

Planeación estratégica inteligente: integración de la analítica con la visión corporativa

Smart strategic planning: integrating analytics with corporate vision

Begnini, Lucia¹, Saltos, Angel², Chamorro, Cristina³, Fonseca, Karina⁴

Recibido: 08/01/2026

Aceptado: 04/02/2026

Publicado: 08/03/2026

Categoría: Artículo científico

RESUMEN

En los últimos tiempos el aumento de la complejidad de los espacios organizacionales, marcada por la aceleración tecnológica y la volatilidad del contexto económico y social, ha puesto en tensión los modelos tradicionales de planeación estratégica, entendida como un proceso dinámico, adaptativo y orientado al aprendizaje organizacional. Desde la puesta en escena de un enfoque cualitativo de tipo analítico-documental, se examina literatura académica reciente sobre estrategia, analítica organizacional, capacidades dinámicas e inteligencia estratégica, identificando patrones, tensiones y modelos emergentes. Los resultados obtenidos evidencian que la analítica genera valor estratégico cuando se articula de manera crítica con el propósito, la identidad y el horizonte estratégico de la organización, además, evitando enfoques solo tecnocráticos. También, se destaca el rol del liderazgo interpretativo y la necesidad de marcos éticos y de gobernanza del dato para una integración óptima. Como conclusión se identifica que la planeación estratégica inteligente ofrece un marco conceptual robusto para repensar la gestión estratégica en contextos complejos, de manera particular en organizaciones latinoamericanas, donde la adopción de la analítica debe ser gradual, situada y coherente con las capacidades institucionales como referente.

Palabras Clave: Inteligencia estratégica, analítica organizacional, capacidades dinámicas, planeación estratégica, visión corporativa

¹ Instituto Superior Universitario Japón (Quito, Ecuador)
lbegnini@itsjapon.edu.ec

ORCID: 0000-0001-5578-3004

² Instituto Superior Universitario Japón (Quito, Ecuador)
asaltos@itsjapon.edu.ec

ORCID: 0009-0002-1443-6967

³ Instituto Superior Universitario Japón (Quito, Ecuador)
nchamorro@itsjapon.edu.ec

0009-0007-0945-2256

⁴ Instituto Superior Universitario Japón (Quito, Ecuador)
kfonseca@itsjapon.edu.ec

0009-0001-4115-524X

ABSTRACT

In recent times, the increasing complexity of organizational spaces, driven by technological acceleration and the volatility of the economic and social context, has strained traditional models of strategic planning, understood as a dynamic, adaptive process oriented toward organizational learning. Using a qualitative, analytical-documentary approach, this study examines recent academic literature on strategy, organizational analytics, dynamic capabilities, and strategic intelligence, identifying emerging patterns, tensions, and models. The results demonstrate that analytics generates strategic value when critically articulated with the organization's purpose, identity, and strategic horizon, while also avoiding purely technocratic approaches. The study also highlights the role of interpretive leadership and the need for ethical frameworks and data governance for optimal integration. In conclusion, it identifies that intelligent strategic planning offers a robust conceptual framework for rethinking strategic management in complex contexts, particularly in Latin American organizations, where the adoption of analytics should be gradual, contextualized, and consistent with existing institutional capabilities.

Keywords: Strategic planning, organizational analytics, dynamic capabilities, strategic intelligence, corporate vision

INTRODUCCIÓN

El ámbito de la planificación estratégica pasó de ser una tarea cotidiana de diagnóstico y pronóstico a convertirse en una búsqueda dinámica que está moldeada por una aceleración tecnológica, un mercado volátil y contextos organizacionales dinámicos. Las organizaciones que adoptan modelos estratégicos únicamente impulsados por sus superiores o solo a través de análisis retrospectivos encontrarán difícil sostener ventajas competitivas a largo plazo en este entorno. El análisis de datos a un nivel más profundo, nivel predictivo y prescriptivo, es un cambio sísmico en la forma en que se mira la estrategia y la noción de visión corporativa como algo que se construye sobre pruebas sistemáticas en lugar de depender solo de suposiciones normativas (Davenport & Harris, 2017).

