

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO: COMO EVITAR LA DEPENDENCIA DEL AZAR EN LA GESTIÓN COMERCIAL ENTRE EMPRESAS.**

ENVIRONMENT ANALYSIS: HOW TO AVOID DEPENDENCE ON CHANCE IN COMMERCIAL MANAGEMENT BETWEEN COMPANIES.

JESÚS RAFAEL PÉREZ MORENO\*  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE. CUMANÁ. VENEZUELA  
<https://orcid.org/0000-0002-3692-2993>

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

Fecha de recepción: 31/01/2023– Fecha de aceptación 03/04/2023  
<https://doi.org/10.54642/RVAC.2023.2.1.1>

---

\* Ingeniero Químico (UDO). Maestría en Administración. Doctorando del programa de ingeniería en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Correo electrónico: [petroleoyambiente@hotmail.com](mailto:petroleoyambiente@hotmail.com)

\*\* Profesor Titular (Universidad Simón Bolívar). Doctor en Ciencias Políticas (USB). Post-Doc en Reconfiguraciones de la Política (UCV). MBA (IESA). Ingeniero Electricista (USB). Correo electrónico: [dvarnagy@usb.ve](mailto:dvarnagy@usb.ve)



**Resumen**

Un adecuado diagnóstico al iniciar el proceso de ventas industriales puede llevar el desempeño comercial de los vendedores y el resultado de las empresas a un nivel superior, puesto que, al clarificar el repertorio de posibilidades disponibles con las herramientas adecuadas se favorece la toma de decisiones reduciendo la dependencia del azar. Se plantean como objetivos: diferenciar el análisis del entorno como una competencia cognitiva para la construcción de posibilidades; en segundo lugar, proponer las diferentes técnicas y herramientas metodológicas que permiten conocer el comportamiento de los actores, las dinámicas y la realidad que configuran un determinado contexto de ventas entre empresas de alto riesgo y alta complejidad (B2B). Adicionalmente se propone un ejercicio para el control de calidad en la toma de decisiones económicas y diversas herramientas adaptadas a las ventas. Se consideró un enfoque epistemológico mixto (cualitativo y cuantitativo) acorde con el tipo de métodos y herramientas descritas para los análisis producidos, con profundidad en la revisión documental. Los resultados expresan que, una gestión comercial exitosa no es aquella que se basa solo en la intuición y la experiencia, estas aproximaciones a la realidad pueden estar sesgadas o conducir a errores. Finalizando, se esquematiza el análisis del entorno según su nivel, apoyada por las tecnologías organizacionales y las conclusiones respectivas.

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

Código JEL M20/A12

**Abstract**

An adequate diagnosis starting the industrial sales process can take the commercial performance of the sellers and the results of the companies to a higher level, since, by clarifying the repertoire of possibilities available with the appropriate tools, decision-making is favored by reducing the dependence on chance. They are set as objectives: to differentiate the environment analysis as a cognitive competence for the construction of possibilities; secondly, to propose the different techniques and methodological tools that allow to know the behavior of the actors, the dynamics and the reality that configure a certain high-risk industrial context and high complexity (B2B). Additionally, an exercise is shown for quality control in economic decision-making, and various tools adapted to sales. A mixed epistemological approach (qualitative and quantitative) was considered according to the type of methods and tools described for the analyzes produced, with depth in the documentary review. The results express that a successful commercial management is not only based on intuition and experience, but these approximations to reality can also be biased or lead to errors. Finally, the analysis of the environment is outlined according to its level, supported by organizational technologies and the respective conclusions.

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

## INTRODUCCIÓN

Un diagnóstico adecuado es una etapa que no puede faltar en el proceso de conocer las posibilidades asociadas a la gestión comercial, por eso es importante resaltar su conexión con la función de ventas descrita como la

actividad medular de toda dinámica del negocio total, con notable preponderancia; por lo tanto, es lógico suponer, desear, y esperar, que la organización se enfoque en ella, para ganar clientes fieles, seguir vendiendo, y generar ingresos, entre otros aspectos, a fin de seguir existiendo, y adelantarse a la competencia, sin perder la esencia de su misión, visión, objetivos y valores; lo cual implica y exige, contar con vendedores extremadamente capacitados (Pérez, 2023, p. 172).

En este sentido, para una gestión comercial exitosa no basta la intuición y la experiencia pues estas aproximaciones a la realidad pueden estar sesgadas o conducir a errores.

En este artículo científico, el análisis de entornos se plantea como un dominio fundamentado en la gestión comercial industrial. Sin embargo, como toda competencia o habilidad, en este caso cognitiva, pasa por el entrenamiento de quien la aplique, es por ello que se puede entender la realidad, es decir, la forma en que un observador – vendedor– agente económico, distingue el contexto y actúa en consecuencia de ello. De este modo los seres humanos perciben el mundo a su alrededor, por eso se habla de fenomenología, i.e., lo apreciado por los sentidos. En términos asociados a la empresa y sus negocios “el proceso cognitivo de la percepción del entorno guía de manera importante las decisiones estratégicas cuando se trata de alcanzar el ajuste más apropiado entre las variables internas de la organización y los factores del entorno” (Zapata, Mirabal y Canet, 2015, p. 794).

Para el desarrollo de esta producción académica se plantean las siguientes interrogantes: ¿Es lo percibido, relevante para la realidad que se está manejando, y para la gestión comercial de la empresa? ¿Cómo se pueden tomar datos e información del contexto, y cuáles entre tantos, son importantes? ¿Qué tecnologías organizacionales se dominan y utilizan? Con estas interrogantes se define el punto de partida que se abordará en esta disertación, procurando apoyarla a través de la ciencia y la transformación en positivo de las ventas industriales. En este sentido el proceso que abarca la interpretación individual, conforma el producto en el cual se elaboran las posibilidades según el ambiente percibido (Weick, 1969,1979,1995; Gopalakrishnan y Dugal, 1998 y Freel, 2005).

Al respecto, al hacer un paralelismo con lo planteado por Cameron (1986), de su aporte organizacional llevado a las ventas, se podría decir que en las mentes de quienes dirigen el proceso de ventas se les da significado e interpretación a los resultados, pero que no necesariamente se corresponden siempre a una realidad objetiva. De este modo, la dirección comercial responde en parte a las percepciones subjetivas de sus líderes

sobre las condiciones del entorno y en especial su incertidumbre. Zapata, Mirabal y Canet, (2015) resumen que

Duncan (1972, 1973) en sus trabajos clásicos, señala que la incertidumbre está constituida por tres componentes básicos: (1) la carencia de información con respecto a los factores del entorno asociados con una situación de toma de decisión; (2) el desconocimiento del resultado de una decisión específica en los términos de cuanto perdería la organización si la decisión fuera incorrecta; y (3) la incapacidad de asignar cierta probabilidad éxito o fracaso sobre las decisiones Zapata, Mirabal y Canet, (2015, p. 792).

## **EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LAS VENTAS B2B**

Dentro de los distintos sectores empresariales, las diferentes sociedades presentan diversos ciclos; por ejemplo, requisición y obtención de materias primas, fabricación de productos terminados, los cuales requieren que se aplique una gestión comercial si buscan un gran alcance (Pérez, 2023). Es por eso que “las ventas son el primer paso para que se genere un ciclo en la economía, y éste permite la circulación, el intercambio, y el flujo de dinero, en una sociedad determinada para llevarlas a otro nivel” (Schinagl, 2007).

Entendiendo el sentido empresarial y económico de las ventas, cabe definir el espacio donde estas se ejecutan, es decir su entorno; el cual es definido por la norma internacional ISO 9000 (*International Organization for Standardization*, 2015) en su apartado de fundamentos y vocabulario que 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 con 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’.

Con base en lo expuesto anteriormente se plantean dos objetivos fundamentales en esta producción académica: el primero, diferenciar el análisis de entorno como una competencia cognitiva para la construcción de posibilidades; el segundo, proponer las diferentes técnicas y herramientas metodológicas que permitan conocer el comportamiento de los actores, las dinámicas y la realidad que configuran un determinado contexto de ventas entre empresas de alto riesgo y alta complejidad (B2B) (Gartner, 2019), apoyado en un enfoque epistemológico mixto (Ochoa et al, 2020), tal como se describe a continuación.

## **METODOLOGÍA**

Se plantea un enfoque epistemológico mixto (Ochoa et al, 2020), es decir incorpora metodologías cuantitativas y cualitativas asociadas al análisis del entorno, donde se resalta también la interpretación de textos (Audi, 1999), el análisis sistemático de literatura científica y la recopilación de la información de diversas fuentes e indagación en documentos asociados a la gestión comercial, economía conductual y otros temas asociados al análisis del entorno, según las orientaciones académicas referidas por Palella y Martins (2012) para tal fin y la investigación documental según Arias (2016).

