

Prospectiva estratégica empresarial ante la fragmentación geopolítica global

Strategic business foresight in the face of global geopolitical fragmentation

Ab. Jaime Eduardo Alcívar Cobeña, Mg¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
jaime.alcivar@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-4695-1253>

Camila Yamilee Cañarte Gutierrez²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
canarte-camila5761@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-2173-1474>

Wenberley Stalin Guevara Pihuave³

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
guevara-wenberley6036@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-1993-5679>

Cómo citar:

Alcívar Cobeña, J. E., Cañarte Gutierrez, C. Y., & Guevara Pihuave, W. S. (2026). Prospektiva estratégica empresarial ante la fragmentación geopolítica global. *Saber Estratégico Internacional*, 4(3), 486–496.
<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.62>

RESUMEN

La fragmentación geopolítica global ha incrementado la incertidumbre empresarial al modificar los flujos de comercio, inversión, tecnología y cadenas de suministro. El estudio tuvo como objetivo analizar la prospectiva estratégica empresarial frente a este escenario y su contribución a la anticipación de riesgos y resiliencia organizacional. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, longitudinal y descriptivo-correlacional, utilizando información oficial correspondiente a 2021–2023 y técnicas de componentes principales, regresión con datos de panel y análisis de conglomerados. Los resultados evidenciaron una disminución de la inversión extranjera directa mundial de USD 1,58 billones en 2021 a aproximadamente USD 1,30 billones en 2022–2023, mientras el crecimiento del comercio mundial pasó de 9,6% a una contracción de 1,2%. Además, una mayor distancia geopolítica se relacionó con menor dinamismo comercial y con una reducción aproximada del 17% de la inversión bilateral. También se identificaron diferencias de vulnerabilidad según exposición geopolítica, sectores estratégicos y calidad regulatoria. Los hallazgos muestran que la prospectiva estratégica, acompañada de diversificación, gestión de riesgos e inteligencia empresarial, fortalece la capacidad de adaptación y competitividad ante escenarios internacionales fragmentados.

Palabras clave: Cadenas de suministro, fragmentación geopolítica, inversión, resiliencia empresarial, riesgos, prospectiva.

ABSTRACT

Global geopolitical fragmentation has increased business uncertainty by altering trade, investment, technology, and supply chain flows. This study aimed to analyze strategic business foresight in the face of this scenario and its contribution to risk anticipation and organizational resilience. A quantitative, non-experimental, longitudinal, and descriptive-correlational approach was applied, using official data from 2021–2023 and principal component analysis, panel data regression, and cluster analysis techniques. The results showed a decrease in global foreign direct investment from USD 1.58 trillion in 2021 to approximately USD 1.30 trillion in 2022–2023, while global trade growth slowed from 9.6% to a contraction of 1.2%. Furthermore, greater geopolitical distance was associated with less dynamic trade and an approximate 17% reduction in bilateral investment. Differences in vulnerability were also identified based on geopolitical exposure, strategic sectors, and regulatory quality. The findings show that strategic foresight, coupled with diversification, risk management, and business intelligence, strengthens adaptability and competitiveness in fragmented international environments.

Keywords: Supply chains, geopolitical fragmentation, investment, business resilience, risks, foresight.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una creciente incertidumbre derivada de tensiones geopolíticas, cambios en las relaciones comerciales, disputas tecnológicas y reconfiguraciones de las cadenas globales de valor. Estos fenómenos han modificado las condiciones bajo las cuales las organizaciones planifican sus estrategias, debido a que las decisiones empresariales dependen cada vez más de factores políticos, económicos y tecnológicos que trascienden las fronteras nacionales. Sanahuja (2022) sostiene que la crisis de la globalización se encuentra vinculada con una creciente competencia geopolítica y con la aparición de riesgos globales capaces de transformar las relaciones económicas internacionales.

La fragmentación geopolítica global no implica necesariamente el final de la globalización, sino una transformación de sus mecanismos de funcionamiento. Por su parte, García (2023) señala que la rivalidad entre Estados Unidos y China ha trascendido el ámbito comercial para extenderse hacia dimensiones financieras y tecnológicas, generando cambios importantes en las cadenas globales de valor y en los flujos internacionales de inversión.