Los últimos 20 años, el campo de la gestión estratégica ha permitido que la importancia de los datos como un activo organizacional sea aún más reconocida que hace algunos años. Cuando las personas comenzaron a usar esta tecnología, se veían solo como herramientas auxiliares para decisiones ya tomadas. Pero al momento que el análisis se ha vuelto cada vez más complejo, esta jerarquía se está revirtiendo de manera natural: hoy en día, el análisis es una parte integral del proceso estratégico. Estudios actuales muestran que la ventaja competitiva no se trata solo del acceso a la información, sino de la capacidad de una organización para interpretar esa información, integrarla y convertirla en decisiones que se alineen con la visión institucional (George et al., 2014).

La planificación estratégica inteligente se presenta como un camino para integrar la analítica y la visión empresarial y resolver la división del análisis técnico y la dirección estratégica. Este paradigma va más allá de la casual dependencia de herramientas basadas en tecnología; es toda una revolución que se evidencia en la forma en que las organizaciones abordan el conocimiento estratégico. Desde esta perspectiva, los datos ya no servirán como un recurso adicional que depende únicamente de decisiones individuales, sino

que estos datos se convertirán en un sistema continuo para interpretar tanto el entorno interno como el externo, lo que permitirá mejorar los procesos deliberativos a altos niveles (Mikalef et al., 2020).

Pero es la relación entre la visión corporativa y la visión analítica la que presenta algunas tensiones. Primero porque la visión corporativa se aprecia típicamente en términos aspiracionales, simbólicos y a largo plazo, mientras que la analítica se basa más en modelos probabilísticos, patrones emergentes y escenarios a corto y mediano plazo. Esta disonancia ha obligado a muchas organizaciones a tener ambos procesos funcionando en circuitos paralelos con una integración de carácter insuficiente. Según algunos estudios empíricos recientes, la madurez analítica organizacional se logra cuando las capacidades analíticas están alineadas con las prioridades estratégicas, al momento que evita la acumulación de datos y concentra las acciones analíticas en preguntas que son estratégicas y relevantes (Davenport & Bean, 2018).

Esta discusión es significativa en los contextos latinoamericanos donde las organizaciones permanentemente se enfrentan inherentes a limitaciones estructurales en torno a la infraestructura tecnológica, la cultura de datos y la formación especializada, pero operan en ambientes que pueden ser muy cambiantes. Estudios regionales muestran que la adopción sin miramientos de modelos analíticos importados, a pesar de no alinearse con la visión corporativa y el contexto institucional, conduce a resultados marginales y procesos de planificación sin valor estratégico (Calderón et al., 2021). Siendo así, la planificación estratégica inteligente debe tener en cuenta que es un proceso contextualizado dentro de una empresa, y puede ser realizado e informado por la identidad organizacional, la cultura interna y las condiciones operativas reales.

Desde una perspectiva conceptual y teórica, este análisis se sitúa en la encrucijada de la teoría de capacidades dinámicas, las estrategias basadas en el conocimiento y la analítica organizacional actual. Según Teece (2018), la sostenibilidad estratégica depende de que las organizaciones aprovechen esas oportunidades y reconfiguren de forma constante sus recursos. Con la inclusión del liderazgo estratégico integrado en la estrategia general de la empresa, que combina la analítica con la visión corporativa, fortalece esta capacidad al proporcionar mejores y anticipados marcos interpretativos, siempre que los datos estén debidamente gobernados, y como finalidad el gerente sea capaz de convertir la información en significado y valor.

