredecibilidad del comportamiento de las denominadas variables, y los cambios que suscitan la aparición de nuevos proyectos, con propuestas renovadoras. Dada la importancia

del análisis del entorno, especialmente en empresas B2B, el objetivo de la investigación fue delimitar aquellos elementos contextuales que resultan relevantes al momento de realizar un análisis del entorno, haciendo especial énfasis en empresas de ventas B2B, basados en la revisión de literatura, metodología ajustada a un estudio mixto (Ochoa y Fusil, 2020) donde predomina la revisión de literatura.

METODOLOGÍA

Este artículo parte de los procesos de aprendizaje y la adquisición de conocimientos, del análisis de entornos en situaciones de riesgo e incertidumbre. En tal sentido, este trabajo posee un enfoque epistemológico mixto, el cual de acuerdo con Ochoa et al (2020), alude a un tipo de investigación que acopla métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de disponer de las ventajas de ambos, minimizar los inconvenientes, y conseguir un estudio más completo o detallado sobre un fenómeno determinado, propio de las ciencias empíricas (naturales), así como las asociadas al comportamiento del hombre en la sociedad (sociales), con matices que representan un enfoque adoptado en la hermenéutica, o teoría de interpretación de textos (Audi, 1999).

Parella y Martins (2012) agregan que la misma se concreta recopilando información de diversas fuentes e indagando en documentos puntuales del tema investigado. Las definiciones anteriores guardan relación con esta investigación, ya que no solo se dedica a encontrar datos importantes; también debe interpretar y seleccionar la información encontrada, permitiendo establecer una serie de conclusiones que le aportan valor al proceso de investigación para el análisis de entorno y la gestión comercial.

FUNCIONALIDAD DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Fenómenos como la globalización y el avance incesante de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y del conocimiento, han hecho que el contexto donde actúan las empresas se torne más complejo, inestable y poco predecible; la producción deja de ser la única preocupación, y la organización se convierte en una unidad financiera y de decisión. De esta forma, el análisis del ambiente externo cobra una gran importancia (Solera, 2021).

Previo a desarrollar en profundidad este último aspecto, cabe aclarar que el contexto de una empresa, teniendo como sinónimo la palabra entorno, hace referencia al ambiente externo de la organización, el cual, de acuerdo con Finch (1996), son las instituciones y fuerzas interrelacionadas, que actúan fuera de ella, que pueden influir en su desempeño, y sobre las que no resulta posible tener un dominio total, por lo que generan incertidumbre. Es por esto que complejizan la elaboración de estrategias para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales (en este caso, de ventas). Algunos ejemplos de estos factores externos

incluyen las crisis económicas, las tasas de interés, las políticas ambientales, los cambios en la legislación, entre otros.

Estas fuerzas se forman por dos componentes, siendo estos primero, el entorno específico, llamado también microentorno, entorno de acción directa, entorno inmediato, o contexto próximo. Según Fernández (2005), se refiere a los aspectos que están directa y permanentemente relacionados con las organizaciones y tienen total incidencia en el funcionamiento operativo de ellas.

Para Fernández (2013), este contexto próximo se considera más cercano, más inmediato y circundante a la empresa. Al examinarlo específicamente en el sector industrial, se refiere al rubro, fragmento social o la comunidad en la cual se instala y consume los productos o servicios provenientes de ella. Es decir, se refiere al público potencial, que se caracteriza por sus demandas y que se asocian a factores determinantes, relacionados con aspectos sociológicos, demográficos y geográficos, entre otros. En este sentido, dentro del contexto próximo se estudian de manera detallada las siguientes variables:

a) Variables demográficas: las cuales incluyen a la nacionalidad, edad, sexo, etnia, nivel educativo y socioeconómico, ocupación, cantidad de personas que conforman el grupo familiar, entre otros.

b) Variables geográficas: incluyen densidad poblacional, sectores productivos, patrón urbano/rural, medios de transporte, y otros.

c) Variables sociológicas: son la cultura, valores, hábitos, costumbres, filosofía de vida, y otros.

d) Variables conductuales: están relacionadas con el capital social, nivel de lealtad, actitud frente al cambio, propensión a manifestar quejas por productos o servicios.

e) Variables relativas a las necesidades: entre ellas destacan la calidad, cobertura, nivel de acceso y demanda de los servicios sociales.

MICROENTORNO EMPRESARIAL

Específicamente, en el contexto empresarial y comercial también se habla del microentorno, el cual para Porter (1990) está determinado por un conjunto de factores competitivos, que están íntimamente relacionados con el sector de negocios al cual pertenece la organización; afectando a todas las que están incluidas en el área geográfica. Se añade además la consideración de que la acción conjunta de todos ellos va a determinar la rentabilidad potencial de la zona, ya que influye inmediatamente en el vínculo de las compañías con sus mercados. El microentorno influye en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de *mercadeo* que utiliza, los competidores y sus públicos.

En tal sentido, Bueno (1996) considera que existen 10 factores o fuerzas competitivas para el análisis del microentorno; sin embargo, Porter (1990) expone aquellos cinco que considera fundamentales, que aun no siendo controlables son susceptibles de ser modificadas parcialmente o influenciadas por la empresa. Los cinco factores fundamentales expuestos por Porter (1990) son:

1. Los clientes, los cuales afectan a la empresa por ser la razón fundamental del negocio; por tanto, las empresas han de estar atentas a su comportamiento, debiendo vigilar los cambios que se produzcan en sus conductas de consumo, pues las actitudes de los compradores pueden convertirse en una oportunidad para la compañía, si logran detectarlas antes que los competidores.

2. La competencia, la conforman las empresas que ofrecen líneas de negocios con productos o servicios iguales a los considerados en el mismo mercado; este factor es sumamente relevante, ya que todos los esfuerzos que haga la fuerza de ventas por llegar a un mayor número de clientes pueden verse anulados por los que ofrece la competencia.