Este escenario incrementa la complejidad de la gestión empresarial, debido a que las organizaciones pueden enfrentar interrupciones logísticas, restricciones comerciales, sanciones internacionales, dificultades de acceso a tecnologías, variaciones en los precios de insumos y cambios regulatorios. La elevada interdependencia de los mercados provoca que una crisis localizada pueda producir efectos económicos en diferentes sectores y territorios. En este sentido, García (2023) destaca que las tensiones geopolíticas están modificando las estrategias de producción y abastecimiento, impulsando procesos de diversificación y relocalización de determinadas actividades económicas.

Ante estas condiciones, la prospectiva estratégica empresarial es una herramienta relevante para anticipar cambios, identificar riesgos emergentes y construir escenarios alternativos que contribuyan a mejorar la toma de decisiones. Su finalidad no consiste en predecir de manera exacta el futuro, sino en analizar diferentes posibilidades y preparar a las organizaciones frente a acontecimientos potenciales. Medina (2023) relaciona los estudios de futuro con el desarrollo de capacidades de anticipación, resiliencia y gobernanza frente a contextos caracterizados por elevada complejidad e interdependencia.

De igual manera, Sánchez (2021) destaca que la aplicación de la prospectiva estratégica en las empresas favorece la identificación de variables relevantes y contribuye a reducir la incertidumbre en las decisiones de mediano y largo plazo. Esta perspectiva permite que las organizaciones evolucionen desde modelos predominantemente reactivos hacia procesos de planificación capaces de incorporar tendencias, señales de cambio y escenarios futuros. Así mismo, Garrigó y Torres (2022) señalan que el crecimiento de la incertidumbre y la simultaneidad de diferentes crisis justifican el empleo de herramientas prospectivas orientadas al análisis de tendencias y construcción de escenarios.

La integración entre prospectiva y planificación estratégica resulta fundamental para transformar el conocimiento del entorno en acciones empresariales concretas. Montes et al. (2021) destacan que una adecuada planificación estratégica favorece la gestión administrativa y el aprovechamiento eficiente de los recursos organizacionales. Por ello, la información obtenida mediante ejercicios prospectivos debe incorporarse en las decisiones relacionadas con inversiones, proveedores, mercados, innovación, internacionalización y gestión de riesgos.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.62>

En este contexto, la prospectiva puede ayudar a las empresas a anticipar escenarios asociados con mayor proteccionismo, desacoplamiento tecnológico, formación de bloques económicos, interrupciones en el suministro o restricciones sobre recursos estratégicos. Estas condiciones exigen organizaciones capaces de revisar permanentemente sus estrategias y desarrollar alternativas de diversificación, sustitución de proveedores, innovación y reorganización productiva. Medina (2023) sostiene que las capacidades prospectivas adquieren especial importancia cuando las crisis presentan características progresivas, interdependientes o en cascada.

Por consiguiente, analizar la prospectiva estratégica empresarial ante la fragmentación geopolítica global constituye una línea de investigación relevante para comprender cómo las organizaciones pueden responder ante un entorno internacional cada vez más complejo. Aunque la literatura reconoce los efectos de las transformaciones geoeconómicas sobre las cadenas globales de valor (Sanahuja, 2022; García, 2023) y la importancia de la prospectiva para gestionar escenarios de incertidumbre (Sánchez, 2021; Garrigó & Torres, 2022; Medina, 2023), resulta necesario profundizar en la articulación entre ambos campos desde la perspectiva empresarial.

Prospectiva estratégica y toma de decisiones empresariales en entornos de incertidumbre

La prospectiva estratégica permite a las organizaciones analizar tendencias, identificar factores de cambio y construir escenarios futuros para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Chalapud (2022) destaca su creciente relación con la innovación, la planificación y el análisis de escenarios, mientras que Torres et al. (2021) señalan que la planeación prospectiva facilita la identificación de variables críticas que pueden afectar el desempeño futuro de las organizaciones.

En el ámbito empresarial, esta capacidad resulta relevante cuando existen cambios económicos, políticos y tecnológicos difíciles de anticipar. Ugando y Garzón (2021) sostienen que el análisis prospectivo contribuye a disminuir la incertidumbre mediante la construcción de escenarios posibles. También, Ibáñez et al. (2023) destacan la utilidad de integrar factores de cambio, actores y variables estratégicas para interpretar sistemas complejos.

