

Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*
ANIVERSARIO

Estrategia empresarial: Una reflexión teórica*

Ramón Guanuche, Ronal Eugenio
Verdezoto Reinoso, Mariana Del Rocío***
Romero, Douglas José******

Resumen

La génesis del presente artículo, parte del proceso de investigación contemplado en el proyecto: Dirección estratégica para la construcción de la competitividad en las organizaciones productoras de cacao. Estas entidades se desenvuelven en un ambiente de incertidumbre y altamente competitivo debido a la cambiante gestión empresarial, lo cual requiere un entendimiento profundo de la evolución y formación de la estrategia empresarial. Por ello, esta investigación se centró en una reflexión teórica sobre la estrategia empresarial mediante una discusión y contrastación de distintos teóricos y sus puntos de vista sobre la estrategia y su importancia para el logro de los objetivos empresariales, considerando el contexto interno y externo. Para tal propósito, la metodología utilizada fue de tipo bibliográfica, utilizando la hermenéutica para la interpretación de los textos. El estudio muestra diversas interpretaciones de 'estrategia', su paradigma desde Sun Tsu y los referentes teóricos como Jenofonte, Julio César, Clausewitz, Chandler, Porter, Mintzberg, así como el origen de las escuelas de pensamiento estratégico. Se concluye que la estrategia es una construcción mental para definir cursos de acción y alcanzar objetivos propuestos; si bien tuvo un origen militar, su adaptación se extendió a otras actividades del quehacer social y empresarial.

Palabras clave: Estrategia; empresa; pensamiento estratégico; escuelas de pensamiento estratégico; competitividad.

** Doctorando en Ciencias Sociales, mención Gerencia en la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Magister en Auditoría y Contabilidad. Ingeniero Comercial. Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Docente Titular Pregrado Tiempo Completo en la Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador. Directora del Grupo de Investigación INPUNIAM. E-mail: ramon@utmachala.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5977-9491>

*** Doctoranda en Ciencias Sociales, mención Gerencia en la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Magister en Auditoría Integral. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Docente Titular Pregrado Tiempo Completo y Docente Posgrado, relación contractual en la Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador. Coordinadora del Grupo de Investigación INPUNIAM. E-mail: mverdezoto@utmachala.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2023-6681>

**** Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Economía Agrícola. Economista. Profesor Emérito de la Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo, Venezuela. Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones de FCES-LUZ. Docente-Investigador del Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) en la Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo, Venezuela. Investigador PEII (ONCTI) Nivel C. Colciencias 000015763920180211915. Codirector del Grupo de Investigación INPUNIAM. E-mail: douglas.romero@urbe.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0946-9847>

Business strategy: A theoretical reflection

Abstract

The genesis of this article is based on the research process included in the project: Strategic direction for the construction of competitiveness in cocoa producing organizations. These entities operate in an uncertain and highly competitive environment due to changing business management, which requires a deep understanding of the evolution and formation of business strategy. Therefore, this research focused on a theoretical reflection on business strategy through a discussion and contrast of different theorists and their points of view on strategy and its importance for achieving business objectives, considering the internal and external context. For this purpose, the methodology used was bibliographical, using hermeneutics for the interpretation of texts. The study shows various interpretations of 'strategy', its paradigm from Sun Tsu and theoretical references such as Xenophon, Julius Caesar, Clausewitz, Chandler, Porter, Mintzberg, as well as the origin of the schools of strategic thought. It is concluded that strategy is a mental construction to define courses of action and achieve proposed objectives; Although it had a military origin, its adaptation extended to other social and business activities.

Keywords: Strategy; company; strategic thinking; schools of strategic thinking; competitiveness.

Introducción

La formación de la estrategia se basa en la interpretación del entorno y su relación con este. Una organización debe valorar el contexto competitivo en que planifica su desenvolvimiento. Básicamente, esto obedece al nivel de competencia de su industria y del mercado de sus proveedores y clientes, entre otros factores, como los de sectores económicos, y demás incidentes a la organización (Tarzijan, 2018); concebida en la mente del estratega para definir cursos de acción (Rivkin, 2001), que lleven al logro de los objetivos empresariales. Este trabajo se enmarca en la discusión acerca de la estrategia empresarial, analizando los diferentes autores y corrientes de pensamiento; se discute acerca del origen y evolución del vocablo, además de los distintos paradigmas.