3. Las amenazas de ingreso, estas van a depender fundamentalmente de la mayor o menor facilidad para penetrar en un sector comercial; bien sea por diferenciación, precio o por calidad.

4. Los proveedores (poder de negociación), son quienes suministran a la empresa los insumos que esta requiere para llevar a cabo la actividad empresarial y comercial; depende de ello la oferta de precios más competitivos.

5. La presión de los sustitutos, son aquellos productos que cumplen la misma función que los ofrecidos por el sector analizado; ellos también van a ejercer una amenaza competitiva, que dependerá del rendimiento, y de las tendencias respecto a su desempeño, precio y calidad.

MACROENTORNO EMPRESARIAL

El entorno general, considerado también como entorno de tareas, entorno o contexto remoto, macroentorno, o contexto más lejano, de acuerdo con Hitt (2006), remite a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. Se centra en el estudio de variables difíciles e imposibles de influir o controlar completamente, razón por la que deben ser conocidas y analizadas, buscando aprovecharlas, o bien, disminuir su incidencia negativa. Así, su monitoreo va a permitir anticiparse a los cambios y ajustarse a ellos para una óptima planificación estratégica. A pesar de que su impacto es indirecto, tales elementos existen en caso de haber o no una producción en la empresa. Es decir, a diferencia del microentorno, el macroentorno no es influenciado por la empresa y su producción.

Este contexto remite a las fuerzas de origen independiente, las cuales

(Solera,2021), se clasifican y describen de la siguiente manera:

1. Fuerzas económicas, para Finch (1996), son las condiciones y tendencias generales de la economía de un país o región (p. ej., gasto público, tributos, inflación, inversión, deuda externa, producto interno bruto, instituciones financieras, entre otras). Es posible que las mismas intervengan en la actividad normal de la organización, bien como oportunidades, aprovechando una mayor demanda del producto o servicio, y disponiendo recursos para el crecimiento o la expansión; o como amenazas, lo que puede inducir a estados de crisis, disminución del mercado, aumento del desempleo y reducción utilitaria (Barrios, 2011).

2. Fuerzas asociadas a los tipos de cambio, a los cuales se enfrentan las empresas, que según Barrios (2011) y Rodríguez (2002) son: a) el estacional, dependiente de los estados y temporadas climáticas; b) el cíclico, causado por el crecimiento o decrecimiento de la economía, según la presencia de factores como la inflación, desempleo, tasas de interés, y otros, que inducen a la aplicación del mercadeo estratégico con el fin de mantener las ventas; y finalmente, c) el estructural, que aparece cuando un cambio de ciclo o estación afecta a una compañía que al mismo tiempo respalda a otra, lo que deriva en una reacción en cadena.

3. Fuerzas políticas, ellas remiten a lo público, el Estado, los gobiernos, las concentraciones, organizaciones y relaciones de poder sobre las masas (p. ej., partidos políticos, sindicatos, movimientos sociales, medios de comunicación, instituciones religiosas, entidades de seguridad y orden, universidades, grandes corporaciones), que ejercen influencia en las políticas sociales e industriales.

4. Fuerzas regulatorias, como el piso salarial, el nivel de participación ciudadana, las medidas impositivas, la legislación industrial, entre otros, que intervienen regulando el funcionamiento organizacional; de allí que deben ser analizadas para prever futuros cambios y sus impactos.

5. Fuerzas legales, se refieren a las delimitaciones y limitaciones impuestas a las compañías por las leyes, normativas y reglamentos, nacionales e internacionales. Entre estos se pueden encontrar las normativas medioambientales, impuestos, salarios y derechos de empleados, entre otros, que muchas veces desempeñan un rol crucial en los costos, distribución y mercadeo de los productos y servicios, afectando el margen de beneficios.

6. Fuerzas socio-culturales, las cuales, según Da Silva (2002), deben ser consideradas por la organización, a fin de ganar adeptos, aumentar la imagen positiva, y promover que la gente se adapte a las nuevas condiciones imperantes en la sociedad, previniendo que esto afecte negativamente las ventas. Las fuerzas socioculturales mueven la sociedad, su comportamiento, estilo y calidad de vida, forma de percibir el mundo, ética laboral, fragmentación social, tasas de criminalidad. Estas también incluyen aspectos demográficos (p. ej., edad, nivel

educativo, distribución geográfica, etnias, densidad de población), y culturales (p. ej., creencias, hábitos, costumbres, normas, valores, religión).

7. Fuerzas científico-técnicas, de acuerdo con Rodríguez (2002), son aquellas relativas al avance de la ciencia y la tecnología en la sociedad; incluyen la innovación en los procesos, el progreso en investigaciones, la generación de conocimientos, nuevos equipos, materiales, sistemas de información y comunicación. Analizarlas permite evaluar su impacto (positivo o negativo) en el desempeño organizacional y procurar actualizaciones, para monitorear los cambios y rediseñar estrategias acordes; lo que va a incidir de forma favorable en los productos, procesos de producción, formas de administración y otros, que están íntimamente ligados al aumento de las ventas, los recursos económicos, la satisfacción de trabajadores, clientes y usuarios, y por ende la calidad y éxito empresarial.

Cabe destacar que en la realidad mercantil y de negocios también se puede manejar el macroentorno, o contexto más lejano, considerándose como la fracción del ámbito empresarial, que afecta a todas las compañías. El macroentorno empresarial, específicamente, se encuentra conformado por distintas dimensiones, laboriosamente controlables por el equipo comercial; siendo ellas, en contraste con las fuerzas anteriores, las siguientes:

1. Dimensión físico o natural, conformada por las tipologías biológicas de la zona geográfica en la que se encuentra la empresa, siendo los factores que intervienen esencialmente la naturaleza como tal, y las condiciones climatológicas.

2. Dimensión demográfica, según Bacci (1993) se refiere al estudio de la población humana en facetas como: sus características generales, de edad, sexo, fecundidad, mortalidad, migración, estructura, formación, distribución, conservación, evolución y desaparición, entre otros; aspectos que deben considerarse, ya que las personas conjuntamente con las empresas constituyen el mercado.