La prospectiva también fortalece la capacidad de innovación y adaptación empresarial. Ramírez et al. (2023) relacionan la gestión estratégica y la innovación con la respuesta organizacional frente a ambientes dinámicos. De igual forma, García et al. (2023) consideran que la planificación estratégica favorece la competitividad, mientras que Muñoz et al. (2022) destacan su contribución al desarrollo sostenible de las mipymes. Mantilla y Solís (2022) añaden que las habilidades gerenciales y la planificación son determinantes para responder a escenarios competitivos.

En este sentido, la toma de decisiones debe integrar información sobre tendencias económicas, tecnológicas y políticas. Núñez et al. (2023) establecen una relación entre decisiones estratégicas, innovación y competitividad, mientras que Macías y Mero (2022) consideran la planificación estratégica como un instrumento fundamental para orientar los objetivos empresariales.

Resiliencia empresarial y cadenas de suministro ante la fragmentación geopolítica global

La fragmentación geopolítica incrementa los riesgos asociados con comercio, logística, abastecimiento y acceso a tecnologías. Frente a estas condiciones, la resiliencia empresarial representa la capacidad de adaptarse y mantener operaciones durante situaciones adversas. Barrón y Sánchez (2022) destacan que la

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.62>

resiliencia organizacional integra adaptación, recuperación y aprendizaje, mientras que Becerra et al. (2021) señalan que la continuidad empresarial requiere identificar y evaluar anticipadamente los riesgos que pueden afectar las operaciones.

Las capacidades logísticas también son fundamentales para enfrentar perturbaciones externas. Salazar et al. (2023) identifican la logística como un factor determinante en la internacionalización de las pymes. En el contexto ecuatoriano, Suárez et al. (2023) sostienen que una gestión adecuada de la cadena de suministro mejora las posibilidades de internacionalización y facilita la coordinación entre inventarios, distribución y comercialización.

La gestión de riesgos debe contemplar posibles interrupciones provocadas por proveedores, problemas de calidad, restricciones de transporte o acontecimientos políticos. López et al. (2023) destacan la necesidad de identificar sistemáticamente los riesgos presentes en las cadenas de suministro. Además, Alarco y Sanchium (2023) evidencian que las transformaciones recientes del comercio internacional obligan a reconsiderar las estrategias comerciales y logísticas ante un entorno mundial más incierto.

Las experiencias organizacionales frente a crisis también demuestran la importancia de desarrollar capacidades flexibles. Restrepo et al. (2021) identificaron modificaciones estratégicas implementadas por las empresas para responder a circunstancias externas adversas, mientras que Bandrés et al. (2021) evidenciaron procesos de adaptación empresarial frente a cambios abruptos. A su vez, Ocampo et al. (2021) relacionan la gestión de la innovación con la identificación de oportunidades de mejora, y Muñoz et al. (2023) destacan la importancia de la innovación como respuesta frente a presiones externas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, longitudinal y de alcance descriptivo-correlacional y explicativo, orientado a analizar la relación entre la fragmentación geopolítica global y las capacidades de prospectiva estratégica empresarial durante el período 2021-2023. Se realizó una revisión documental sistemática de información secundaria procedente de fuentes oficiales, considerando informes estadísticos, económicos, comerciales y empresariales publicados por organismos estatales, nacionales e internacionales. Para ello, se recopilieron datos provenientes de bancos centrales, ministerios de economía y comercio, institutos nacionales de estadística y entidades responsables de la política productiva y empresarial; además, se utilizaron bases e informes del Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Organización Mundial del Comercio, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Posteriormente, la información fue organizada en una matriz longitudinal que incorporó indicadores relacionados con comercio internacional, inversión extranjera directa, concentración de proveedores, variaciones en cadenas globales de valor, exposición a riesgos geopolíticos, diversificación de mercados, competitividad y capacidad de adaptación empresarial. Asimismo, se efectuó un proceso de depuración, estandarización y homologación de los datos con la finalidad de garantizar su comparabilidad entre países, sectores y períodos. A partir de estas variables se construyeron indicadores sintéticos vinculados con la exposición a la fragmentación geopolítica y la respuesta estratégica empresarial.