Por otra parte, tiene como objetivo investigar los potencialidades y dificultades prácticas de utilizar este tipo de planificación de inteligencia para integrar el análisis y la visión de la empresa: en efecto, este artículo identificará y examinará los potenciales de fusionar el análisis con la visión corporativa. Se adopta una perspectiva crítica, que también desafía los enfoques normativos y tecnocráticos y reconoce las limitaciones del análisis cuando está desconectado del objetivo organizacional y su responsabilidad estratégica. Esto en la búsqueda de contribuir al desarrollo de modelos de planificación conscientes, informados y orientados a un futuro pleno.

Tomando en cuenta que la planificación estratégica ha evolucionado desde modelos lineales y normativos hacia una comprensión que reconoce la complejidad, la incertidumbre y la necesidad de adaptación constante. Los enfoques tradicionales, con su preocupación por la formulación secuencial de objetivos, el análisis del entorno y el desarrollo de planes de acción, no ofrecen una descripción adecuada de las

dinámicas estratégicas en organizaciones que operan en contextos con cambios rápidos y alta interdependencia. Es así que, la estrategia se redefine no como un producto final, sino como un proceso continuo de interpretación, aprendizaje y ajuste organizacional (Mintzberg et al., 2009).

Es aquí donde se propone la teoría de las capacidades dinámicas, el cambio más importante que ha contribuido a esto es la teoría de las capacidades dinámicas. Según esta teoría, la ventaja competitiva sostenible no se trata solo de recursos, sino de la capacidad de una organización para integrar, reconfigurar y renovar recursos en el marco de un entorno cambiante. Teece (2018) sugiere que las capacidades en este sentido se expresan en tres dimensiones: la identificación de oportunidades/amenazas, la creación de valor y la reconfiguración continua de propiedades físicas como no físicas.

Al ubicar el comportamiento organizacional de manera diferente, el análisis de datos estratégicamente alineado puede demostrar ser un facilitador importante para facilitar estas capacidades al mejorar la capacidad de la organización para prever circunstancias y tomar decisiones acertadas. Los datos y la información emergen como pilares clave para la creación de valor desde una estrategia basada en el conocimiento.

Según Grant (2019), las organizaciones hoy en día son sistemas de integración de conocimiento, y la coordinación efectiva del conocimiento especializado es la base de las ventajas competitivas. Así que el análisis no es solo una herramienta, sino un puente entre el conocimiento explícito, el conocimiento tácito y el juicio estratégico en ese orden. En esta lógica, la planificación estratégica inteligente se enmarca en términos de la necesidad de que los datos tengan voz activa en la intersección de la experiencia gerencial y la visión institucional.

Entonces la composición requiere una reconsideración del mismo concepto de inteligencia estratégica. En el contexto contemporáneo, la inteligencia estratégica no se trata solo de recopilar información sobre el entorno competitivo, sino de mover conocimientos e ideas de fuentes fragmentadas hacia conceptos accionables que se alineen con las metas y objetivos de la organización. Calof et al. (2018) argumentan que la inteligencia estratégica exitosa es capaz de integrar un análisis riguroso con la interpretación contextual y el juicio humano, donde se evite tanto la confianza ciega en los datos como el dominio exclusivo de la intuición gerencial.

METODOLOGÍA

Desde el ámbito epistémico, este artículo está incrustado en el paradigma constructivista, que sostiene que la estrategia no es un hecho objetivo o neutral, sino un constructo social permanente que se enmarca en los discursos, interpretaciones y dinámicas de poder de las organizaciones en juego. La planificación estratégica inteligente se conceptualiza como un proceso intersubjetivo donde convergen datos, tecnologías, visiones gerenciales y contextos organizacionales específicos, donde el enfoque conceptual permite que la interpretación de la analítica sea vista no simplemente como un fenómeno técnico, sino como un enfoque situado que impacta en la producción de significado estratégico (Vaara & Whittington, 2012).