3. Dimensión económica, está definida por las particularidades mercantiles y financieras de la región de estudio, que pueden afectar el movimiento y la actividad comercial de la zona. Algunos elementos que puede contemplar son: el nivel de vida, ingresos, y la empleabilidad, entre otros.

4. Dimensión sociocultural, está comprendida por el nivel de educación y las costumbres de los consumidores o clientes, quienes determinan y definen de manera notable la forma y disposición de cómo ejecutan y ejecutarán las compras.

5. Dimensión legal, está definida por el marco jurídico en que se mueve la organización; ya que en la legislación se regulan aspectos relevantes para la actividad empresarial, tales como: los horarios de apertura de los establecimientos, las condiciones mínimas de las rebajas, los precios, entre otros.

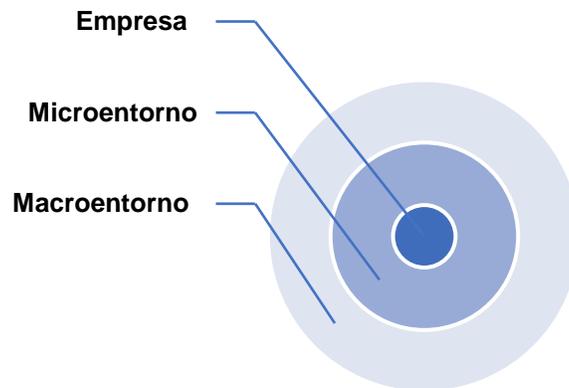
Tanto para el microentorno como para el macroentorno se deben tomar en consideración múltiples factores o dimensiones externas, para poder evaluar de una forma completa; siguiendo las indicaciones de Pérez (1997), debe realizarse un perfil estratégico, que consiste en una herramienta de diagnóstico, cuyos resultados se representan en un gráfico, que se elabora identificando y valorando los factores críticos, en relación con la competencia, además de considerar la historia, misión, visión, metas, y giro de la empresa.

Esta aproximación permite conocer dónde está posicionada la compañía, a dónde se propone llegar, dónde se encuentran sus competidores, y qué se debe hacer para alcanzar exitosamente los objetivos, en este caso los de ventas, y asegurar la competitividad. En síntesis, es una técnica de diagnóstico estratégico que puede ser utilizada por la empresa para detectar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, respectivamente.

Como se ha venido explicando, en el ámbito comercial las empresas se encuentran inmersas en un ambiente cambiante, incierto y hasta riesgoso, que las condiciona y con el cual interactúan. En tal sentido, los gerentes y los profesionales de la venta han de estar atentos a dicho escenario, para detectar los cambios y transformaciones que en él puedan surgir; los cuales suelen traducirse en oportunidades de venta para la organización, o en amenazas para la misma, de ahí la importancia de vigilar constantemente el entorno.

En la Figura 1 se presenta un resumen gráfico del entorno empresarial en gestiones comerciales; como puede apreciarse, toda empresa se encuentra dentro de un microentorno, el cual a su vez se encuentra inmerso dentro de un macroentorno. Los elementos más internos se ven afectados, y a su vez afectan, a los más externos.

Figura 1 Resumen representativo del entorno empresarial en gestiones comerciales



Fuente: Elaboración propia

A manera de cierre para este apartado, para llevar a cabo un análisis del entorno adecuadamente fundamentado, los datos necesarios deben recabarse y sistematizarse, recurriendo a la información disponible en documentos oficiales (p. ej., marco regulatorio, informes de desarrollo social y del sector, entre otros).

De acuerdo con Koteen (1997), para construir este tipo de sistema de información, la persona debe sustentarse en: el análisis de fuerzas y tendencias, la evaluación de la complejidad y riesgos del entorno, la identificación de los actores e instituciones influyentes, y la elaboración de decisiones, para así construir fortalezas y aprovechar las oportunidades.

El encargado de ventas debe gestionar métodos de mitigación de incertidumbre, vigilando el entorno, sus relaciones y todos los factores que intervienen; estudiando y analizando aquellos que prefiere transigir, al momento de aplicar sus estrategias de comercialización.

CÓMO PERCIBE LA FUERZA DE VENTAS SU ENTORNO

En la empresa, los vendedores tienen un rol fundamental respecto a la fuerza de ventas. Su idoneidad es vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente (Guiltinan et al., 2005). Los vendedores son los intermediarios directos del éxito o fracaso de las ventas, dado que son quienes representan a la empresa y ofrecen sus productos a los clientes.

Para responder a la interrogante de cómo la fuerza de ventas percibe su

entorno, se debe situar al lector en este ámbito particular: Weick (1969) propone que el entorno de una organización es el resultado de la lectura objetiva de la realidad por parte de sus dirigentes, quienes ofrecen la visión de cómo la aprecian, valiéndose de un proceso de percepción, producto de una ordenación, abreviada, extensiva y corregible de las diferentes prácticas de su psiquis, las cuales son tomadas como marco de referencia.

Tal como plantean los estudios de Freel (2005) y Gopalakrishnan y Dugal (1998), la gerencia activamente selecciona o crea el entorno donde quiere participar, competir, y estructurar las decisiones, ajustando sus percepciones al mundo exterior. Desde esta mirada, la empresa y su contexto se constituyen bajo interpretaciones individuales resultantes de los procesos de construir y reconstruir el ambiente.

En tal sentido, para Banyard et al. (1995), la percepción es el proceso cognitivo por medio del cual el individuo capta lo que ocurre a su alrededor, identifica figuras, las formas de los seres humanos y las características del entorno, encajando lo observado con lo que esperaría ver en una situación similar. Con respecto a esto, los autores agregan que mediante la percepción se interpreta y se entiende la información recibida por los sentidos, e implica la decodificación cerebral para encontrarle algún significado, de tal manera en que se pueda operar con ella o almacenarla.