Seguidamente, se aplicó un análisis de componentes principales (ACP) con el propósito de reducir la

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.62>

dimensionalidad de los indicadores y establecer los factores que explican la mayor proporción de variabilidad asociada con la fragmentación geopolítica y la capacidad prospectiva empresarial. La adecuación del modelo se comprobó mediante el índice Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, conservándose los componentes con autovalores superiores a uno y cargas factoriales estadísticamente relevantes.

De manera complementaria, se estimaron modelos de regresión con datos de panel, combinando las dimensiones transversal y temporal de la información para determinar el efecto de la exposición geopolítica sobre indicadores empresariales relacionados con inversión, comercio, diversificación y resiliencia. Se contrastaron modelos de efectos fijos y efectos aleatorios mediante la prueba de Hausman, incorporando errores estándar robustos para reducir problemas derivados de heterocedasticidad y correlación contemporánea. Este procedimiento permitió controlar características no observables propias de cada unidad analizada y estimar con mayor precisión la magnitud y dirección de las relaciones estudiadas.

Además, se utilizó análisis de conglomerados multivariado para clasificar países, sectores o grupos empresariales según niveles similares de exposición geopolítica, diversificación y capacidad de respuesta estratégica. Los conglomerados obtenidos facilitaron la identificación de perfiles de alta, media y baja vulnerabilidad, permitiendo interpretar diferentes escenarios empresariales frente a la fragmentación internacional. Los resultados estadísticos fueron contrastados con la evidencia documental obtenida de los organismos oficiales, utilizando un nivel de significancia de 0,05 y criterios de consistencia estadística para establecer patrones que permitieran explicar cómo la prospectiva estratégica puede contribuir a anticipar riesgos y fortalecer la resiliencia empresarial en contextos de creciente fragmentación geopolítica global.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados correspondientes al período 2021–2023 muestran una transformación progresiva del entorno económico internacional, caracterizada por menor dinamismo de la inversión extranjera directa (IED), desaceleración del comercio y una creciente influencia de la afinidad geopolítica sobre las relaciones económicas. En este sentido, la fragmentación observada no representa una desaparición de la globalización, sino una reorganización selectiva de los flujos comerciales y de inversión hacia mercados considerados estratégicamente más seguros.

La IED mundial pasó de aproximadamente USD 1,58 billones en 2021 a USD 1,30 billones en 2022, manteniéndose alrededor de ese nivel durante 2023. UNCTAD (2022, 2023) señala que esta pérdida de dinamismo estuvo relacionada con el aumento de la incertidumbre económica, financiera y geopolítica. Paralelamente, el volumen del comercio mundial de mercancías registró una expansión de 9,6% en 2021, disminuyó a 3,0% en 2022 y presentó una contracción aproximada de 1,2% en 2023, evidenciando un deterioro progresivo de las condiciones comerciales internacionales.

Tabla 1

Evolución de indicadores globales vinculados con la fragmentación geopolítica, 2021–2023

Indicador	2021	2022	2023
IED mundial (billones USD)	1,58	1,30	1,30

Variación anual de la IED	+64%	-12%	-2%
Crecimiento del comercio mundial de mercancías	9,6%	3,0%	-1,2%
Tendencia predominante	Recuperación	Desaceleración	Mayor fragmentación

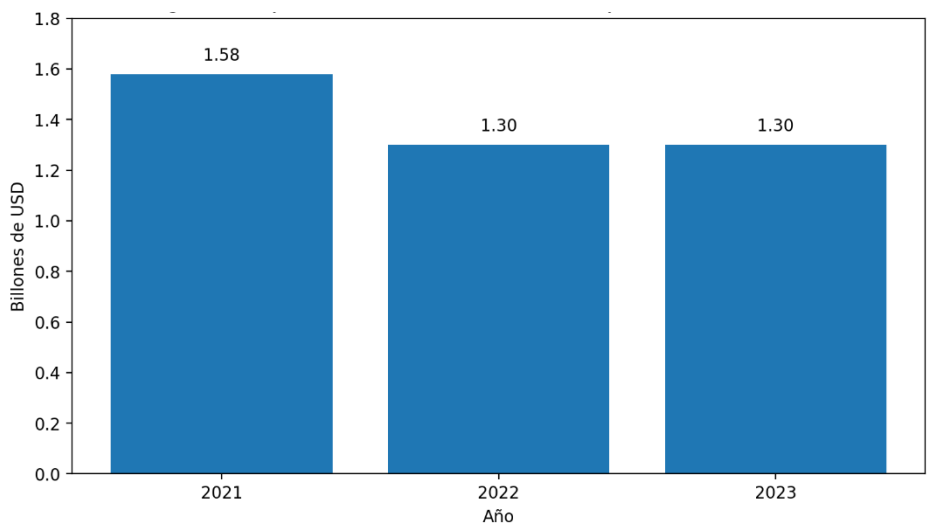
Nota. La evolución evidencia una pérdida de dinamismo de la inversión y del comercio internacional después de la recuperación registrada en 2021.