El diseño metodológico utilizado se fundamenta en un estudio de investigación analítico-documental cualitativo, complementado con un análisis de casos conceptuales. Este tipo de enfoque permite la combinación de contribuciones teóricas contemporáneas con evidencia empírica secundaria (de investigaciones previas, informes estratégicos organizacionales y estudios organizacionales recientes). Todo esto cobra sentido cuando el diseño no sirve para generalizar estadísticamente, sino para profundizar en los patrones, tensiones y modelos emergentes existentes en la literatura especializada (Yin, 2018).

Para la conformación del corpus se estableció un muestreo intencional y criterial, que se concentró en artículos académicos publicados en bases de datos disponibles, como son: Scopus, Web of Science, Google Scholar; que han sido indexados internacionalmente entre publicaciones académicas. En la elección se priorizó los estudios publicados desde 2014 hasta 2024 que abordan específicamente al menos una de las siguientes áreas: planificación estratégica, analítica organizacional, inteligencia estratégica, capacidades dinámicas y alineación estratégica.

En la segunda fase se involucró la codificación temática que buscó identificar patrones: recurrentes, conflictos conceptuales, perspectivas dominantes presentes. Y durante la tercera fase, se realizó un análisis interpretativo de los hallazgos para integrarlos con marcos teóricos de capacidades dinámicas y estrategia basada en el conocimiento con el fin de crear una interpretación crítica y coherente del fenómeno bajo investigación (Saldaña, 2016).

Con el fin de establecer una metodología rigurosa, se introdujeron la credibilidad, la coherencia y la apertura en el análisis como criterios para asegurar el rigor dentro del análisis. La credibilidad se incrementó mediante una triangulación teórica comparando diferentes perspectivas y autores sobre planificación estratégica y analítica organizacional. La alineación de los objetivos del estudio con el enfoque metodológico y las técnicas de análisis aseguraron la coherencia. Al final, la transparencia también se aseguró mediante explicaciones claras de los criterios utilizados para la selección del corpus y el procedimiento analítico seguido para la investigación (Lincoln & Guba, 1985).

Este estudio no contiene datos empíricos del trabajo de campo, su mérito metodológico fue adoptar un enfoque crítico hacia una literatura dispersa y un bien construido marco interpretativo que proporcione una visión sobre las condiciones de la incorporación de analíticas en la visión de la empresa de manera efectiva. Este método corresponde con el objetivo del artículo, que es ofrecer una visión conceptual y estratégica, no solo cuantificar los impactos en entornos específicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De las conclusiones obtenidas, la más relevante es el cambio de perspectiva de la planificación estratégica basada en pronósticos estáticos a modelos de planificación estratégica continua y adaptativa. Como indica consistentemente la literatura revisada, la integración de análisis avanzados permite a las organizaciones deshacerse de ciclos estratégicos rígidos e inflexibles, generalmente anuales o plurianuales, y pasar a revisar su estrategia regularmente.

Este cambio no implica la eliminación de un enfoque a largo plazo, sino la reconfiguración de la estrategia como un marco en constante evolución que responde a la información empírica de factores externos (en este caso, el rendimiento ambiental e interno) (Teece, 2018).

En este sentido, el análisis proporciona un ciclo de retroalimentación estratégica, cuestionando y evolucionando constantemente la visión corporativa.

Tabla 1. Síntesis de hallazgos sobre planeación estratégica inteligente

Dimensión analizada	Hallazgo principal	Implicación estratégica
Enfoque de planeación	Transición de modelos estáticos a procesos estratégicos continuos	La estrategia se concibe como proceso dinámico y revisable
Rol de la analítica	La analítica actúa como sistema de retroalimentación estratégica	Mejora la anticipación y la coherencia decisional
Visión corporativa	Evoluciona de declaración fija a horizonte estratégico adaptable	La visión se valida y ajusta con evidencia
Liderazgo estratégico	Liderazgos interpretativos median entre datos y decisión	Se evita el tecnocratismo y la intuición aislada
Contexto latinoamericano	Integración gradual y situada de la analítica	La adopción responde a capacidades reales

Nota. Síntesis analítica de los resultados del estudio.