Del mismo modo, autores como Zapata et al. (2015) hacen referencia al entorno organizacional como competitivo, representado por oportunidades y amenazas a las cuales la compañía debe ajustarse según la situación, relacionando las variables internas del diseño empresarial en sus fines comerciales, con las variables externas del contexto. De esto se deriva entonces que es necesario crear planes y metas que sean compatibles con el contexto que se ha definido.

Todos los aspectos hasta aquí reseñados constituyen una importante base para crear el contexto más apropiado para las ventas dentro de cualquier organización; asimismo, en palabras de Solera (2021), antes de comenzar cualquier actividad comercial, resulta fundamental tener un claro conocimiento y haber analizado el macroentorno, a fin de saber qué factores externos a la empresa van a influenciar los resultados de las comercializaciones, y si se pueden realizar cambios beneficiosos para los vendedores.

Se debe tener presente la facultad de percepción e interpretación desarrollada por los vendedores que están al frente de las empresas. Esto se relaciona con lo planteado por Weick (1969), quien resume que dicha capacidad tiene que ver con el papel de intermediarios que los vendedores representan, ubicándose entre el medio ambiente externo, y los efectos que este produce internamente en la compañía; en este caso en referencia a las ventas y el éxito que puedan tener.

En tal sentido, para optimizar las ventas en el campo gerencial y empresarial, prevalece el enfoque del análisis activo del entorno (Licha, 2000), en el cual se ha venido apreciando una evolución, proponiéndose una planificación estratégica, que considera la complejidad y el nivel de incertidumbre del ambiente de la empresa. Para esto hay que tomar en cuenta las siguientes particularidades:

1. El éxito de un programa viene determinado por el nivel de control que se tenga sobre las fuerzas del entorno.
2. Para planificar estrategias innovadoras es necesario analizar las fuerzas del contexto, en tanto que estas variables inciden directamente en la organización.
3. El análisis del entorno mejora el discernimiento entre lo continuo y lo cambiante, entre estabilidad y complejidad, ofreciendo criterios para el razonamiento.

Por tales motivos, Rondinelli et al., (1990) plantean que resulta imprescindible identificar las variables, cuyo análisis es determinante al momento de elaborar pronósticos. De esta manera, proponen analizar la incertidumbre asociada a una iniciativa (programa o proyecto) con base en su grado de complejidad y su estabilidad.

Para identificar las variables que producen incertidumbre, y que pueden afectar las ventas, los autores plantean que es posible crear un sistema de calificaciones de los niveles de estabilidad y complejidad, puntuándola como *alta* (3), *mediana* (2) o *baja* (1). Para ello, se elabora una matriz que las esquematiza, y permite saber cuáles generan incertidumbre, lo que resulta de combinar una alta complejidad (numerosas variables que inciden) con una baja estabilidad (cambios vertiginosos), determinándose así el nivel de incertidumbre más elevado.

Seguidamente se presenta un ejemplo que ilustra (ver Tabla 1) la implementación de un programa de ventas dentro de una empresa. En tal sentido, se debe tomar en cuenta que todo programa de ventas se emplea en una zona específica, con las particularidades de su región o país. Para ello, debe procederse al análisis del contexto, identificando las fuerzas, las variables, niveles de complejidad y riesgo, y las tendencias imperantes. A fin de lograr este objetivo, deben ejecutarse las etapas siguientes:

1. La detección de las fuerzas del entorno y de las variables del contexto próximo y del contexto remoto.
2. El análisis de complejidad y riesgo, a partir de las variables de las fuerzas del contexto próximo y el contexto remoto; haciendo foco en las que son consideradas claves, definidas por sus niveles de impacto y de incertidumbre, de acuerdo con sus grados de complejidad y estabilidad.

A continuación, en la Tabla 1 se presen la matriz para el análisis de la incertidumbre en una organización.

Tabla 1 Ejemplo de matriz para el análisis de la incertidumbre en empresas

Variables	Complejidad	Estabilidad
Económicas	1, 2 o 3	1, 2 o 3
Políticas	1, 2 o 3	1, 2 o 3
Sociales	1, 2 o 3	1, 2 o 3
Tecnológicas	1, 2 o 3	1, 2 o 3
Culturales	1, 2 o 3	1, 2 o 3
Organizacionales	1, 2 o 3	1, 2 o 3

Fuente: Basado en Rondinelli et al. (1990)

Una vez analizadas las variables de la tabla anterior, se podrán inferir los niveles de incertidumbre que ellas acarrearán, y su impacto en las ventas, lo que va a permitir la construcción de futuros posibles escenarios en la organización.

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS PARA VENEDORES DESAFIANTES DEL SECTOR B2B.

Explicar e interpretar las conductas de los vendedores e incluso de sus clientes, se puede explicar a partir del grado de afinidad, de las creencias, deseos e intenciones, que utilizan durante la vida diaria; aspectos que pueden ser estudiados experimentalmente. Todo lo señalado demuestra la incertidumbre y el riesgo en el cual se encuentran las organizaciones empresariales, lo que implica la actuación del agente comercial como gestor del riesgo, para afrontar el impacto y atender a los retos que amerita la situación actual antes descrita. En otras palabras, se requiere de una gestión basada en estrategias que atiendan a los efectos que produce la realidad económica, social y política del entorno social en análisis; pero, en la descripción precedente no todos los vendedores han atendido a la relevancia de este tipo de gestión en el interior de sus organizaciones, por lo que algunas de ellas han cerrado sus puertas, encontrándose en una compleja situación de vulnerabilidad o han perdido su rentabilidad, por lo que se ve afectada negativamente su continuidad en el mercado.