## **IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE ENTORNOS**

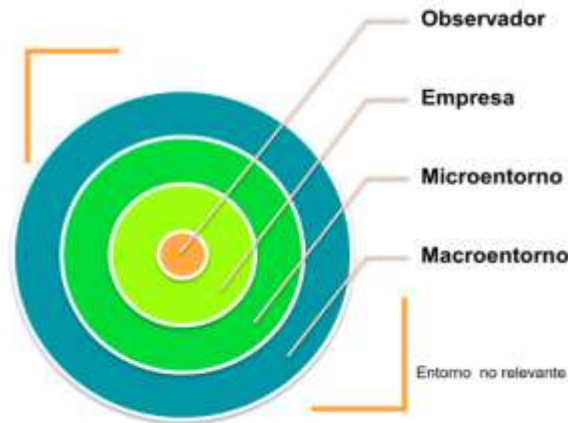
Pérez y Varnagy (2021) expresan que

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 (p. 40).

Los autores antes citados, consideran apremiante que en las ventas entre empresas de alto riesgo y alta complejidad o B2B (Gartner, 2019), no se contemplan todos los aspectos relacionados al monitoreo del entorno, pudiendo llevar a que la gestión comercial dependa en gran medida del azar, provocando cualquier resultado o atados a desenlaces adversos y negativos, 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.

En concordancia con lo antes expuesto, según Guerras y Navas (2007) se debe distinguir entre el entorno realmente relevante de la empresa y el no relevante: en este caso se muestra la influencia del observador (vendedor), en los distintos niveles del análisis de entorno, como competencia en una práctica concreta. Queda claro que dicha competencia cognitiva cada vez es más necesaria en vendedores con sentido de oportunidad. A medida que aumenta el nivel (planos circulares) se aleja del control y la actuación del observador, hasta que baja al microentorno donde se puede establecer un nivel de influencia con la posibilidad de incidir.

Figura 1: Delimitación del entorno y planos de influencia del observador



Fuente: Basados en Hitt, Ireland, Hoskisson, (2002); Echeverria, (2009)

Es necesario delimitar el entorno (todo lo que está fuera de la empresa) con las variables relevantes, para identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que influyen sobre el éxito de la empresa (Dess y Lumpkin, 2003) puesto que como toda dinámica general los factores que condiciona al entorno suelen ser cambiantes. El nivel de incertidumbre del entorno se explica con los planteamientos, a continuación, basados en Guerras y Navas (2007):

- Grado de estabilidad:** depende de la cantidad, profundidad, rapidez e impredecibilidad de los cambios.
- Grado de complejidad:** Según la comprensibilidad y el requerimiento de conocimientos ante los cambios.
- Grado de diversidad:** depende del número de variables que lo compongan y si son similares o distintos.
- Grado de hostilidad:** depende de la mayor o menor velocidad y efecto de sus impactos y más o menos fácil sea adoptar una respuesta por parte de la empresa.

Evaluar la incertidumbre del entorno empresarial, sirve para predecir de un modo más confiable y sistemático, el comportamiento de las variables que intervienen y afectan a la empresa (y su gestión comercial), lo cual ayuda en procesos como la captación de nuevos clientes, el lanzamiento de productos, campañas de innovación, planificar mejor el tiempo y territorio de las visitas comerciales entre otras actividades de ventas. En palabras de 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. Cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil es el contexto, se acerca a lo que se

denomina entornos “VICA” es decir “volátil, incierto, complejo y ambiguo” (Bravo, 2018, p23).

## ETAPAS DEL ANÁLISIS DE ENTORNOS

Tanto para el microentorno como para el macroentorno, para poder evaluar completamente, es preciso considerar múltiples factores o dimensiones externas. Debe realizarse un perfil estratégico, que consiste en una herramienta de diagnóstico, cuyos resultados se representan y tabulan, que se elabora identificando y valorando los factores críticos, en torno a la competencia, además de considerar la historia, misión, visión, metas, y giro de la empresa.

Esta competencia cognitiva permite conocer dónde está posicionada la empresa, a dónde se propone llegar la gestión comercial, dónde se encuentran sus competidores, y qué se debe hacer para alcanzar exitosamente los objetivos (aquí, los de ventas), y asegurar la competitividad. Lo transcendental está en interpretar las señales difusas del entorno con mayor velocidad y confiabilidad que los competidores. El análisis de entornos, según planteamientos de Guerras y Navas (2007); Hitt et al. (1999) coinciden en abarcar las siguientes etapas:

- 1. Observación:** se basa en identificar las señales tempranas y posibles cambios en el entorno y precisar las actuales. El reto está en revelar estos cambios a partir de información ambigua o incompleta.
- 2. Monitorización:** esta etapa abarca la interpretación de los datos revelados a partir de la observación procurando entender los cambios que se están produciendo, así como las tendencias del entorno.
- 3. Pronóstico:** consiste en proyectar la posible evolución de los cambios descubiertos en las etapas anteriores, de manera que pueda anticiparse su dirección, alcance, velocidad o intensidad.
- 4. Evaluación:** consiste en la valoración de todas las implicaciones que impactan a la empresa alineado a las etapas anteriormente abordadas, tomando decisiones en caso un cambio previsto suponga una oportunidad o una amenaza.

## ENFOQUES DEL ANÁLISIS DE ENTORNOS

Esta orientación parte de un conjunto de metodologías que permiten descomponer la compleja esfera de la acción comercial en actividades muy distintas y analíticamente separables, aporta valor descriptivo en el sitio donde se desarrollan los negocios, puesto que posibilita observar los procedimientos que intervienen en el macro y microentorno empresarial, facilitando la identificación de los diferentes actores involucrados en el proceso o negocio total. Al fortalecer las competencias cognitivas del observador o los observadores, la aproximación a la realidad (el entorno percibido) tiene un valor más

importante y al mismo tiempo prescriptivo. Se pueden plantear dos para el análisis del entorno según el contraste de diversos autores: uno **activo** (Cook, 1986, Licha, 2000, Renfro, 1993, Pflaum y Del Montt, 1987, Neufeld, 1985, Slaughter, 1984, Nanus, 1982); y otro **pasivo** (May, 1996) cuya descripción se muestra en la figura 2.

Figura 2: Enfoques del análisis de entornos



Fuente: basado en Cook (1986), Licha (2000), Renfro (1993), Pflaum y Del Montt (1987), Neufeld (1985), Slaughter (1984), Nanus (1982), (May, 1996).

La figura anterior esboza que el enfoque activo persigue la identificación de los cambios que impactan a la organización, y este se fundamenta en técnicas de escaneo rápido. Por su parte, el enfoque pasivo está más asociado al análisis de contenido en medios de comunicación y demás fuentes cuya dificultad más relevante es que dichas fuentes sean lo más confiables y menos sesgadas posibles, pues de lo contrario el análisis carecerá de sentido.

A continuación, se presenta la Figura 3 que orienta en líneas generales los niveles en que se analiza el entorno. Para efectos prácticos de este trabajo, se infiere que el entorno de cualquier empresa se puede dividir en macroentorno (entorno general), el medio exterior que le rodea, donde éste se desenvuelve, y microentorno, donde compite. El entorno competitivo se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y el mercado al que se dirige (Guerras y Navas, 2007).



Figura 3: Niveles del análisis de entornos.

Macro (General)	Micro (Competitivo)
Bajo incidencia o poco influenciables	Alta incidencia e influenciables
De origen dependiente no susceptibles a manipulación del observador	De origen independiente, susceptibles a intervención del observador
Relacionadas al contexto general o más externo de las empresas	Íntimamente relacionadas con el sector de negocios al que pertenece la empresa
Tales elementos existen en caso de haber o no una producción en la empresa	Puede ser influenciado por la empresa y su producción

Fuente: Adaptado de Guerras y Navas (2007); Pérez y Varnagy (2021).

Esta fisonomía compuesta por el macroentorno (entorno general de la empresa) y microentorno (entorno competitivo) se diferencian por la influencia o grado de incidencia que tiene la empresa o el vendedor en él. Para el caso del microentorno, las variables o elementos pueden ser influenciados por la empresa y producción, y en caso del general o macro, dichas variables seguirán existiendo aun cuando en la empresa, sus vendedores no estén en el terreno de juego. A continuación, se amplía la idea con sus posibles tratamientos.

**Tratamientos del entorno general o macro entorno:** parte de realizar un adecuado diagnóstico de la situación para detectar las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto ahora como a futuro. Esto es determinante para que la economía prospere y se mantenga saludable. Para su análisis se pudieran emplear técnicas como: análisis PESTEL, perfil estratégico, diamante de Porter, análisis de distritos industriales o clústeres. Y como técnica de análisis del entorno futuro el método de los escenarios y método Delphi (Guerras y Navas,2007; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2002).

Dado el carácter dinámico del entorno, es materia obligada estudiar sus posibles cambios o evolución futura, ya que ello permitirá a los vendedores, conocer el marco de actuación cuando las estrategias comerciales se implementen, pues en definitiva el éxito de dichas estrategias no depende tanto de cómo es el entorno actual sino de cómo será en el futuro.