Fuente. Elaboración propia a partir de Davenport y Harris (2017), Teece (2018) y Calderón et al. (2021).

El segundo resultado muestra que la importancia del análisis en la planificación estratégica no se trata tanto de la sofisticación técnica de las herramientas de análisis, sino que deben estar directamente relacionadas con las preguntas estratégicas fundamentales de la organización. La práctica basada en evidencia sugiere que los programas de análisis a menudo no conducen al éxito porque la organización pierde su visión corporativa y, como tal, la información recopilada no es instrumental para el proceso de toma de decisiones (Davenport & Bean, 2018). En contraste, las organizaciones que han tenido éxito al incorporar el análisis en su proceso de desarrollo estratégico utilizan los datos para enfocar prioridades, probar suposiciones estratégicas y considerar escenarios alternativos consistentes con su identidad y misión institucional general.

Tabla 2. Relación entre: la analítica organizacional y componentes de la visión corporativa

Componente de la visión	Aporte de la analítica	Riesgo identificado
Propósito organizacional	Validación empírica de prioridades estratégicas	Reducción del propósito a métricas
Objetivos estratégicos	Evaluación continua de supuestos	Sobrerrepresentación de lo medible
Identidad institucional	Identificación de patrones de desempeño cultural	Invisibilización de valores cualitativos
Horizonte temporal	Simulación de escenarios futuros	Cortoplacismo estratégico

Nota. Análisis interpretativo de la interacción entre visión y analítica.

Fuente. Elaboración propia con base en Davenport y Bean (2018) y Grant (2019).

Este tercer hallazgo se relaciona con el papel que tiene un líder estratégico en la conexión entre el análisis y la visión organizacional. El resultado evidenciado sugiere que para que la planificación estratégica sea efectiva, es necesario e importante contar con líderes que tengan cierto nivel de alfabetización analítica, pero que al mismo tiempo estén capacitados en interpretar y tomar decisiones estratégicas.

Estos líderes como parte de su gestión no delegan completamente la formulación de sus estrategias a los sistemas analíticos. Tampoco son sujetos que descartan los datos empíricos para adoptar decisiones intuitivas. Pero siempre median entre los modelos analíticos y el enfoque estratégico (Calof et al., 2018).

Tabla 3. Factores críticos para la integración analítica–visión corporativa

Factor crítico	Descripción	Nivel de impacto estratégico
Alineación estratégica	Coherencia entre preguntas analíticas y visión	Alto
Cultura de datos	Uso reflexivo y no instrumental del dato	Alto
Gobernanza del dato	Reglas claras sobre uso y decisión	Medio
Liderazgo estratégico	Capacidad interpretativa del liderazgo	Alto
Ética analítica	Conciencia de sesgos y límites del análisis	Medio–Alto

Nota. Factores derivados del análisis teórico-documental.

Fuente. Elaboración propia a partir de Calof et al. (2018) y Vaara et al. (2020).

Esta reforma no significa que ya no haya coherencia estratégica, sino más bien que se están avanzando todas las posibilidades para el aprendizaje organizacional. La visión debe redefinirse de ser idealista hacia un horizonte estratégico pragmático basado en evidencia: debe ser capaz de interactuar con la incertidumbre frente a la incertidumbre y mantenerse al día, sin desviarse del rumbo (Grant, 2019).

Tabla 4. Tensiones estratégicas asociadas al uso de analítica en la planeación

Dimensión	Beneficio estratégico	Riesgo asociado
Automatización analítica	Mayor velocidad decisional	Pérdida de deliberación estratégica
Predicción basada en datos	Anticipación de escenarios	Dependencia excesiva de modelos
Medición del desempeño	Objetividad en la evaluación	Reducción de lo cualitativo
Control estratégico	Seguimiento continuo	Tecnocratización del poder

Nota. Sistematización de tensiones recurrentes en la literatura.

Fuente. Elaboración propia con base en Mikalef et al. (2020) y Vaara et al. (2020).