En este sentido, el profesional de las ventas debe propiciar estímulos a los consumidores. Es decir, facilitar los procesos de compra (Rosales, 2017), puesto que de llegar al punto en el cual los deseos y las exigencias se han satisfecho, esto llevará indudablemente a un incremento en las ventas. En concordancia con Dixon y Adamson (2012), a comienzos de 2009, cuando la economía internacional sufrió un marcado deterioro, los jefes de ventas de empresas importantes en el mundo se enfrentaron a un problema enorme; sus clientes habían desaparecido,

perdieron poder de compra por la mala situación.

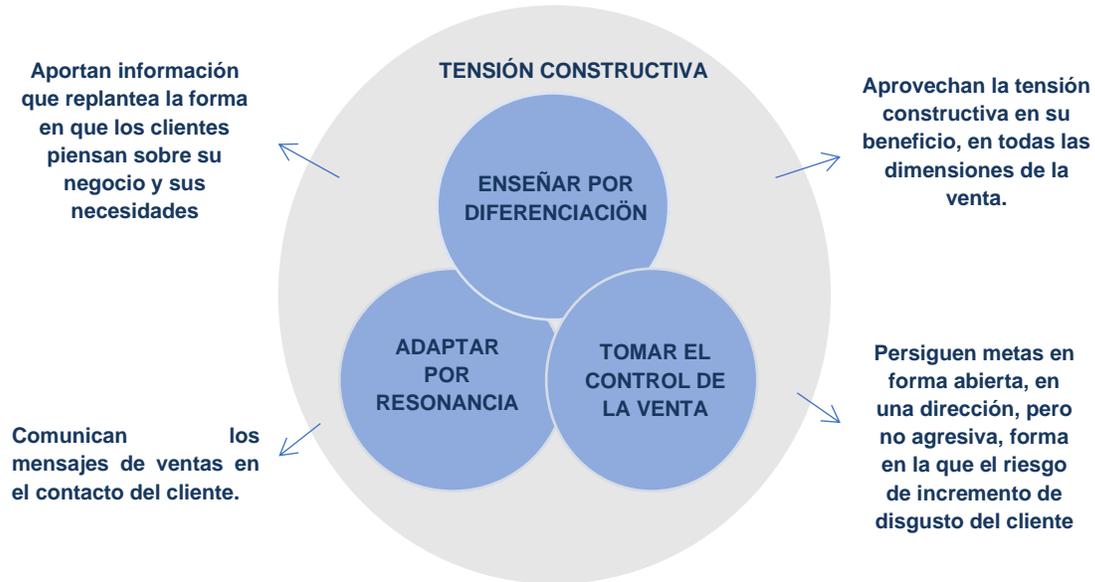
Sin embargo, un pequeño número de vendedores, con unas cualidades únicas, seguía vendiendo al igual que en los mejores tiempos. Para saber por qué, el *Sales Executive Council* (SEC), una entidad del *Corporate Executive Board*, realizó un estudio durante cuatro años acerca de la productividad del personal de ventas de empresa a empresa (B2B) que abarcó docenas de compañías y a miles de vendedores, concluyendo que es necesario contar con un profesional de ventas de una clase especial. La necesidad de comprender lo que hace este vendedor, el denominado “Vendedor Desafiante”, nunca ha sido más apremiante (Dixon y Adamson 2012). Este vendedor entre otras cualidades sabe cómo analizar el entorno. Según los resultados, se muestra en la Figura 2, el perfil que se desempeña mejor estadísticamente, destacando al *desafiante* con un 54% sobre los demás, según actualización de la consultora Gartner (2019) cuya génesis fue Dixon et al (2012) mostrado en la figura 2.

Figura 2 Perfiles de vendedores con mejor desempeño estadístico



Fuente: Gartner 2019

El modelo del “Vendedor Desafiante”, según Dixon et al (2012) y Gartner 2019, se caracteriza por ciertas cualidades que se describen en la siguiente figura

Figura 3 Modelo de ventas desafiantes

Fuente: Dixon et al (2012) y Gartner (2019)

Según la revisión sistemática de literatura, se puede moldear al vendedor profesional como: 1) una persona que estudia constantemente el modo de perfeccionarse; 2) una persona que reconoce el hecho de que no existe sustituto para el trabajo duro; 3) una persona que, sobre todas las cosas mantiene el respeto hacia sí mismo, la integridad y la independencia; 4) una persona que atribuye verdadero valor a sus servicios y 5) un agente comercial conocedor capaz de analizar su entorno, que gestiona verdaderamente sus posibilidades.

La comercialización de soluciones se ha popularizado en las ventas de empresa a empresa (B2B). Esto no es casual, dadas las presiones que recaen sobre los proveedores cuando buscan diferenciarse, ya que las similitudes, tanto entre productos como entre servicios, aumentan exponencialmente. Acorde con lo investigado, puede afirmarse que la venta de soluciones constituye una estrategia comercial que en la actualidad domina gran parte de la economía. En este caso, suelen realizarse dinámicas de grupo, en donde se discute la clasificación, el alcance y la escala de las variables; y una vez detectada las variables clave de cada factor, se caracterizan, y se proceda su análisis, del cual se deducen las tendencias del mercado.

Para ejemplificar esto, se ha llevado a cabo el análisis de los factores económicos; en la Tabla 2 se han seleccionado cinco variables clave junto con su descripción, para representar el modelo aplicado al macroentorno, enfocado al entorno venezolano.

Tabla 2 Modelo de análisis de factores económicos en macroentornos

Factores económicos		
Número	Variable clave	Descripción
1	1. Estabilidad económica	-Inestabilidad. -Crecimiento de la inflación. -Mercado paralelo y oficial de divisas con marcadas diferencias.
2	2. Indicadores económicos	-Inexistencia de fuentes oficiales. -Necesidad de información para tomar decisiones financieras.
3	3. Nuevas formas de cotización a clientes	-Aumento de ofertas en monedas duras. -Pérdida de poder de compra en moneda local.
4	4. Recesión	-Reducción de la actividad económica. -Disminución del consumo y de la inversión. -Incremento de la tasa de desempleo.
5	5. Especulación económica en fijación de precios	-Distorsión en las ofertas de bienes y servicios atados a variables que se comportan bajo algún mecanismo de predicción confiable.