La constante evolución del mundo empresarial vuelve necesaria reflexionar sobre el origen de la estrategia, la exploración de nuevos paradigmas orientadores es esencial para enfrentar los desafíos del mañana, comprender la metamorfosis constante del pensamiento humano en procesos de análisis, planificación, ejecución y evaluación de acciones realistas, que elevan la capacidad

competitiva de las organizaciones es primordial; por otra parte, comprender los enfoques de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico permite diseñar la ruta a seguir, facilita el proceso de toma de decisiones y adaptarse a un mundo empresarial en constante movimiento,

En resumen, con base en los diferentes enfoques se puede asegurar que las tácticas que las empresas implementan, lo hacen con el fin de crear valor, promover beneficios socioeconómicos y el desarrollo de habilidades que permitan generar ventajas competitivas en un mercado muy cambiante (Useche et al., 2021; Ramírez et al., 2021; Aguirre et al., 2021).

Por otra parte, se estudian las diferentes escuelas de pensamiento, contrastando las perspectivas de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999); y, Whittintong (2002), subrayando los elementos más resaltantes de las distintas escuelas. Seguidamente, se estudia la conexión entre estrategia y pensamiento estratégico y la toma de decisiones. Finalmente, se arriba a un conjunto de conclusiones, donde destaca la estrategia como concepción humana vinculada al entorno, que permite el logro de objetivos estratégicos. Metodológicamente, se asumió una investigación bibliográfica, con revisión

y contrastación de fuentes secundarias, con utilización de la hermenéutica para la interpretación de los materiales consultados.

1. Fundamentación teórica

1.1 Antecedentes del término estrategia

Estrategia, se refería al nombramiento de un general jefe de un ejército, su origen militar se fundamenta en el “Arte de los Generales”; la palabra estrategia tiene raíz griega, etimológicamente del vocablo “Estratega” nombre que recibía el general griego que comandaba un ejército (Steiner y Miner, 1986); este se refería a las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En este sentido, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), arguyen que su origen es impreciso, que no hay una definición aceptada por todos; que en tiempos de Alejandro de Macedonia el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Desde una perspectiva semántica, la estrategia ha evolucionado en la historia, desplegando en una disciplina muy amplia y versátil. Se emplea en áreas como economía, gerencia, mercadeo, educación, entre otras. Por su naturaleza humana, enlaza la reflexión con la ejecución de acciones que modifican o mantienen una realidad.

En el Diccionario Larousse (2012), las acepciones para definir la estrategia: En una primera, dice que es el arte de dirigir un conjunto de disposiciones para el logro de un objetivo; otra sostiene, que es el arte de coordinar las fuerzas militares, políticas, económicas, y morales, implicadas en la conducción de un conflicto, o en la preparación de la defensa de una nación, o alianza de naciones. Así se aprecia que su amplio concepto es resultado de una larga evolución semántica; en otras palabras, producto de una lenta transformación de su significado.

Según los conceptos que se establece, la estrategia abarca diferentes áreas de aplicación

personal, empresarial y militar, es un recurso necesario para lograr metas y objetivos en los contextos organizacionales o de defensas de los países. Su aplicación planificada es primordial para el éxito de las organizaciones.

1.2. Enfoque hermenéutico de la estrategia: Ejes paradigmáticos

Dentro de esta perspectiva, es conveniente citar a Garrido (2015), que ha sugerido las obras de Herodoto, quien a través de sus nueve libros tuvo la capacidad de transmitir el pensamiento y diseño de las acciones de guerra de sus protagonistas; mentores y estrategias como Amon, Tucídides, Polivio, Tito, Tácito, Zhao, Tzun Zu, Sun Bin, Lao Tse, Confucio, César, Saavedra, Cronwell, Federico, Napoleón, Moltke, Clausewitz, Lautaro (Leftraru), Delbrück y Allenby, a los que confía añadir a los contemporáneos B.H. Liddell Hart, descrito como uno de los más fecundos críticos de Clausewitz), John Frederick Charles Fuller, Alfred Thayer Mahan, Sir Julian Stafford Corbett, Giulio Douhet, General William Mitchell, David E. Lupton, James Oberg (“The Space Power Theory”) y Everett Dolman.

En consonancia, este aparte pretende discutir los paradigmas teórico-conceptuales, basado en el trabajo de Zapata (2007), que ha contribuido a la construcción del paradigma estratégico. En este sentido, se discutirán cinco momentos de la construcción y evolución del paradigma estratégico.