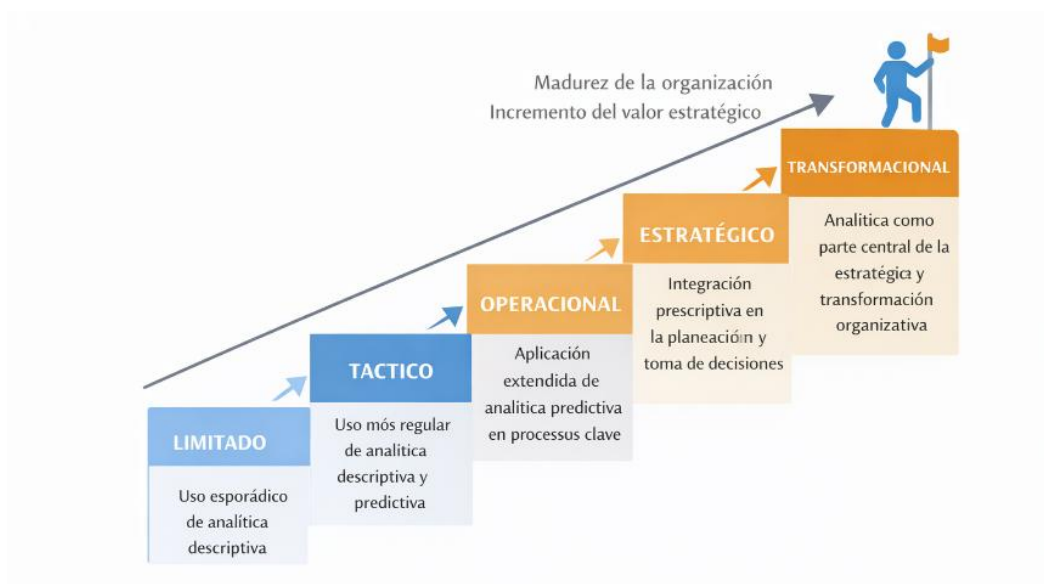
Figura 1. Modelo de integración entre analítica organizacional y visión corporativa



Figura 2. Dimensiones críticas para la integración efectiva de analítica y visión corporativa



Figura 3. Escala de adopción de la analítica hacia una planificación estratégica inteligente



En general, estas implicaciones muestran que el concepto de planificación estratégica inteligente no se reduce a la inclusión de la analítica, sino más bien a la capacidad organizacional de integrar los datos, la visión y el juicio estratégico en un proceso continuo de aprendizaje y ajuste. En entornos organizacionales sofisticados, esta infusión cambia la naturaleza estratégica y la importancia de la visión corporativa.

Discusión

Los resultados reafirman que la planificación estratégica inteligente es más que un desarrollo mecánico en los modelos de gestión tradicionales; es un cambio de paradigma en cómo las organizaciones crean significado estratégico. La *Figura 1* muestra que existe aquí una relación dialógica y bidireccional entre la analítica organizacional y la visión corporativa, en lugar de una relación instrumental o jerárquica. Esto está en línea con la observación hecha por Davenport y Harris (2017), que la analítica añade utilidad estratégica no cuando se aplica a decisiones existentes en un nivel superior de deliberación y análisis, sino al momento que se incorpora en los procesos de deliberación de alto nivel de una organización.