En correspondencia con la tabla anterior se destaca que, en el análisis de las variables económicas, se identifican tres posibles tendencias:

1. La cotización en moneda local (poco probable).
2. Los modelos de compra con pago anticipado (coadyuva la situación vigente).
3. El aumento de las ventajas competitivas (explorar mejoras ante la competencia).

Según el ejercicio y modelo presentado, el análisis del contexto ofrece una orientación específica en la elaboración de estrategias comerciales, que consideran los fenómenos sociales.

A modo de cierre, se plantea un esquema básico adaptando la metodología de Jaén et al., (2009) sobre el análisis estratégico de actores (AEA), como guía para elaborar en análisis de entorno partiendo de la revisión sistemática de literatura, comprendido de la siguiente manera:

Fase 1: Selección y definición del contenido del cliente.

Fase 2: Identificación de los actores asociados a la decisión de compra.

Fase 3: Análisis estratégico de actores.

Fase 4: Definición de estrategias políticas basadas en el análisis estratégico de actores

Fase 5: Identificación de estrategias para responder al entorno elaborado.

Fase 6: Selección final del grupo de estrategias para impulsar la venta.

Fase 7: Implementación de las estrategias, seguimiento y ajustes.

La adaptación del análisis estratégico de actores de Jaén et al, (2009) contribuye a entender estos problemas, mediante entrevistas y reuniones, como parte del análisis de entornos, ya que estas contrariedades pueden considerarse debilidades en la situación actual o amenazas para el proceso.

Con relación a lo antes planteado, según la revisión sistemática de literatura desarrollada hasta ahora se agregan tres dimensiones a considerar en el análisis de entornos, las cuales se describen a continuación como elementos asociados a ellos, o comentarios importantes sobre ellos, las mismas concluyen en la propuesta teórica desarrollada en la Figura 2:

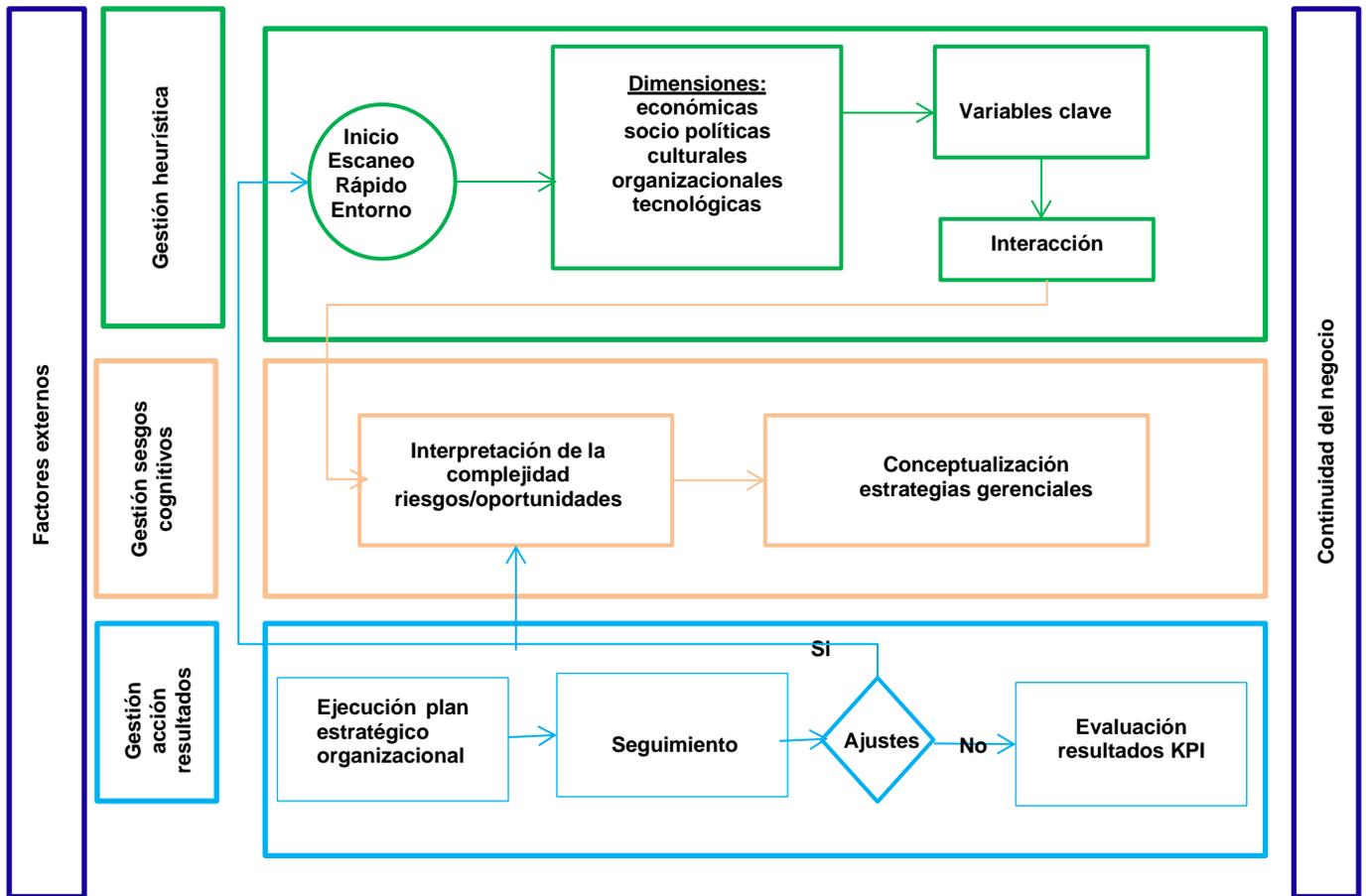
Gestión heurística: este término es acuñado por los autores del artículo actual, para referirse al conjunto de operaciones que se realizan en una organización o gerencia, para analizar entornos, con la intención de procurar estrategias, que permitan resolver problemas a través de la creatividad, pensamiento divergente o lateral.