Para el entorno actual se pueden a utilizar dos técnicas: el perfil estratégico y los distritos industriales. Para el futuro, se utiliza las técnicas y herramientas para construcción de escenarios, el método Delphi y el método Backcasting. Autores como Gauna et al (2020) los catalogan como métodos prospectivos. Como se ha venido

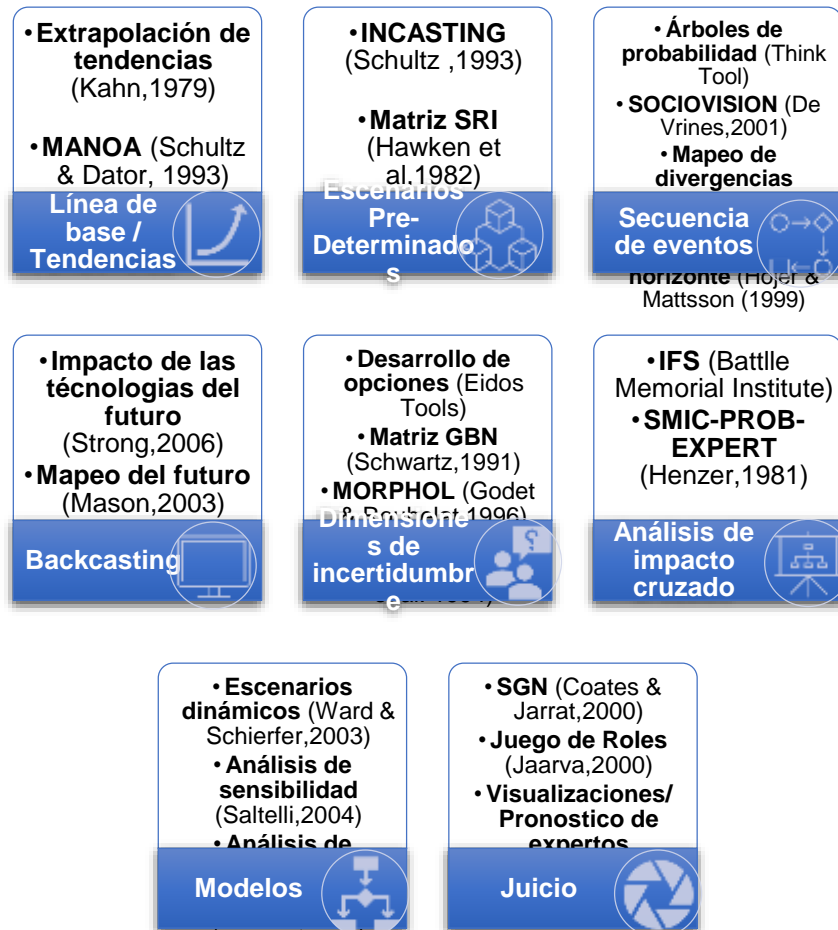
explicando, en el ámbito comercial las empresas se encuentran inmersas en un ambiente cambiante, incierto y hasta riesgoso, que las condiciona y con el cual interactúan.

Los profesionales de las ventas deben permanecer atentos a dichos cambios para detectar las transformaciones que puedan surgir, los cuales suelen traducirse en oportunidades de venta para la organización, o en amenazas para la misma. De ahí la relevancia de vigilar constantemente el entorno, para ello se describen las variables principales en las que se debe centrar el diagnóstico temprano.

El método de escenarios surge en el contexto de la guerra fría, introducido por Kahn para la definición de escenarios en la planificación de políticas y la toma de decisiones en ambientes inciertos y complejos (Kahn y Wiener,1969). Más tarde Pierre Wack, de Shell, aplica la metodología de Kahn en el mundo corporativo, llevando a la compañía a convertirse en líder indiscutible de dichos estudios a nivel empresarial (Gauna et al, 2020).

Los diferentes métodos empleados para la construcción de escenarios son cuantiosos y multidisciplinarios. Tres estudios destacan una sistematización de buena parte de las técnicas disponibles: Gauna et al (2020), Popper (2011), Bishop Hines y Collins (2007). A continuación, se distinguen ocho categorías generales de técnicas para construcción de escenarios basados en las investigaciones de los autores anteriormente citados:

Figura 4: Categorización generalizada de las técnicas para construcción de escenarios



Fuente: basado en Gauna, et al (2020), Popper (2011), Bishop Hines y Collins (2007).

El análisis sistemático del entorno general tiene una doble relevancia: “en primer lugar, puede considerarse como un factor importante que influye en la competitividad general de las empresas de un determinado país. En segundo lugar, debe permitir la identificación de algunas variables más importantes que afecten a la empresa” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006) (p21). Las variables de baja incidencia o poca influencia (macroentorno) se recogen en la Figura 6, basada en Hitt (2006), Solera, (2021), Finch (1996), Barrios, (2011), Soto (2013) Rodríguez (2002) Da Silva (2002) y Bacci (1993):

Figura 5: Componentes del macroentorno empresarial y descripción breve.

<b>Variables</b>	<b>Descriptor breve</b>
<b>Económicas</b>	Condiciones y tendencias de la economía de un país o región (p. ej., gasto público, tributos, inflación, inversión, deuda externa, producto interno bruto, instituciones financieras, entre otras).
<b>Socio políticas</b>	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), ejercen influencia en las políticas sociales e industriales.
<b>Tecnológicas</b>	Relativas al avance de la ciencia y la tecnología; incluyen la innovación en los procesos, investigación y desarrollo, generación de conocimientos, nuevos equipos, materiales, sistemas de información y comunicación.
<b>Socio culturales</b>	Costumbres y patrones de los clientes, quienes determinan disposición de cómo ejecutarán las compras.
<b>Naturales</b>	Del tipo biológicas de la zona geográfica en la que se encuentra la empresa, siendo los que intervienen esencialmente la naturaleza como tal, y las condiciones climatológicas
<b>Demográficas</b>	Características generales, de edad, sexo, formación, entre otros; aspectos que deben considerarse, ya que las personas y las empresas constituyen el mercado.
<b>Legales y regulatorias</b>	Salario mínimo, medidas impositivas, la legislación general aplicable, normativas y reglamentos, nacionales e internacionales.
<b>Militares</b>	Mas comunes en análisis asociados a ciencias políticas, sin embargo, puede cobrar vida si conflictos bélicos impactan la gestión comercial.

Fuente: basado en Hitt (2006), Solera, (2021), Finch (1996), Barrios, (2011), Soto (2013), Rodríguez (2002), Da Silva (2002) y Bacci (1993). Esta lista es enunciativa, mas no limitativa.

Es necesario delimitar correctamente el entorno y seleccionar las variables con alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto potencial en la gestión comercial, incluir variables con bajo impacto lleva a un previsible sobre esfuerzo con el costo que ellos supone; sin embargo se debe tener atención con aquellas variables que tienen baja probabilidad de ocurrencia y alto impacto, pues si presentan pueden poner en serio riesgo la viabilidad de la empresa (Soto y Varnagy, 2012), por ejemplo casos de la

pandemia causada por la Covid-19 (Banco Mundial, 2020; OMS 2020). Para su solución una opción es emplear una matriz de probabilidad y riesgo como la que se muestra a continuación.

Figura 6: Matriz de Riesgos basada en el Manual SIG Kenbran, C.A (2019)

PROBABILIDAD		1	2	3	4
		Baja	Moderada	Severa	Muy Severa
<b>4 Muy Probable</b>	El evento puede ocurrir varias veces al año	B	C	D	D
<b>3 Ocasional</b>	El evento puede ocurrir al menos una vez al año	A	B	C	D
<b>2 Moderada</b>	El evento puede ocurrir dado que ya ha ocurrido en la empresa	A	A	B	C
<b>1 Poco Probable</b>	El evento puede ocurrir pero nunca ha ocurrido hasta la fecha	A	A	A	B

Leyenda: Letra “A” (color verde) nivel de riesgo “bajo”, letra “B” (color amarillo claro) nivel de riesgo “medio”, letra “C” (color mostaza) nivel de riesgo “alto”, letra “D” nivel de riesgo “muy alto”.

Fuente: Manual SIG Kenbran, C.A (2019)

“Una matriz de riesgos es una herramienta que sirve para priorizar los riesgos. Permite determinar cuáles requieren de una respuesta inmediata, y cuáles serán incluidos en una lista de supervisión, para riesgos de baja prioridad” (SIG Kenbran, 2019, p. 2).

**PASOS PARA CREAR UNA MATRIZ DE RIESGO CONSIDERANDO EL ANÁLISIS DE ENTORNO:**

1. “Definir las escalas de calificación. Se debe crear una para evaluar la probabilidad de ocurrencia, y otra, para evaluar el impacto de cada riesgo” (SIG Kenbran, 2019, p. 3)

2. “Posteriormente, cada riesgo se calificará de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, y con su impacto sobre un objetivo del negocio, y será asignado en la casilla que le corresponda. Según cada aspecto del entorno” (SIG Kenbran, 2019, p. 3).

3. Establecer planes para responder a los riesgos. Con una lista del análisis de entorno priorizados, se plantean los acuerdos con el equipo comercial y demás disciplinas, sobre cómo se van a gestionar. Para dar respuesta a los hallazgos del entorno según la influencia pertinente cuando acontezcan, se plantea una tabla de posturas básicas (ver figura 7), producto del perfil de riesgo (interacción probabilidades y prioridades planteado anteriormente en figura 6), en este sentido se busca construir

una visión que contenga sentido de oportunidad y proactividad, y pensar en tomar medidas, y planificar las respuestas adecuadas, antes de que ocurran los riesgos. (Zapata, Mirabal y Canet, 2015).

A continuación, algunas posturas básicas para tener en cuenta según la situación.