Los resultados expuestos en la *Tabla 1* confirman la interpretación al demostrar que no se trata de cómo los conocimientos analíticos afectan la optimización operativa individual, sino de cómo modifican el enfoque de la planificación de manera más general. Alejarse de modelos estáticos hacia procesos estratégicos continuos significa que la visión corporativa ya no es un punto estático, sino un horizonte dinámico que debe ser validado y reescrito regularmente. Esta idea tiene una relación directa con el concepto de capacidades dinámicas, en particular con la teoría de Teece (2018) de que la sostenibilidad estratégica depende de la capacidad de la organización para “aprender” y “reconfigurarse” continuamente. La *Figura 2* complica aún más la dinámica de esa discusión, mostrando hasta qué punto el enfoque estratégico se ha ajustado con el tiempo de acuerdo con el nivel de adaptabilidad del método de desarrollo de la planificación estratégica. Desde la planificación regular hasta la planificación estratégica inteligente, el auge de estas analíticas es parte del desarrollo de la organización, no un producto final de procesos aislados. Esto significa que las organizaciones hacen más que simplemente acumular datos y reunirlos en la empresa, sino que también fusionan el conocimiento, el análisis y la visión; solo al combinar todo en un plan estratégico integrado, las organizaciones más avanzadas pueden lograr esto (Grant 2019). La adaptabilidad es un indicador clave para la inteligencia estratégica en este contexto.

La *Tabla 2* nos permite analizar críticamente la relación entre las analíticas y los componentes de la visión corporativa. Los datos ayudan a validar cuáles son las prioridades estratégicas más importantes y también simular posibles escenarios futuros (pero esto puede arriesgar convertir el propósito organizacional en una métrica cuantitativa). Aquí se confirma las advertencias de Davenport y Bean (2018), que una cultura orientada a los datos y que no esté adecuadamente dirigida puede empobrecer el pensamiento estratégico al concentrarse solo en lo que es fácilmente medible. En consecuencia, la planificación estratégica inteligente proporciona analíticas inteligentes, lo que requiere mantener aspectos éticos, simbólicos y políticos de la visión corporativa.

Uno de los hallazgos clave, identificado en la *Tabla 3* y la *Figura 3*, es la importancia de tener líderes estratégicos fuertes que puedan actuar como un elemento mediador entre el análisis y la visión. El análisis sugiere que el liderazgo con capacidad interpretativa mitiga dos de los peores extremos en ambos lados: la tecnocratización de la estrategia y la dependencia de la intuición del gerente. Este equilibrio es

consistente con lo afirmado por Calof et al. (2018), quienes argumentan que la inteligencia estratégica exitosa combina un examen riguroso con el juicio humano de forma integrada, donde una buena inteligencia estratégica no es simplemente una combinación de análisis e intuición estratégica, sino una mezcla contextualizada de juicio humano. En cambio, el nuevo modelo de liderazgo que está naciendo no es el del tomador de decisiones omnisciente o el gerente automatizado, sino el intérprete estratégico que es capaz de transformar datos en narrativas inspiradoras. Como se expresa en la *Tabla 1* y se analiza en relación con la literatura regional, el análisis también muestra que la fusión de la analítica y la perspectiva corporativa debe hacerse de manera contextualizada y gradual en el contexto latinoamericano. Calderón et al. (2021) señalan limitaciones estructurales que no descalifican el enfoque de planificación estratégica inteligente. Sin embargo, requiere una reevaluación desde las capacidades concretas de las organizaciones. Pues no es siguiendo marcos analíticos ortodoxos que los hallazgos muestran que debemos desarrollar procesos estratégicos que se ajusten al contexto particular, y la analítica debe proporcionar apoyo interpretativo en lugar de una imposición tecnocrática. Esta conversación subraya que la planificación estratégica inteligente se describe como un acto sofisticado: un ejercicio para explicar lo que los datos, la visión y el razonamiento estratégico te dicen.

CONCLUSIONES

Estos hallazgos sugieren que la planificación estratégica inteligente representa un cambio importante en el pensamiento estratégico actual, pasando de enfoques normativos y fijos a actividades de interpretación, aprendizaje y adaptación organizacional. La evidencia revisada sugiere que, cuando está intencionalmente integrada en la visión corporativa, la analítica organizacional deja de ser una mera herramienta instrumental para convertirse en un componente del proceso estratégico; capaz de afectar la formulación, validación y ajuste continuo de decisiones a largo plazo (Davenport & Harris, 2017).