Gestión de sesgos cognitivos: según Kahneman et al. (2019), dado lo poco confiable que resulta el juicio humano, todas las evaluaciones son susceptibles de errores. Esos errores pueden provenir de sesgos cognitivos conocidos, o pueden ser errores aleatorios, a los que a veces llamamos *ruido*. La falta de confiabilidad al momento de hacer juicios es reconocida y ha sido estudiada desde hace mucho tiempo. Estos autores, a partir de un conjunto de investigaciones y experiencias, proponen un enfoque práctico y aplicable en muchos contextos para reducir los errores en la toma de decisiones estratégicas, en sintonía con Kahneman y

Tversky (1974), quienes despliegan un estudio enfocado en los juicios humanos frente al riesgo y la incertidumbre.

Gestión de acción y resultados: en palabras de Hidalgo (2009), es lo que va a transformar lo que existe en las empresas, para que sea lo que puede ser, aparecen los actos de la coordinación, porque lo que se visiona en un contexto organizacional. A continuación, se presenta el modelo propuesto (ver Figura 4):

Figura 4 Diagrama de procesos del análisis entorno en gestiones comerciales



Fuente: Elaboración propia

Dados los cambios y retos que se están experimentando en el escenario

venezolano, las empresas y sus actores han visto de manera cada vez más marcada la necesidad de generar también sus propias transformaciones para adaptarse a la nueva realidad, reducir la incertidumbre y lograr la continuidad del negocio; así, pueden afrontar con éxito las crisis, adversidades y los efectos negativos producto de los choques internos y externos, de tipo sociales, culturales, económicos y políticos a los cuales deben hacerles frente en estos momentos.

De acuerdo con lo distinguido, esta investigación está orientada al análisis de entorno, vinculando los efectos de la percepción cognitiva como factor de continuidad del negocio en las organizaciones. La aplicación del análisis del entorno motiva a la fuerza de ventas a concebir nuevas estrategias, así como la organización, planificación y puesta en marcha de las mismas; requiere de un profundo conocimiento de los impulsos del macroentorno y del microentorno, en relación con el pensamiento y actuación estratégica de los actores de dicho contexto y realidad.

CONCLUSIONES

Hacer frente a otras tareas, aunque se consideren apremiantes dentro de una empresa, si no se contemplan todos los aspectos relacionados al monitoreo del entorno, llevarán a que la gestión comercial dependa en gran medida del azar, pudiendo esto provocar cualquier resultado adverso o negativo; alejándose así del conjunto de atribuciones requeridas para el éxito, quedando afectados la gerencia, la dirección, la eficacia, la calidad, y la competitividad, particularmente en el área comercial y de ventas.

También se puede concluir que, en lo que respecta a usuarios, clientes o compradores, en el análisis del entorno de una empresa, resulta sumamente pertinente atender sus inquietudes, necesidades y requerimientos, en beneficio del aumento de las ventas. Para ello, los vendedores deben estar conscientes de que estas personas actúan de acuerdo con su cognición; es decir, sus procesos mentales, donde están implicados sus conocimientos y percepciones de su realidad; lo cual involucra a sus emociones, pensamientos, ideas, memoria, lenguaje, y comportamientos. Estos influyen en todos los aspectos de su vida, inclusive en qué es aquello que desean comprar.

Cabe destacar que las empresas no pueden ser consideradas de manera aislada, siendo que su funcionamiento es parte de un sistema. Todo proceso que la empresa desarrolla se ve directa o indirectamente influido por las fuerzas de su entorno interno y externo, que contempla dos componentes, llamados microentorno y macroentorno, los cuales pueden impactar, de manera negativa o positiva. Sin embargo, estas también se pueden aprovechar para alcanzar resultados positivos y satisfactorios.

Los encargados de la gestión comercial deben desafiar el modo en que los clientes ven su propio negocio, también deben sintonizar sus ideas con las prioridades de los clientes, y enlazar estas con los diferenciadores únicos del proveedor. Además, impulsar la comunicación en ambos sentidos, logrando que el cliente acepte y aborde conjuntamente las prioridades de la empresa, para ello la propuesta del modelo teórico elaborada puede ser empleada en todas las empresas, en especial las del sector B2B, entendiendo el enfoque como un proceso que sirve para guiar la tarea empresarial hacia los objetivos de la organización y el modelo como un instrumento para evaluarla.

Cuando se considera a las ventas como una profesión, es evidente que existen vendedores actualmente que no se ajustan a los requisitos para catalogar su trabajo como una verdadera profesión. Dado que el número de profesionales en el área de ventas incrementa cada día, la tendencia general actual es la de formar y acelerar el desarrollo de sus capacidades, lo cual se puede alcanzar a través del análisis del entorno de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidias (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* 7ª Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Armijos, M. P. (2018). *Análisis general de la investigación de mercado como un instrumento de decisión en un proyecto de inversión*. Ediciones de la Universidad Técnica de Machala. Machala, Ecuador
- Araujo, C. R. C., & Sosa, C. R. A. (2020). Evaluación heurística de usabilidad utilizando indicadores cualitativos para sistemas detectores de Intrusión. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 14(28), 46-51.
- Audi, R. (1999). *The Cambridge dictionary of philosophy* (2ª ed.). Cambridge University Press.
- Banco Mundial (2020). *La respuesta del Grupo Banco Mundial a la COVID-19 aumenta a USD 14 000 millones para ayudar a sostener las economías y proteger el empleo*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/03/17/world-bank-group-increases-covid-19-response-to-14-billion-to-help-sustain-economies-protect-jobs>
- Banco Mundial (2020). *El Banco Mundial prevé la mayor caída de remesas de la historia reciente* Comunicado de prensa. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/04/22/world-bank-predicts-sharpest-decline-of-remittances-in-recent-history.print>
- Bacci, M. (1993). *Introducción a la demografía*. Editorial Grupo Planeta.