**Figura 7:** *Posturas básicas en el perfil de riesgo del entorno empresarial.*

Orientación para los riesgos negativos – amenazas	Orientación para los riesgos positivos – Oportunidades
<b>Aceptación Pasiva:</b> Se decide que lo más adecuado es esperar	<b>Aceptación activa:</b> dejar establecida una política de cómo actuar en caso de que ocurra el evento.
<b>Evitar:</b> Eliminar la amenaza del riesgo eliminando la causa.	<b>Explorar:</b> Realizar acciones necesarias para asegurar que la oportunidad ocurra.
<b>Transferir:</b> trasladar el impacto negativo del riesgo hacia un tercero.	<b>Compartir:</b> Aprovechar las sinergias de otra persona u organización mejor capacitada para beneficio del negocio.
<b>Mitigar:</b> Disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto.	<b>Mejorar:</b> Realizar acciones para aumentar la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto.

Fuente: Elaboración propia.

Es clave destacar que no todas las variables del entorno general afectan de modo relevante a una determinada industria o empresa, similares características del entorno general pueden tener efectos diferentes en distintas industriales, el impacto del entorno general varía significativamente incluso entre empresas

**Tratamiento del entorno competitivo o microentorno:** consta de investigar las características estructurales de la competencias y competitividad industrial, se emplean técnicas como el modelo de Abell (1980), en el cual se proponen tres dimensiones:

- 1) Grupo de clientes servidos (a quienes van dirigidos los productos y servicios),
- 2) Funciones (lo estrechamente relacionado con la necesidad de los clientes que se quieren atender),
- 3) Tecnología empleada (como se ofrece el producto o servicio).

Otro modelo empleado es el de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad en una industria específica y el modelo del diamante de Porter como marco para evaluar por qué industrias específicas se vuelven competitivas según la alguna determinada ubicación o mercado, se pueden emplear juntos para tener una perspectiva más amplia sobre el panorama competitivo entorno a una industria. Otras técnicas son la segmentación industrial y el análisis de competidores. (Guerras y Navas,2007; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2002).

A continuación, se plantean las variables de alta incidencia o mucha influencia que componen el microentorno basado en Porter (1990), Osterwalder y Pigneur (2010):

Figura 8: Componentes del microentorno empresarial y descripción breve.

<b>Variables</b>	<b>Descriptor breve</b>
<b>Clientes</b>	Considera segmentación y relaciones.
<b>Competencia</b>	Empresas que ofrecen productos o servicios similares en igual mercado.
<b>Amenazas de ingreso y sustitutos</b>	Incursión en un sector comercial por diferenciación, precio o por calidad.
<b>Aliados claves</b>	Proveedores y otros aliados en los que la empresa puede delegar actividades para enfocarse en sus acciones claves.
<b>Propuestas de valor diferenciada</b>	Razón por la cual te compran a ti y no a otros, que hace la organización diferente a la competencia.
<b>Canales</b>	Canales de comunicación, distribución y ventas.
<b>Financieros</b>	Control financiero y administrativo del negocio.

Fuente: Construida a partir de Porter (1990), Osterwalder y Pigneur (2010)

Esta lista es enunciativa mas no limitativa, otros autores como Bueno (1996) suponen 10 componentes.

Guerras y Navas (2007) extraen del planteamiento de Abell (1980) que existen entornos competitivos homogéneos donde los competidores están en la misma línea de negocios y tienen características similares, y entornos competitivos heterogéneos donde la competencia entre empresas surge por actividades que coinciden, aunque no sean competencia directa.

## **EL ANÁLISIS DE ENTORNO COMO COMPETENCIA COGNITIVA DE LOS VENDEDORES**

La forma en como las personas perciben lo que sienten (emocionalidad) puede cambiar cómo se relacionan con el entorno y cómo se comportan. El enfoque científico de fortalecer esta competencia cognitiva pudiera ayudar al vendedor (observador) a dar significado a todas aquellas señales difusas del entorno y los sucesos que ocurren, para evaluar y crear nueva información, tomar mejores decisiones, solventar problemas, modelar el aprendizaje y la conducta, para dar gestión anticipada a los retos planteados (Banyard et al, 1995), en otras palabras “fraccionar el problema en un número de partes

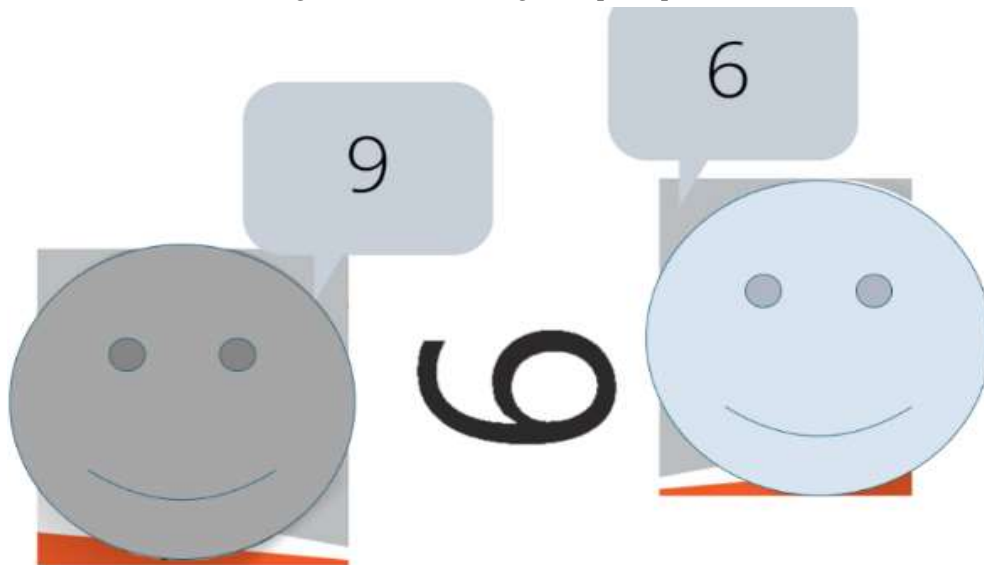
casi independiente, de forma tal que cada unidad de la organización maneje una de esas partes y pueda omitir las otras en su definición de la situación” (March y Simon, 1958, p. 67).

Cuando se habla de observador, se asume que algunas variables están causalmente relacionadas y se utiliza la técnica para verificar la proposición planteada. Sin embargo, aparecen dos posiciones centrales: la ontológica y la gnoseológica (Wartosky, 1976).

En la ontológica, supone que existe una relación univoca en la causalidad, una relación necesaria y suficiente entre causa y efecto. La causa proviene del propio objeto, de su esencia. En la gnoseológica, la causa es una entidad inventada para explicar las relaciones. La causación concierne a la experiencia y al conocimiento, sin ser un rasgo de las cosas mismas. En esta posición se habla de relación funcional, donde son básicos tres requisitos: relación de contigüidad entre antecedentes y consecuentes, relación temporal (precedencia temporal de la causa) y conjunción constante entre los elementos (constancia en la relación observada) con amplia fundamentación estadística y científica (Angelucci, 2007).

Según los ejemplos anteriores, la indagatoria se enfoca en describir las mejores condiciones que posibiliten un desarrollo más benéfico y auténtico. En tal sentido, esta investigación presenta un interés creciente por conocer aquellas relaciones Empresa-Persona-Entorno, y cómo se desarrollan las competencias, incluso enfrentando circunstancias adversas, o aquellas que incrementan el riesgo de mostrar dificultades para la adaptación y percepción del entorno según se muestra en la figura 9.

Figura 9: La razón según la percepción.



Fuente: elaboración propia.



Para entender la figura anterior, que ilustra el fenómeno de percibir, es necesario conocer los factores causantes del problema, y cómo ellos funcionan, cuándo generan el comportamiento rígido y si es capaz de valorar la legítima opinión del otro desde su perspectiva, o simple ángulo de visión. Para el caso del análisis de entornos, ambas opciones pueden ser probables señales que ocurran según la dirección o enfoque, si la gestión comercial no es capaz de considerar ambas valiéndose de su probabilidad, su gestión sería un fracaso. Es decir, al ir incorporando el diseño de estrategias internas de intervención, como vía para fortalecer el balance presente en el trinomio Empresa-Persona-Entorno, que oscila desde la vulnerabilidad a la antifragilidad (Taleb, 2015). Es por ello que tiene especial importancia hacer una verificación completa posterior a la valoración, con la cual se puedan corregir las fallas en el trabajo, bien si hayan tenido éxito o no, con dicha cuenta. Una pauta interesante para el cambio es el modelo que se muestra a continuación, de Echeverría (2009).

Figura 10: Modelo del observador, acción y resultado.



Fuente: Adaptado de Echeverría (2009, p. 91).