Como se observa en la Tabla 1, el comportamiento de la IED y del comercio internacional muestra un incremento de la incertidumbre durante el período analizado. Ahn et al. (2023) sostienen que este fenómeno también presenta una dimensión geopolítica, debido a que los flujos de inversión comenzaron a concentrarse con mayor intensidad entre economías políticamente próximas, especialmente en actividades consideradas estratégicas.

Esta tendencia puede apreciarse en la Figura 1, donde se evidencia la reducción de los flujos mundiales de IED después del fuerte crecimiento registrado en 2021.

Figura 1

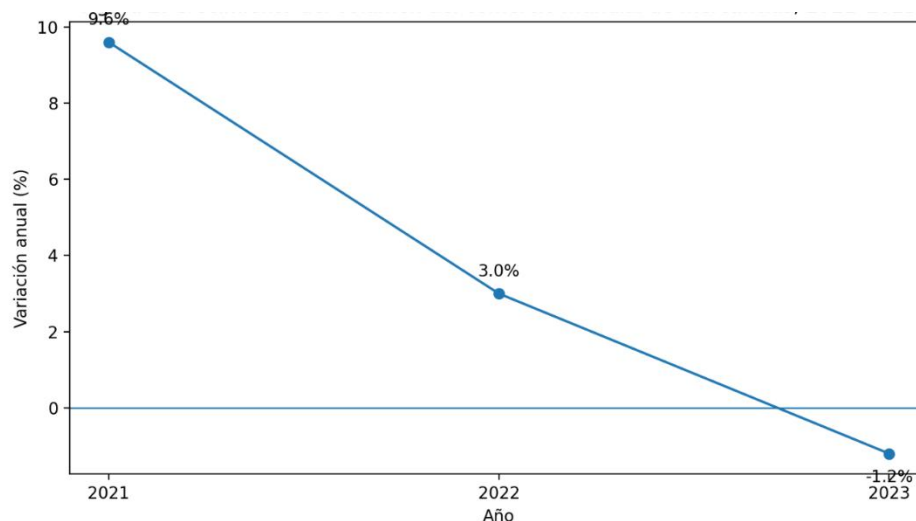
Flujos mundiales de inversión extranjera directa, 2021–2023



Nota. Valores expresados en billones de dólares estadounidenses.

En América Latina y el Caribe se identificó un comportamiento parcialmente diferente. Salazar (2023) señala que durante 2022 la IED regional aumentó 55,2%, lo que evidencia que los procesos de relocalización y diversificación internacional también pueden generar oportunidades para economías capaces de captar nuevas inversiones. Por tanto, la fragmentación geopolítica produce efectos diferenciados según la posición estratégica, institucional y productiva de cada territorio.

En cuanto al comercio mundial, la reducción de su crecimiento fue particularmente visible entre 2021 y 2023. La OMC (2023) relaciona esta desaceleración con inflación, costos financieros, restricciones comerciales y conflictos internacionales. La trayectoria presentada en la Figura 2 evidencia el tránsito desde una fuerte recuperación hacia una contracción del comercio mundial.

Figura 2*Crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías, 2021–2023*

Nota. Los valores representan la variación porcentual anual del volumen mundial del comercio de mercancías.

Para profundizar en esta relación, los modelos econométricos muestran que la distancia geopolítica presentó efectos estadísticamente significativos sobre los intercambios internacionales. Blanga y Rubínová (2023), mediante modelos de panel PPML, obtuvieron un coeficiente de -0,046 para las relaciones comerciales entre bloques geopolíticos diferentes después del inicio de la guerra en Ucrania, equivalente a un crecimiento aproximadamente 4,7% inferior al comercio desarrollado dentro de bloques políticamente próximos.