- Banyard, P., Cassells, A., Green, P., Hartland, J., Hayes, N. y Reddy, P. (1995). *Introducción a los procesos cognitivos*. Ariel Psicología.
- Barrios, R. V. (2011). *Ambiente externo de las organizaciones*. Recuperado de http://www.academia.edu/8790218/Ambiente_externo_de_l
- Bravo, O. (2018). *Dé los buenos días a la productividad: Liderazgo y Desempeño en las Organizaciones de Entornos VICA*. Revista DEBATES IESA. Volumen XXIII. Número 1, enero-marzo 2018. Caracas, Venezuela.
- Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Ediciones Pirámide. Quinta Edición. Madrid, España.
- Coates, J. F. (1986). *Issues management: How you can plan, organize, and manage for the future*. Lomond Publication. USA.
- Cook, L. (1986). The state scanning network: An issue identification system for state policy managers. *Futures Research Quarterly*, 2(1), 65-77.
- Da Silva, R. (2002). *Teoría de la administración*. Thomson Learning Editores. España.
- Dixon, M., y Adamson, B. (2012). *El vendedor desafiante: las características necesarias para vender siempre*. Empresa Activa. Argentina
- Fernández, A. (2013). *El análisis del entorno: Un enfoque de planeación*. Ediciones del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. México
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión*. Valencia, España; Ediciones de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Finch, J. (1996). *Administración*. Pearson Educación. España
- Freel, M. (2005). Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Revista Small Business Economics*, 25(1), 49-64.
- Gartner. (2019). *Qué es el vendedor desafiante*. Recuperado de: <https://www.gartner.com/en/sales-service/insights/challenger-sale>
- Gopalakrishnan, S. y Dugal, M. (1998). Strategic choice versus environmental determinism: A debate revisited. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(2), 146-164.
- Guiltinan, J; Gordon, P; Thomas, M. *Gerencia de Marketing: Estrategias y programas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández, S, Baptista L., Fernández C. (2003), *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw Hill. Karasek, RA (1979). Job demands, job decision latitude

- and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 2005, vol. 24, pp. 285-308.
- Hidalgo, I. (2009). *Gestión Ontológica*. Mil Palabras Servicios Editoriales. Venezuela
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Pearson Educación. España
- International Organization for Standardization, (2015). *Norma ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad—Definiciones y Vocabulario*. Ginebra: ISO.
- Jaén, M. H.; Vidal, R.; Mogollón, D., y Samper, H. (2009) *¿Quieres cambiar tu organización? Guía práctica para el cambio*. Venezuela: IESA.
- Kahneman, D., Lovallo, D., y Sibony, O. (2019). Un enfoque estructurado para las decisiones estratégicas. *Harvard Deusto business review*, 293, 6-16. USA
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1974) Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(27), 1124-1131. USA.
- Koteen, J. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations: Managing public concerns in an era of limits*. Greenwood Publishing Group. USA
- Licha, I. (2000). *El análisis del entorno: Herramienta de la gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). New York Ave NW, Washington, DC 20577. USA
- May, H. (1996). *The future is ours: Foreseeing, managing and creating the future*. Praeger Studies on the 21st Century. USA.
- Nanus, B. (1982). QUEST. Quick Environmental Scanning Technique. *Journal Long Range Planning*, 15(2), 39 - 45.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. American Psychological Association. 750 First St. NE, Washington, DC 20002-4242. USA
- Neufeld, W. P. (1985). Environmental scanning: Its use in forecasting emerging trends and issues in organizations. *Futures Research Quarterly*, 1(3), 39 - 52. Bethesda
- Organización Mundial de la Salud (2020). Novel-Coronavirus. Disponible en: <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/en/>
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3ª ed.). Caracas: TFEDUPEL.
- Pérez, M. J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid (España)

- Pflaum, A. M., y Delmont, T. J. (1987). External scanning: A tool for planners. *Journal of the American Planning Association (JAPA)*, 53(1). 58 - 68. Taylor & Francis.
- Popcorn, F. (1991). *The popcorn report: Revolutionary trend predictions for comercial in the 90's*. Random House. Arrow Books. Londres
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores. Colombia
- Renfro, W. L. (1993). *Issues management in strategic planning*. Quorum Books. USA
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y mediana empresas*. Thomson. México
- Rondinelli, D., Middleton, J. y Verspoor, A. (1990). *Reformas en la planeación de la educación para los países en desarrollo: El modelo de contingencia*. Duke University Press. 905 W. Main St. Ste 18-B Durham, NC 27701 USA
- Rosales, C. (2017). *Personas compran personas: Estrategias efectivas para que vendas lo que quieras a quien quieras*. Editorial Conecta. España.
- Schinagl, N. (2007). Lleve sus ventas B2B al siguiente nivel. *Harvard Business Review*. 85(12),40 - 45. futurism. Part three: An outline of critical futurism. *World Future Society Bulletin*, 18(5), 17 - 21.
- Solera, P. (2021). *Diseño de una porta lentes de contacto con dosificador de líquido mediante neuromarketing* (tesis Doctoral). Valencia: España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Soto, E. (2013). Clima organizacional y entorno político de la empresa privada: Una visión transdisciplinaria de la ciencia política. *Revista Politeia*. 36(50), 171-190.
- Soto, E. A., y Varnagy, D. (2012). Desarrollo de un indicador de percepción empresarial del riesgo del entorno político. *Revista Venezolana del Análisis de Coyuntura*, 17(2), 49–66.
- Terlato, A. N. (2019). Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas (Número 699). Serie Documentos de Trabajo. Buenos Aires Argentina.
- Weick, K. (1969). *La psicología social de las organizaciones*. México: Fondo Educativo Interamericano
- Zapata, G. J., Mirabal, A., y Canet, M. T. (2015). El entorno de la organización: Un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Revista Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785–822.