Según los ontológicos existe una relación directa entre la forma de observar el entorno, las acciones emprendidas y los resultados obtenidos. Al evaluar un resultado no esperado, se busca cambiar primero las acciones para alcanzar uno distinto, y, pudiendo así añadir algunas acciones y sustituir otras, se dan resultados diferentes. Este proceso es denominado *aprendizaje de primer orden*. Se orienta a expandir la capacidad de acción. Aunque a veces esto es suficiente para modificar el resultado, otras veces, “el cambio de acciones puede no cambiarlo, puesto que se produce más de lo mismo. Hay que modificar la manera de observar la situación” (Echeverría, 2009, p. 92), porque las personas no solo compran productos, sino también compran a los vendedores que los ofrecen (Rosales y Ojeda, 2021)

En sintonía con lo antes expuesto, Rosales (2017) plantea que, al generar un cambio en el observador, las acciones van a ser diferentes, y la mínima acción que se haga va a producir un resultado diferente. En ese sentido autores como Echeverría, (2009) describen este *aprendizaje como de segundo orden*, es decir procura incorporar nuevas distinciones que provoquen un cambio en el observador, partiendo de los nuevos aprendizajes alcanzados (Echeverría, 2009). Al desear lograr resultados distintos, siendo un observador diferente, se pueden ver nuevas oportunidades, permitiéndose una expansión de sus percepciones y su modo de pensar y actuar.

Con relación con esta perspectiva el entorno debe ser percibido por los vendedores, y en función de esa percepción, actuarán. En ese sentido, Daft y Weick expresan que “la interpretación es el proceso mediante el cual se traducen los eventos del entorno tomado en cuenta por los gerentes, se desarrollan los modelos para entenderlos y revelar sus resultados, y se ensamblan los esquemas conceptuales entre ellos” Daft y Weick (1984, p. 286). El concepto lo organizan en tres fases: exploración, interpretación y aprendizaje.

El análisis de entorno es el resultado de eso que el observador ve, escucha y siente del mundo a partir de ese bagaje aprendido y, desde allí, interviene y actúa. Para que esta transformación del observador sea perdurable en el tiempo, necesitará estar acompañada de la transformación del sistema (Bandler et al, 1988), al que tiene influencia (el observador mismo, empresa y el microentorno empresarial). Ponerlo en marcha se fundamenta en los principios de la “indagación apreciativa” (MGA Consultant, 2022, p. 5), sin ignorar las dificultades, se centran en las fortalezas.

## **OBSERVANDO AL VENDEDOR Y EL IMPACTO EN EL CAMBIO DE PERCEPCIÓN DEL ENTORNO.**

La función de ventas es una actividad medular de toda dinámica del negocio total con preponderancia, por lo tanto, es lógico suponer que la organización se enfoque en ellas para generar ingresos y seguir existiendo, sin perder la esencia y orden de todas las demás disciplinas que lo conforman, es un proceso humano (Pink, 2013).

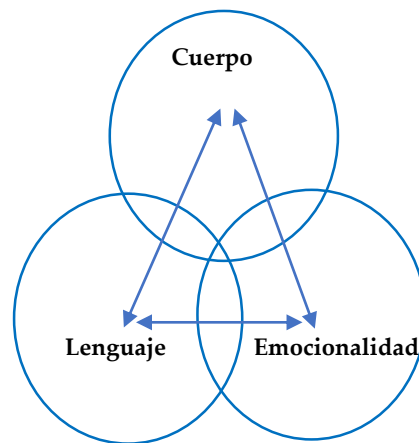
En este asunto, las ventas industriales se sintetizan en buena parte por “el servicio o la capacidad de servir” (Pink, 2013) en mayor o menor medida; aunque vaya desde una sencilla toma de pedido para algún producto en particular, o necesite de planificar asistencia técnica especializada. Adamson (2022) explica cómo darle sentido a las ventas y la gestión comercial, estudia constantemente organizaciones de servicio y lo que hacen para minimizar los esfuerzos del cliente (Dixon et al., 2012), generar confianza (Green, 2006) y generar fidelización, argumentando que aún existe mucho por indagar.

En este sentido, servir no es sólo sonreír y gestionar con velocidad el requerimiento de los clientes cuando entran en una oficina o planta industrial, aunque ambas cosas son importantes en el ámbito comercial. Servir es algo más, más amplio, profundo y trascendente; mejorar la vida de los demás y a su vez, mejorar el mundo (Pink, 2013),

con la creación de redes y lazos (Granovetter, 1973) generando conexiones más significativas o productivas (King, 2021). Desde una perspectiva centrada en la persona (el ser) “se plantean tres dominios primarios que son las áreas en que se distingue el proceso de comprensión del fenómeno humano: corporalidad, lenguaje y emocionalidad” (Echeverría, 2009, p. 8).

Estos dominios establecen entre sí una relación de coherencia e interdependencia, ya que lo que ocurre en uno de ellos condiciona lo que va a suceder en los otros dos. Una nueva emoción puede modificar lo que piensan las personas y decimos (lenguaje) e influir en su cuerpo, por ejemplo, con cambios en la postura y/o en los mensajes químicos (Hidalgo, 2009). “A la inversa, un cambio en la postura corporal, por ejemplo, ponerse derecho con la cabeza erguida o salir a caminar o hacer algún deporte, cambia el estado emocional y, por lo tanto, lo que se piensa y dice” (Echeverría, 2009) (p8). Al mismo tiempo, si aquello que se dice “...está limitando”, “No se puede”, “mucho cansancio”, “Es difícil”, este lenguaje disparará una emocionalidad y una corporalidad que tienen que ver con esa limitación, e impedirá efectivamente la acción” (Echeverría, 2009).

Figura 11: Relación ontológica entre cuerpo, emoción y lenguaje



Fuente: Echeverri (2009, p. 29)

Al describir el cuerpo, sólo se puede observar y hacer lo que la biología permite, posturas y gestos. Con respecto al lenguaje, desde la ontología se plantea que es, sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular, seres lingüísticos. Como tales, necesitan dar sentido a sus vidas y lo hacemos contando historias (Echeverría, 2009). Al reconocer estos dominios primarios como esenciales para comprender el fenómeno humano, ¿por qué, entonces, esta disciplina plantea en sus postulados la prioridad del lenguaje? (Echeverría, 2009). Sucede que, a través de él, los agentes económicos (vendedores) pudieran reconocer la existencia de los otros dos, que no son verbales,

aunque para hacer referencia a ellos se emplea ineludiblemente el lenguaje (Rosales, 2017).

Las emociones son alteraciones del ánimo intensas pero pasajeras, agradables o no que cursan acompañadas de un correlato neurovegetativo consistentes con el mismo (Gaytan y Pásaro, 2012). Así, las emociones expresan reacciones positivas o negativas de estímulos internos o externos, afectando a la motivación, el aprendizaje, el comportamiento y la comunicación con las personas (Eibl-Eibesfeldt, 1993). Puede haber respuesta defensiva al entorno (Hauser, 1996). De este modo, las emociones tienen una incidencia e interpretación social. La génesis e interpretación de las expresiones faciales es una cuestión clave (Jordana, 1997). De esta manera, se legitimaría el uso de micro expresiones faciales, por ejemplo, para detectar las mentiras con cierto grado de fiabilidad ya que, al ser un fenómeno innato, resultará difícilmente controlable por el individuo, especialmente en situaciones estresantes para el mismo (Freitas-Magallanes, 2009). No ocurre lo mismo con “los gestos simbólicos corporales” (Gaytan y Pásaro, 2012), como saludos y otros, varía según la cultura.

Las emociones predisponen la observación y actuación de diferentes maneras. Matizan la forma de percibir el mundo de los agentes sociales (personas, vendedores). Para Maturana (2003) los seres humanos viven un tipo especial de emocionalidad que ver con su modo vivir. En este aspecto, se revisan varias anomalías presentes en la vida económica cotidiana, las cuales comparten ciertas características; pues existe algún punto en lo cognitivo, que contradice cada disposición real del hombre, por el hecho de habitar en un mundo de constantes cambios y caos, y por ello muchas veces toma decisiones que incluso resultan contrarias, a las atribuidas antiguamente al *Homo Economicus* (Kahneman, Lovallo, y Sibony, 2019). Además de la inclusión e importancia de las necesidades humanas que satisfacen al hombre, presentadas en la pirámide de Maslow (1943),

donde se contemplan desde su base, hasta el vértice respectivamente, las siguientes: fisiológicas (respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis), seguridad (físicas, empleo, recursos, moral, familia, salud), afiliación (amistad, afecto, intimidad), reconocimiento (confianza, respeto, éxito), y autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, aceptación, resolución de problemas) (Boeree, 2006, p. 4).

## **DESARROLLO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS SEGÚN LA PERCEPCIÓN Y EL ENTORNO.**

Se puede considerar una competencia cognitiva, como aquel factor que distingue a una persona (en este caso un vendedor), para desarrollar su trabajo de una mejor manera. Para comprenderlo, se recurre a la teoría de la toma de decisiones propuesta por Kahneman y Tversky, la cual basa sus postulados en que los seres humanos poseen

una estructura mental, cuyo foco es el reconocimiento de aquello que es cambiante, y no en la dimensión absoluta (Kahneman, 2002).

Es así como en este marco descriptivo, la toma de decisiones económicas puede ser analizada a partir de sus dos dimensiones: la intuitiva y la formal; tal como se amplía seguidamente.

### DIMENSIÓN INTUITIVA.

Para comprender esta dimensión, se propone un ejercicio analítico hallado en Kahneman (2002), el cual expresa:

Al momento de exponer una obra de arte, se considera especialmente el espacio en el cual será ubicada, puesto que los colores de su entorno inciden directamente en la luminosidad u oscuridad de la misma. Así se sugiere imaginar un pequeño cuadro gris, ubicado dentro de uno negro, y compararlo con una imagen del mismo cuadro, sobre un fondo de color gris más claro (Ver Figura 12).