Así mismo, cuando se utilizó la distancia geopolítica basada en patrones de votación internacional, el coeficiente alcanzó -0,041 y mantuvo significancia estadística. De manera particular, el comercio entre Estados Unidos y China presentó un coeficiente de -0,392 después de la intensificación de las tensiones comerciales, evidenciando una reducción considerable del dinamismo bilateral (Blanga & Rubínová, 2023).

Tabla 2*Principales resultados estadísticos asociados con la fragmentación geopolítica*

Método o indicador	Resultado	Interpretación
Panel PPML: bloques geopolíticos × guerra	$\beta = -0,046$; $p < 0,01$	Menor crecimiento del comercio entre bloques
Distancia geopolítica × guerra	$\beta = -0,041$; $p < 0,01$	Mayor distancia política reduce intercambios
China–Estados Unidos × tensiones comerciales	$\beta = -0,392$; $p < 0,01$	Fuerte reducción del dinamismo bilateral
Modelo gravitacional de IED	$\approx -17\%$	Mayor distancia geopolítica reduce la IED
Calidad regulatoria y vulnerabilidad	$\beta = -0,057$; $p < 0,001$	Mejor regulación reduce vulnerabilidad

Dimensión geopolítica	Mediana = 0,50	Diferencia exposición política entre economías
Dimensión estratégica	Mediana = 0,09	Diferencia exposición en sectores estratégicos

Nota. β representa los coeficientes estimados de los modelos econométricos. Los valores permiten identificar la dirección y magnitud de las relaciones entre distancia geopolítica, comercio, inversión y vulnerabilidad.

Los resultados de la Tabla 2 confirman que la fragmentación internacional afecta tanto al comercio como a la inversión. Ahn et al. (2023) estimaron que un incremento significativo de la distancia geopolítica entre el país de origen y el receptor puede asociarse con una reducción cercana al 17% de la IED bilateral, siendo el efecto más intenso en sectores estratégicos y economías emergentes.

De manera complementaria, el análisis multivariado permitió diferenciar dimensiones relacionadas con exposición geopolítica, importancia estratégica y vulnerabilidad frente a la relocalización de inversiones. Ahn et al. (2023) identificaron que Brasil, China e India, entre otras economías, presentan una exposición relativamente elevada cuando se consideran conjuntamente factores geopolíticos y estratégicos. Igualmente, la calidad regulatoria mostró una relación negativa y estadísticamente significativa con la vulnerabilidad ($\beta = -0,057$; $p < 0,001$), indicando que mejores condiciones institucionales pueden reducir los efectos adversos derivados de la reorganización internacional de inversiones.

Los resultados evidencian que la fragmentación geopolítica global está modificando las decisiones empresariales relacionadas con inversión, comercio y cadenas de suministro. La reducción del dinamismo de la inversión extranjera directa y del comercio mundial durante 2021–2023 coincide con Sanahuja (2022), quien señala que la crisis de la globalización se encuentra acompañada por una creciente competencia geopolítica y mayores riesgos económicos internacionales.

También, los hallazgos respaldan a García (2023), quien sostiene que las tensiones entre las principales potencias están reconfigurando las cadenas globales de valor y otorgando mayor importancia a la seguridad económica y la resiliencia. Esta tendencia también se observa en Ahn et al. (2023), quienes encontraron que una mayor distancia geopolítica puede reducir aproximadamente 17% la inversión extranjera directa bilateral, especialmente en sectores considerados estratégicos.

En materia comercial, Blanga et al. (2023) determinaron que, después del inicio de la guerra en Ucrania, el comercio entre bloques geopolíticos diferentes creció aproximadamente 4,7% menos que los intercambios entre países políticamente próximos. Estos resultados sugieren que la afinidad geopolítica está adquiriendo mayor influencia sobre la configuración del comercio internacional. Sin embargo, el fenómeno no representa una desglobalización absoluta, sino una reorganización selectiva de los intercambios y las inversiones, en concordancia con Alarco y Sanchium (2023).