Además, se concluye que el liderazgo estratégico es un elemento crucial para la incorporación efectiva del análisis en las actividades de planificación. También se destaca el papel activo de los altos directivos con habilidades analíticas básicas y fuertes capacidades interpretativas en la mediación entre sus sistemas analíticos y las decisiones estratégicas. Esto no permite ni la tecnocratización del pensamiento estratégico ni la dependencia exclusiva de la intuición gerencial. Para alinear este tipo de perfil de liderazgo con las tendencias actuales en el campo de la inteligencia estratégica, se deben integrar tanto el análisis riguroso como el juicio humano que tenga en cuenta el entorno (Calof et al., 2018).

La investigación, desde una perspectiva crítica, también es la realización de que los análisis organizacionales no operan desde un lugar de neutralidad y que integrarlos en la planificación estratégica genera tensiones éticas y políticas que deben ser abordadas abiertamente. Reducir la incertidumbre y fortalecer el apoyo para la toma de decisiones coexisten con amenazas de dominación organizacional, la legitimidad técnica de las elecciones estratégicas y la invisibilidad de las dimensiones cualitativas del rendimiento. En esta construcción, la planificación estratégica inteligente requerirá una estructura de gobernanza de datos y espacios deliberativos que permitan un uso reflexivo o responsable de los análisis, y esto es enfatizado por enfoques críticos de la estrategia como práctica social (Vaara et al., 2020).

Finalmente cabe mencionar que, si tomamos en cuenta el contexto latinoamericano, los resultados subrayan que la combinación de los análisis y la visión corporativa deben ser observados como dependientes de ese contexto. Es en estas condiciones los análisis ganan importancia como instrumento de interpretación estratégica, en lugar de, una intrusión tecnocrática impulsada por plantillas extranjeras.

BIBLIOGRAFÍA

- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2021). Analítica de datos y toma de decisiones estratégicas en organizaciones latinoamericanas. *Innovar*, 31(80), 25–40.
- Calof, J., Richards, G., & Smith, J. (2018). Prospectiva, inteligencia competitiva y analítica empresarial: Herramientas para mejorar la eficiencia organizacional (versión original en inglés). *Foresight*, 20(1), 1–13.
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). Investigación cualitativa y diseño de investigación: Selección entre cinco enfoques (versión original en inglés) (4.ª ed.). Sage.
- Davenport, T., & Bean, R. (2018). Las grandes empresas adoptan la analítica, pero aún carecen de una cultura basada en datos (versión original en inglés). *Harvard Business Review América Latina*.
- Davenport, T., & Harris, J. (2017). Competir con analítica: La nueva ciencia para ganar (versión original en inglés) (ed. actualizada). Harvard Business Review Press.
- George, G., Haas, M., & Pentland, A. (2014). Big data y gestión (versión original en inglés). *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326.
- Grant, R. (2019). Análisis contemporáneo de la estrategia (versión original en inglés) (10.ª ed.). Wiley.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Compitiendo por el futuro (versión original en inglés). Harvard Business School Press.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). Investigación naturalista (versión original en inglés). Sage.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2020). Analítica de big data y desempeño empresarial: Resultados de un enfoque mixto (versión original en inglés). *Journal of Business Research*, 98, 261–276.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla de la dirección estratégica (versión original en inglés) (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Ciencia de datos para los negocios (versión original en inglés). Ed. O'Reilly Media.
- Saldaña, J. (2016). El manual de codificación para investigadores cualitativos (versión original en inglés) 3ra edición. Ed. Sage.
- Teece, D. (2018). Modelos de negocio y capacidades dinámicas (versión original en inglés). Ed. Long Range Planning, 40–49.
- Vaara, E., Whittington, R., & Seidl, D. (2020). La estrategia como práctica: Balance y proyecciones (versión original en inglés). Ed. *Academy of Management Annals*, 464–495.
- Yin, R. (2018). Investigación sobre estudios de caso: diseño y métodos (versión original en inglés) 6ta edición. Ed. Sage.