Figura 12: Percepción de la luminosidad según su marco



Fuente: Kahneman (2002).

Si bien el color del cuadro gris no varía (es siempre el mismo cuadro), el color de fondo crea una ilusión: un fondo oscuro lo torna más claro, y un fondo más claro lo torna más oscuro ante la vista. Así, la diferencia en cuanto a la luminosidad del cuadro es una dimensión relativa y no absoluta, la cual es relativa al marco.

Esta analogía que analiza el proceso de percepción visual, en comparación con el proceso de toma de decisiones y análisis del entorno. Tal búsqueda de referencias del cerebro humano constituye un aspecto intuitivo del hombre, que Kahneman y Tversky trasladan a otros procedimientos en los cuales no interviene lo estrictamente sensorial, como por ejemplo el prestigio. Así, “el valor está dado por la diferencia entre los estados económicos, y no está dado por los datos presentados en sí mismos” (Kahneman, 2002, p. 23). Entonces los sesgos cognitivos pueden generar alteraciones de la realidad basada en creencias propias de los seres humanos y sacar conclusiones con un alto grado de distorsión (Kahneman, Lovallo, & Sibony, 2011).

### **DIMENSIÓN FORMAL.**

La teoría acerca de la toma de decisiones en un entorno de riesgo estuvo durante mucho tiempo dominada por el modelo de Bernoulli, conocido como *Teoría de la utilidad esperada* (1738), la cual básicamente explica, que ganancia monetaria y utilidad, no incrementan en igual medida.

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 han demostrado que los juicios humanos frente al riesgo y la incertidumbre también puede ser gestionada cuando se observa, mide y controla, justificando el uso de herramientas y metodologías como las acá plateadas que facilitan el proceso de toma decisiones.

### **PROPUESTA PARA EL CONTROL DE CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES, CENTRADAS EN EL OBSERVADOR (VENDEDOR) Y LOS CAMBIOS DE ENFOQUES COGNITIVOS.**

En concordancia con la argumentación descrita hasta ahora, es evidente que no existen soluciones generales para dar respuesta a los problemas, pues no son generales; las soluciones deben pensarse de manera específica (enfoque cognitivo). Por ejemplo, en momentos de crisis Dixon y Adamson, (2012) describieron un perfil de vendedor al que denominaron “desafiante” cuyo modelo consta de cuatro elementos: aprovechar la tensión constructiva, enseñar diferenciación para que los clientes piensen en su negocio, adaptar por resonancia para comunicar mejor y tomar el control de la venta con el enfoque a los resultados y beneficios del cliente. Entonces, dicho modelo antes descrito tomaría aún más validez al sumarle cualidades como el control de calidad en la toma de decisiones, pues centraría al observador (vendedor) y los cambios de enfoque cognitivos para facilitar la compra (Rosales, 2018).

Autores como Kahneman, Lovallo, & Sibony (2011) desarrollaron una lista de verificación con doce pasos acompañados de preguntas que pretende descubrir y neutralizar los defectos en el pensamiento de los equipos (fue adaptado a equipos de ventas industriales). Estas preguntas ayudan a examinar si un equipo ha explorado bien las alternativas, reuniendo la información adecuada y usando cifras bien fundamentadas para apoyar su caso (Kahneman, Lovallo, & Sibony, 2011):

Figura 13: Propuesta para el cambio de enfoque en las ventas B2B “Antes de tomar una decisión”

<p>1) ¿Existen razones para sospechar que el equipo que realiza el análisis y recomendaciones comete errores motivados por el interés propio?</p> <p>R= Revisar las propuestas con sumo cuidado, especialmente por el exceso de optimismo.</p>	<p>2) ¿Se enamoró el equipo de su propuesta?</p> <p>R= Aplique rigurosamente los controles de calidad en las listas de verificación.</p> <p>¿Cómo ven la situación? ¿Qué dicen sobre ella?</p>	<p>3) ¿Hubo opiniones divergentes dentro del equipo? ¿Fueron debidamente exploradas?</p> <p>R= Pida opiniones disidentes, incluso discretamente si es necesario. ¿Hay otras formas de observar la situación? ¿Cuáles? Imagine que es un observador externo. ¿Cómo la ve? ¿Qué dice sobre ella?</p>
<p>4) ¿Es posible que el diagnóstico estuviera demasiado influenciado por una analogía con un hecho memorable?</p> <p>R= Solicite más analogías y analice rigurosamente con la situación actual.</p>	<p>5) ¿Existen otras alternativas creíbles en el análisis?</p> <p>R= Solicite opciones adicionales.</p>	<p>6) Si tuviera que volver a tomar esta decisión en un año más, ¿Qué información querría tener? ¿puede obtener más de otra información ahora?</p> <p>R= Use los modelos de macro y micro entorno para guiarse en cada tipo de decisión.</p>
<p>7) ¿Sabe usted de dónde vienen los números? ¿pueden ser cifras sin sustento? ...una extrapolación histórica? ...una motivación para usar cierta ancla?</p> <p>R= Cambie de ancla mediante cifras generadas con otro modelo de "benchmarking" y pida un nuevo análisis.</p>	<p>8) ¿Está asumiendo el equipo que un vendedor, organización o enfoque que fue exitoso en un área también lo será en otra?</p> <p>R= Elimine las inferencias falsas y pida al equipo que busque ejemplos comparables adicionales.</p>	<p>9) ¿Están los vendedores demasiado apegados a un historial de decisiones pasadas?</p> <p>R= Considere el asunto como si fueran nuevos haciendo negocios</p>
<p>10) ¿Es la base del caso demasiado optimista?</p> <p>R= Haga que el equipo construya el caso con una perspectiva externa; use teoría de juegos.</p>	<p>11) ¿El peor de los casos es suficientemente malo?</p> <p>R= Haga que el equipo realice un premortem : imagíne que paso lo peor y desarrolle un relato sobre su causa.</p>	<p>12) ¿Es el equipo demasiado cauto en su análisis y recomendación?</p> <p>R= Alinear la responsabilidad por los riesgos</p> <p>¿De qué se puede dar cuenta haciendo este ejercicio? ¿Se pueden encontrar otras maneras de percibir la situación?</p>

Fuente: adaptado de Kahneman, Lovallo, & Sibony, (2011).

Esta lista de doce pasos busca revelar defectos en el pensamiento; en otras palabras, los sesgos cognitivos de los equipos de ventas. Es importante enfatizar que, dado que un ser humano difícilmente puede reconocer sus propios sesgos, los individuos que usan este control de calidad deberían ser completamente independientes de los equipos que hacen las recomendaciones.

### **TECNOLOGÍAS ORGANIZACIONALES PARA CONSTRUIR NUEVAS REALIDADES Y FACILITAR LA COMPRA B2B.**

Según lo expresado en la revisión de literatura hasta este punto, se aprecia que el macroentorno empresarial (entorno general) no se puede modificar y difícilmente el observador tenga incidencia en el. Sin embargo, el microentorno empresarial o competitivo apoyado de las herramientas, metodologías y aportes científicos descritos, se puede transformar. La dicotomía duro/blando, ofrece una argumentación interesante (Tichy & Sherman, 1993) que aplica en esta forma de comprensión del entorno y su realidad, según la cual los factores duros (producción, finanzas, mercadeo) influyen básica y generalmente en la “línea de base” (productividad), en tanto los blandos (liderazgo, motivación, valores, cultura) lo hacen principalmente en la “línea de tope” (competitividad). Las tecnologías organizacionales, luego entonces, pueden quedar categorizadas en dos grandes grupos, como se ilustra en la tabla 1 (que no pretende ser exhaustiva):

Tabla 1: Tecnologías organizacionales en el análisis del entorno

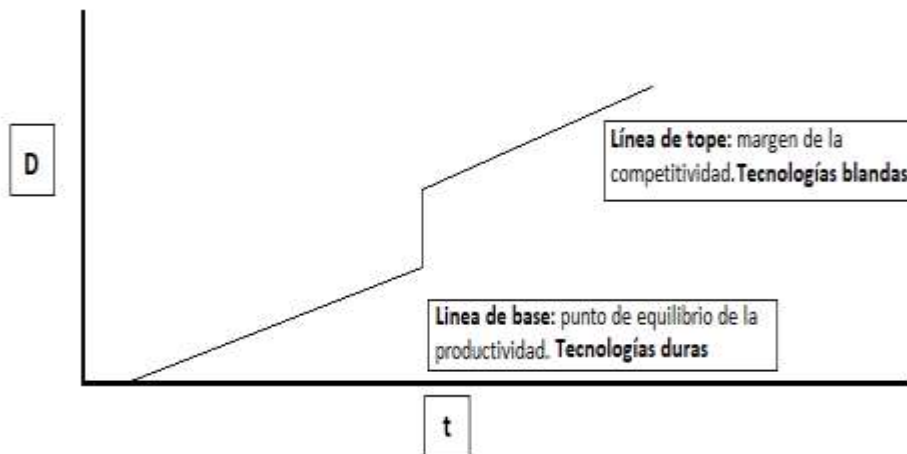
<i>Técnicas análisis del entorno competitivo</i>	<b>Observación y auto observación</b>
<i>Técnicas análisis del entorno general</i>	Gestión de emociones
	Relacionamiento

Fuente: elaboración propia.