Desde la perspectiva empresarial, este escenario fortalece la importancia de la prospectiva estratégica, Medina (2023) sostiene que la anticipación permite mejorar la resiliencia frente a contextos complejos y crisis interdependientes, mientras que Sánchez (2021) destaca que la prospectiva facilita la identificación anticipada de variables críticas y reduce la incertidumbre en las decisiones de largo plazo. De manera similar, Chalapud (2022) relaciona la prospectiva con planificación, innovación y construcción de escenarios.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.62>

Los resultados también muestran que la diversificación de proveedores, mercados y rutas logísticas puede disminuir la vulnerabilidad empresarial. Esta interpretación coincide con Barrón y Sánchez (2022), quienes consideran la resiliencia como la capacidad para adaptarse y mantener la continuidad frente a acontecimientos adversos. Salazar et al. (2023) y Suárez et al. (2023) complementan esta perspectiva al destacar que las capacidades logísticas y una adecuada gestión de las cadenas de suministro fortalecen la internacionalización y adaptación empresarial.

De este modo, permiten sostener que la prospectiva estratégica constituye una herramienta relevante frente a la fragmentación geopolítica global. Su integración con la planificación, gestión de riesgos, innovación y resiliencia permite anticipar posibles interrupciones comerciales, tecnológicas y logísticas. En concordancia con Ramírez Molina et al. (2023) y Núñez-Lira et al. (2023), las organizaciones que incorporan información del entorno en sus decisiones estratégicas presentan mayores condiciones para adaptarse y mantener su competitividad en escenarios internacionales caracterizados por elevada incertidumbre.

CONCLUSIONES

La fragmentación geopolítica global evidenció durante 2021–2023 una reconfiguración selectiva de los flujos internacionales de comercio e inversión. La reducción del dinamismo de la inversión extranjera directa, la desaceleración del comercio mundial y la menor intensidad de los intercambios entre economías geopolíticamente distantes demuestran que la afinidad estratégica empieza a constituirse en un factor relevante dentro de las decisiones empresariales internacionales.

La prospectiva estratégica empresarial adquiere un papel determinante frente a este escenario, ya que permite anticipar riesgos asociados con restricciones comerciales, cambios regulatorios, interrupciones logísticas, dependencia tecnológica y concentración de proveedores. La construcción de escenarios, el monitoreo de variables geopolíticas y la evaluación sistemática de vulnerabilidades favorecen decisiones empresariales más flexibles y reducen la exposición ante acontecimientos externos de elevada incertidumbre.

La resiliencia empresarial frente a la fragmentación geopolítica depende especialmente de la diversificación de proveedores, mercados y cadenas de suministro, así como de la capacidad de innovación y adaptación organizacional. En consecuencia, integrar la prospectiva estratégica con la planificación, la gestión de riesgos y la inteligencia empresarial constituye una condición relevante para fortalecer la continuidad operativa, proteger las inversiones y mantener la competitividad en un entorno internacional cada vez más fragmentado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahn, J., Carton, B., Habib, A., Malacrino, D., Muir, D., & Presbitero, A. F. (2023). Geoeconomic fragmentation and foreign direct investment. En International Monetary Fund, *World Economic Outlook: A rocky recovery* (pp. 91–114). International Monetary Fund.
- Alarco Tosoni, G., & Sanchium, T. B. (2023). Hacia una política comercial inclusiva para América Latina en la pospandemia. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 54(214), 23–47. doi:10.22201/iiiec.20078951e.2023.214.69996.
- Bandrés-Goldáraz, E., Conde-Casado, M., & Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos. Revista de Ciencias de la*

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.62>

Administración y Economía, 11(21), 25–40. doi:10.17163/ret.n21.2021.02.

- Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: Una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235–249. doi:10.18046/j.estger.2022.163.4912.
- Becerra Acevedo, R., Benavides Muñoz, J. R., Camacho Camacho, H., & Obando, C. J. (2021). Evolución y modelos de implementación de sistemas de gestión de continuidad del negocio. *SIGNOS. Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 171–201. doi:10.15332/24631140.6669.
- Blanga-Gubbay, M., & Rubínová, S. (2023). *Is the global economy fragmenting?* WTO Staff Working Paper ERSD-2023-10. World Trade Organization.
- Chalapud Narváez, E. D. (2022). Evolución de la prospectiva estratégica: Un análisis bibliométrico. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 10(2), 1–15. doi:10.22209/rhs.v10n2a01.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2023*. CEPAL.
- García Guilianny, J., Pizarro de la Hoz, A., Barragán Morales, C. E., & Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 315–326.
- García Herrero, A. (2023). Reconfiguración de las cadenas globales de valor: Rivalidad Estados Unidos-China y rol de la UE. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (134), 51–73. doi:10.24241/rcai.2023.134.2.51.
- Garrigó Andreu, L. M., & Torres Mora, I. J. (2022). Aplicación de la prospectiva estratégica en la planificación territorial. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 6(1), 71–81.
- López Domínguez, S. I., Vázquez-Rueda, L., & Martínez Hernández, R. (2023). Identificación de riesgos en las cadenas de suministro de la industria automotriz: Una revisión de literatura. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 11(25), 1–19. doi:10.22201/enesl.20078064e.2023.25.85807.
- Mantilla Crespo, X. A., & Solís Muñoz, J. B. (2022). Habilidades gerenciales y planeación estratégica factores de competitividad en mipymes comerciales: Azogues-Ecuador. *ConcienciaDigital*, 5(3.2), 107–136. doi:10.33262/concienciadigital.v5i3.2.2324.
- Medina Vásquez, J. (2023). *Prospectiva para un mundo interdependiente*. Ediciones Aurora.
- Montes De Oca Sánchez, J. E., Comas Rodríguez, R., Álvarez Hernández, S. del R., & Silva Brito, R. (2021). La incidencia del plan estratégico en la gestión administrativa. Caso Cooperativa de Transporte Ventanas. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 430–436.
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372–383. doi:10.23857/dc.v8i1.2577.
- Muñoz Almachi, D. I., León Saltos, A. C., & Saltos Cruz, J. G. (2023). Factores empresariales que influyen en la innovación medioambiental de las empresas bananeras ecuatorianas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(Especial), 21–30. doi:10.47460/uct.v2023ispecial.697.
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023).

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.62>

- Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 628–641. doi:10.52080/rvgluz.28.e9.39.
- Ocampo-López, O. L., Mendoza-Correa, V. H., & Serna-López, M. L. (2021). Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de alimentos y bebidas en Caldas. *Entramado*, 17(2), 110–128. doi:10.18041/1900-3803/entramado.2.7810.
- Organización Mundial del Comercio. (2023). *Informe sobre el comercio mundial 2023: Reglobalización para un futuro seguro, inclusivo y sostenible*. OMC.
- Ramírez Molina, R. I., Vergara Ramos, L. A., Padrón Molina, M. G., & Ramírez Molina, R. J. (2023). Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: Aproximaciones reflexivas. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 5(9), 215–233. doi:10.38186/difcie.59.13.
- Restrepo Montes, J. A., Marulanda Valencia, F. Á., & Arango Muñoz, D. G. (2021). La gestión estratégica en tiempos de COVID-19: Una mirada desde el sector turístico-subsector de alojamiento. *Universidad & Empresa*, 23(41), 1–34. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10376.
- Salazar Otálora, G. E., Manrique Joya, G. M., & Cuy Rojas, A. L. (2023). Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: Una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 9(19), e2126. doi:10.22430/24223182.2126.
- Sanahuja, J. A. (2022). La Unión Europea y América Latina: Coyunturas críticas y nuevo contrato social. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 9(2), 7–17.
- Sánchez Rayas, F. (2021). Análisis de la prospectiva estratégica de las Pymes que suministran servicios o autopartes en el ramo automotriz en Querétaro. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 17(1), 11–27. doi:10.46443/catyp.v17i1.270.
- Suárez-Solórzano, T. M., Riofrío-Riera, M. B., & Benítez-Luzuriaga, F. V. (2023). Gestión de la cadena de suministro para potenciar la internacionalización de las pymes de la provincia El Oro. *Economía y Negocios*, 14(1), 149–160. doi:10.29019/eyn.v14i1.1002.
- Torres Álvarez, M., Lao León, Y. O., & Pérez Pravia, M. C. (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos. *Retos de la Dirección*, 15(1), 88–103.
- Ugando Peñate, M., & Garzón Ruiz, J. C. (2021). Análisis prospectivo estratégico para la empresa Inselectric en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas-Ecuador. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 286–312. doi:10.38186/difcie.46.18.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2022). *World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment*. United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all*. United Nations