El efecto de las tecnologías duras y blandas en el desempeño organizacional puede expresarse gráficamente como se indica en la figura 14



**Figura 14.** Efectos de las tecnologías organizacionales. Desempeño organizacional (eje Y) en función del tiempo (eje X)



Fuente: Pittaluga (2012).

En el modelo anterior, las coordenadas representan el desempeño organizacional en función del tiempo. Según lo postulado, las tecnologías duras son necesarias para lograr la superación del punto de equilibrio y los márgenes de productividad (ventajas comparativas, si son términos relativos). Por su parte, las tecnologías blandas son indispensables para alcanzar y superar la línea de posicionamiento o tope (ventajas competitivas). La tecnología dura se refleja así en indicadores de gestión como la de beneficios netos (margen/utilidad), mientras que las tecnologías blandas lo harán en indicadores como la captación de mercado.

La dinámica duro/blando representa, aparentemente, una ruta crítica: primero el dominio de la tecnología dura y luego entonces el de la tecnología blanda. No obstante, como se argumentaba en el tópico de los ciclos organizacionales, la realidad es un tanto diferente. Por las nuevas tecnologías, la disponibilidad tecnológica para todos los actores del mercado por igual y el aprendizaje por modelos (“benchmarking”) (ISO 9001:2015), la relación duro/blando se asemeja más a un bucle de ciclos que aun ciclo único.

En esta secuencia de ciclos, el dominio de los factores blandos podría ser la condición necesaria para el dominio de una nueva tecnología que además implicara nuevos desafíos blandos, por ejemplo, en lo atinente a la cultura organizacional, la ingeniería de métodos y tiempo para eliminación de desperdicios en los procesos (Ortiz e Illada, 2006).



los retos estratégicos que son pertinentes, relevantes y factibles: visiones en lugar de planes (el pensamiento estratégico). Ese pensamiento estratégico es descrito por el autor como informal, intuitivo más que racional, altamente dependiente de las personas y no de las metodologías, e incremental. Afirma, entonces, que una tecnología dura (la Planificación Estratégica) es relevada por una tecnología blanda (el Pensamiento y Proceso Estratégico).

Cada vendedor mira el mundo por medio de sus propios lentes, sin embargo, estos (los vendedores) también son capaces de intervenir en ella, con las proyecciones que cada persona maneje; asimismo, al determinar la manera en que gestionan la realidad que es relevante para cada uno. Si para un vendedor es relevante lo técnico de su profesión, la manera de profesionalizar las ventas es que este se nutra de la información que resulte importante, con validez científica y desdeñe de aquella que sea accesoria o irrelevante.

Estas tecnologías blandas se basan en procesos humanos (visualizaciones, intuiciones, generación de capital social) y aplica para la transformación de entornos competitivos (Guerras y Navas, 2007) y facilitar la compra (Rosales, 2017) de los que su explicación, predicción y control depende del desarrollo de un campo constituido por las llamadas ciencias cognitivas: ciencias de la computación, inteligencia artificial, psicología y neurociencias en general (teorías blandas y teorías duras).

En este sentido, los trabajos medulares de Fukuyama (1995), Ingelhart (1988), Putnam (2007), y más localmente Koeneke y Varnagy (2007), apuntan a que la construcción del Capital Social Positivo, especialmente según esos dos últimos autores mencionados, es la capacidad que tienen las sociedades y empresas para tender redes de relaciones constructivas, destinadas a fortalecer los cimientos que permiten los intercambios económicos, sociales y políticos entre los distintos miembros y actores.

Las ventajas consiguientes serán imperativas cuando la tecnología no ofrezca disponibilidad abierta y esté al alcance de unas pocas empresas (línea de tope: competitividad), superado ese obstáculo y vulgarizada la tecnología, su dominio dará lugar a ventajas comparativas (línea de base: productividad). Esto es, el grado de formalización determinará su carácter: blando hoy, duro mañana (Pitalluga, 2012). En este plano de análisis se tienen dos dimensiones de trabajo el "entorno", y "lo posible".

En esa brecha entre realidad y gestión de posibilidades, aparece una interrogante de tiempo y espacio, y la necesidad de transformación de la realidad, para que se parezca con aquello que se proyecta o planifica estratégicamente (Mintzberg, 1994), lo que está en la base de la planificación, se proyecta, y después se encara el desafío alineando lo táctico y lo estratégico (Kaplan & Norton, 2008). Estos retos que representan hacer que la gestión comercial y los resultados organizacionales se parezcan o superen a lo planificado, aquello que determina la dirección comercial o la junta directiva; en ese momento entra en marcha todo lo relacionado con gestión de acciones y resultados

partiendo de otro nivel de conciencia y sentido de oportunidad generado por análisis de entornos como competencia cognitiva.

## CONCLUSIONES

La forma en cómo se percibe lo que siente, puede cambiar la forma cómo los vendedores se relacionan con el entorno y cómo se comportan, tal reza el proverbio: “Lo que sucede es lo que es, y lo que hacen las personas (vendedores) con lo que sucede (en su entorno) es lo que son” (autor anónimo y adaptado al caso).

Los procesos comerciales son, sin duda, los mecanismos más tangibles de intercambio no solamente de productos, bienes y servicios, sino de “confianza” entre actores. En este sentido, vendedores y compradores significan una muestra muy clara de cómo las sociedades intercambian entre sí información, conocimientos y, sobre todo, expectativas de cambio y de continuidad.

Las emociones impactan la manera en la cual piensan las personas, en cómo se interrelacionan, y en el cual su lenguaje puede influir en su corporalidad, afectando el análisis y la percepción del entorno.

El grado de incertidumbre no es una característica constante en una organización y en la dirección comercial puesto que depende primordialmente de la capacidad de percepción de sus miembros (vendedores).

La experiencia, el nivel de jerarquía, el ímpetu, el grado de formación no son necesariamente los únicos elementos para tomar decisiones en el área de ventas, la producción de un buen diagnóstico fundamentado en métodos cualitativos y cuantitativos minimiza la probabilidad de errores de cálculo, permitiendo anticipar movimientos de la competencia, interpretando las señales difusas del contexto. Pese a que algunos vendedores pueden tener mayor tolerancia a la ambigüedad o a la complejidad, y por consiguiente perciben situaciones con menos incertidumbre con relación a otros, las creencias y los sesgos cognitivos impactan en el proceso de toma de decisiones, se recomienda evitar dichas tentaciones dejando a un lado la ciencia por la ilusión de resultados inmediatos, pudiendo abandonar el éxito de la gestión comercial en las manos del azar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 7ª ed. Caracas: Episteme.
- Abell, D. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Adamson, B. (2022). Sensemaking for sales. *Harvard Business Review*. From the Magazine (January-February).

- Angelucci, L. (2007). *Análisis de ruta: conceptos básicos*. Recuperado de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/analogias/article/view/4936>.
- Audi, R. (1999). *The Cambridge dictionary of philosophy*. 2<sup>a</sup> ed. Cambridge: 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*. 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\\_1](http://www.academia.edu/8790218/Ambiente_externo_de_1).
- Bravo, O. (2018). Dé los buenos días a la productividad: Liderazgo y Desempeño en las Organizaciones de Entornos VICA. *Revista DEBATES IESA*, XXIII(1) Caracas, Venezuela.
- Bandler, R., Andreas, S., & Andreas, C. (1988). *Use su cabeza para variar*. Cuatro vientos.
- Bernoulli, D. (1738). Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis. *Commentari Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae*, 5, 175-192. Translated as: Expositions of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica*, 22, 23-36 (1954). Reprinted in: Page, A.N., ed. (1968). *Utility Theory: A Book of Readings* (pp. 199-214). New York: John Wiley & Sons.
- Bengoa, J., & Espinosa M. (2009). La indagación apreciativa: una alternativa para crear realidades de libertad y compromiso. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 6(16), 2-7.
- Boeree, G. (2006). Abraham Maslow: 1908-1970. *Personality theories*, 11, 1-5.
- Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. 5<sup>o</sup> ed. Madrid, España: Pirámide.
- Burchsted, S. & Crews, C. (2003). *Systemic scenarios: creating synergy through scenarios and systems thinking*. (Unpublished Master's thesis). University of Houston-Clear Lake, Clear Lake, TX.

- Coates, J. (2000). From my perspective: scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 65, 115-23.
- Cook, L. (1986). The state scanning network: An issue identification system for state policy managers. *Futures Research Quarterly*, 2(1), 65-77.
- Coyle, R., Crawshay, R. & Sutton, L. (1994), Futures assessment by field anomaly relaxation. *Futures*, 26(1) 25-43.
- Daft, R. & Weick, K. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-291.
- Da Silva, R. (2002). *Teoría de la administración*. España: Thomson Learning Editores.
- De Vries, J. (2001). *Maximizing depth*. (As described by Wendy Schultz). Disponible en [www.infinitefutures.com/tools/sbdevries.shtml](http://www.infinitefutures.com/tools/sbdevries.shtml)
- Dess, G; Lumpkin, G (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Dixon, M., y Adamson, B. (2012). *El vendedor desafiante: las características necesarias para vender siempre*. Argentina: Empresa Activa.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Duncan, R. (1973). Multiple Decisions Making Structure in Adapting to Environmental Uncertainty. *Human Relations*, 26, 273-291.
- Echeverría, R. (2009). *El observador y su mundo*. Vol. I. Granica SA.
- Etzioni, A. (2010). *Moral dimension: Toward a new economics*. Simon and Schuster.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1993). *Biología del comportamiento humano. Manual de Etología humana*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ekman, P. (2004). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York: Henry Holt and Company.
- Freel, M. (2005). Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms. *Small Business Economics*, 25(1), 49-64.
- Freitas-Magallanes, A. (2009). The Ekman Code or in praise of the science of the human face. En: Freitas-Magallanes, A. (Ed.). *Emotional expression: The brain and the face, vol. 1* (pp. ix-xvii). Porto: University Fernando Pessoa Press.
- Finch, J. (1996). *Administración*. España: Pearson Educación
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Gartner. (2019). *Qué es el vendedor desafiante*. Recuperado de: <https://www.gartner.com/en/sales-service/insights/challenger-sale>

- Gaytán, G. & Pásaro D. (2012). *Reconocimiento facial y estructuras de grupos humanos: Una propuesta práctica de aprendizaje basado en problemas para Etología en los estudios de Grado en Biología* pp. 198-205. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de Innovación Docente Universitaria en Historia Natural, Sevilla: Bioscripts.
- Gauna, D. H., Patrouilleau, M. M., Schuff, P. V., & Gonzalez, L. (2020). *Profundización en tres métodos y técnicas: Escenarios, Backcasting y Delphi*. INTA. PROCADIS
- Godet, M. and Roubelat, F. (1996), *Creating the future: The use and misuse of scenarios. International Journal of Strategic Management Long Range Planning*, 29(2) 164-71.
- Gopalakrishnan, Sh. & Dugal, M. (1998). *Strategic Choice Versus Environmental Determinism: A Debate Revisited. International Journal of Organizational Analysis*, 6(2), 146-164.
- Gordon, T. and Glenn, J. (2003). *Integration, comparisons, and frontiers of futures research methods*. Washington, DC: Futures Research Methodology (Version 2.0), AC/UNU Millennium Project,
- Granovetter, M. (1973). *The strength of weak ties. American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Green, C. H. (2006). *Ventas Basadas en la Confianza*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). *Dirección estratégica y política de empresa II*.
- Harman, W. (1976), *An Incomplete Guide to the Future*. San Francisco, CA: San Francisco Book Company.
- Hauser, M.D. (1996). *The evolution of communication: An ethological exploration*. Cambridge, MA: MIT Press Inc.
- Hawken, P., Schwartz, P. and Ogilvy, J. (1982). *Seven Tomorrows: Toward a Voluntary History*. New York, NY: Bantam Books.
- Hidalgo, I. (2009). *Gestión Ontológica*. Venezuela: Mil Palabras Servicios Editoriales.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. España: Pearson Educación.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson. (1999), R. E. (2002). *Administración estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hoyer, M. & Mattsson, L. (1999), *Historical determinism and backcasting in future studies*. Paper presented at The Conference on Urban Transport Stems, Lund.
- Inglehart, R. (1988). *The Renaissance of Political Culture in American Political Science Review, Washington*, 82(4), 1203-1230.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

- International Organization for Standardization, (2015). *Norma ISO 9000: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad–Definiciones y Vocabulario*. Ginebra: ISO.
- Jack, R., Garrod, O., Yu, H., Caldara, R., y Schyns, P. (2012). From the cover: Facial expressions of emotion are not culturally universal. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 10 (19), 7241-7244.
- Jarva, V. (2000). *Gender sensitive scenario dramas with grassroots people*. Paper presented at the WFSF Methodology Seminar, University of Helsinki, Helsinki.
- Johnson, G, Scholes, K y Whittington, R, (2006). *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Jordana, V.Q. (1997). “Los métodos observacionales en la Etología”. En Peláez del Hierro, F.P. y Baró, J.V. (Eds.). *Etología. Bases biológicas de la conducta animal y humana* pp. 43-84. Madrid: Pirámide.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Deusto.
- Kahn, H. y Wiener, A. J. (1969). *El año 2000*. Buenos Aires: Emecé.
- Kahn, H. (1979). *World Economic Development*. Beyond, Westview Press, Boulder, CO.
- Kahneman, D., Lovallo, D. P., & Sibony, O. (2011). Antes de tomar una gran decisión... *Harvard Business Review*, 89(5), 20-31.
- Kahneman, D., Lovallo, D., y Sibony, O. (2019). Un enfoque estructurado para las decisiones estratégicas. *Harvard Deusto business review*, 293, 6-16.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1974). Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(27), 1124-1131.
- Kenbran, C.A (2019). *Manual del Sistema Integrado de Gestión. Manual Interno*. Recuperado de [www.kenbran.com](http://www.kenbran.com)
- King, M (2021). *Social Chemistry: Decoding the Patterns of Human Connection*
- Koeneke, H. y Varnagy, D. (2007): Algunas consideraciones sobre los principales indicadores del capital social en los albores del siglo XXI venezolano. *Revista Análisis de Coyuntura*, 1, 257-267.
- Licha, I. (2000). *El análisis del entorno: Herramienta de la gerencia social*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Mason, D. (2003). Tailoring scenario planning to the company culture. *Strategy & Leadership*, 31(2), 25-28.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/h0054346>



- May, H. (1996). *The future is ours: Foreseeing, managing and creating the future*. Praeger Studies on the 21st Century. USA.
- Maturana, H. R. (2003). *El sentido de lo humano*. JC Sáez Editor.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. Las citas corresponden a la versión en castellano: Miles, R. y Snow, Ch. (1987). *Teoría de la Organización*. Ariel Economía.
- MGA Consultant (2022). *Curso liderazgo para resultados. Manual del participante*. Impartido por Miguel González. Recuperado de <https://mga-consultant.com/home-eng/>
- Nanus, B. (1982). QUEST- Quick Environmental Scanning Technique. *Journal Long Range Planning*, 15(2), 39-45.
- Neufeld, W. P. (1985). Environmental scanning: Its use in forecasting emerging trends and issues in organizations. *Futures Research Quarterly*, 1(3), 39-52.
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 13-22.
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Novel-Coronavirus*. Recuperado de <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/en/>
- Ortiz, F., e Illada, R. (2006). *Enfoque Sistémico para la mejora de procesos*. Ingeniería y Sociedad-UC, Universidad de Carabobo.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3ª ed.). Caracas: TFEDUPEL.
- Pérez, J. (2023). El Rol del ingeniero en las ventas industriales. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 7(13), 157-174. Recuperado del portal web de las revistas electrónicas de la Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Pérez, J. y Varnagy, D. (2021). Percepción y análisis del entorno en las ventas de empresa a empresa. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXVII, 39-64
- Pink, D. (2013). *Vender es humano*. Editorial Gestión.
- Pittaluga, C. (2012). *Introducción a la Gerencia de Procesos*. Caracas, Venezuela: Edición Editorial Equinoccio, Universidad Simón Bolívar (USB) y Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- 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.

- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Colombia: Plaza & Janes Editores.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone*. New York: Touchstone Books.
- Renfro, W. L. (1993). *Issues management in strategic planning*. USA: Quorum Books.
- Robison, L. J., & Ritchie, B. K. (2010). *Relationship Economics: The Social Capital Paradigm and its Application to Business*. Politics and Other Transactions. Grower.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y mediana empresas*. México: Thomson.
- Rosales, C. (2017). *Personas compran personas: Estrategias efectivas para que vendas lo que quieras a quien quieras*. España: Conecta.
- Rosales, C & Ojeda, A. (s.f.). *Personas compran líderes. Cómo vender más usando los cuatro secretos del liderazgo ecléctico*. España: Pan House.
- Schinagl, N. (2007). Lleve sus ventas B2B al siguiente nivel. *Harvard Business Review*. 85(12),40-45.
- Saltelli, A. (2004), *Global sensitivity analysis*. European Commission Joint Research Centre of Ispra, Italy, tutorial lecture for the International Conference on Sensitivity Analysis, Sante Fe, New Mexico, 8-11 March.
- Schultz, W. (1993). *Scenario building: the Manoa approach*. Recuperado de [www.infinitefutures.com/ tools/sbmanoa.shtml](http://www.infinitefutures.com/tools/sbmanoa.shtml)
- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Strong, R. (2006). *A new way to plan for the future*. Hawaii International Conference on Systems Science, January.
- Solera, P. (2021). *Diseño de un 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.
- Tichy, N., & Sherman, S. (1993). *Control your destiny or someone else will: How Jack Welch is making General Electric the world's most competitive corporation*. Currency.
- Ward, E. and Schriefer, A.E. (2003), Dynamic scenarios: systems thinking meets scenario planning. In Fahey, L. and Randall, R.M. (Eds). *Learning from the Future* (pp. 140-56). New York, NY: John Wiley & Sons.

- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New Jersey: Addison-Wesley Publishing.
- Weick, K. (1979). Cognitive Processes in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 47-74.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations. Foundations for Organizational Science*. A Sage Publication Series, Thousand Oaks.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance* (2<sup>a</sup> ed.). London: Nicholas Brealey Publishing
- 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.