El primer paradigma, plantea que la estrategia tiene un origen militar, donde se privilegia lo estratégico en la guerra, representado por Sun Tsu, seguido del griego Jenofonte, luego por Julio César, Maquiavelo, Clausewitz, y Moltke (Pumpin, 1982). Sun Tsu fue un general chino; su obra representativa se titula El Arte de la Guerra. El propósito era desarrollar un tratado sistemático para gobernantes y generales para el logro de alcanzar una guerra exitosa; sus aportes van de lo prescriptivo a lo positivo.

Según Díez y Martín (1992),

etimológicamente, estrategia, en la acepción empresarial, lo estratégico le atañe a la alta dirección de cualquier organización. En cambio, Peteraf y Strickland (2012) aseveran que “debe desecharse toda noción de que los estrategias de una organización se hallan en la cima de la jerarquía administrativa y que los mandos medios y el personal de línea tan solo ejecutan las instrucciones de los altos administradores” (p. 37).

En cuanto a Clausewitz (2016), en su obra hace énfasis en la diferenciación y la articulación de la estrategia – táctica. Para este teórico, la guerra es un fenómeno producto de las fuerzas del Estado que procuran alcanzar y mantener objetivos que le garanticen su subsistencia. En este marco de la guerra amplía el concepto de estrategia, el cual ya no estará limitado al arte y dirección de una batalla, sino también al arte de conducir a una nación a la victoria. Para Zapata (2007), las contribuciones de ambos autores son similares en lo referente al pensamiento y las teorías estratégicas, tanto la normativa como la positiva; además, el pensamiento estratégico de estos autores tiene sello propio en lo que se denomina estrategia y táctica militar.

El segundo paradigma, está referido a la planeación estratégica convencional, su origen se ubica en la década de los años sesenta, con los trabajos de dos exponentes de este enfoque: Alfred Chandler con su obra *Strategy and Structure* (1962) e Igor Ansoff quien escribió *Corporate Strategy* (1965). El primero, demostró cómo la estructura organizacional de la empresa se adapta a la estrategia.

En cuanto a Ansoff, su versión de la planeación estratégica surge de la analogía entre el dominio militar y lo empresarial; según el autor, la estrategia y la táctica deben conducir a una empresa a ganar las batallas y la guerra de la competencia por hacerse a un mercado enfrentando a sus empresas rivales (Zapata, 2007). Desde hace varios años, la planificación estratégica convencional, ocasional, así como apoyada en la elaboración de planes, ya no responde al contexto de complejidad actual de las organizaciones (Falção y Fontes, 1999; Gambaro y García, 2021).

El tercer paradigma, delimitado por la teoría de la competitividad de Michael Porter (2015), quien en su trabajo *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, establece las bases conceptuales dirigidas al diseño de estrategias para empresas lucrativas. Nuevos aportes significativos se refieren al modelo del diamante competitivo, la cadena de valor, entre otros; además, establece diferencias en el tipo de relación entre empresa y mercado (Porter, 2016).

El cuarto paradigma, referido a la visión crítica de la estrategia liderada por Henry Mintzberg, en sus obras: *La caída y el auge de la planificación estratégica* (1994), y *Safari a la Estrategia* (1999), emprende una crítica a la concepción estratégica que subyace en el segundo de los paradigmas citados; Mintzberg sostiene que el concepto y la praxis de la planeación estratégica habían sido cuando menos, reduccionistas y parciales, además de implicar una “separación” arbitraria del todo organizacional y gerencial.

En su concepción sería más aceptable referirse a un concepto como Dirección Estratégica, o bien, Gerencia Estratégica, para denominar todo el proceso de dirección de una organización; particularmente en su obra: *Safari a la estrategia* (Mintzberg et al., 1999), sostiene que las estrategias exitosas no siempre surgen obedeciendo a un plan; pueden emerger espontáneamente en las organizaciones. Afirmaba que, el diseño y formulación de estrategias no es del dominio exclusivo de la alta gerencia. En esta misma obra, Mintzberg et al. (2003) citan cinco definiciones desde donde pueden ser entendidas las estrategias: Como Plan, como Patrón, como Posición, como Perspectiva y como Estratagema.

Por último, el quinto paradigma de la estrategia y prospectiva. Este paradigma hace alusión a la escuela prospectiva francesa, para la cual la estrategia debe ir articulada a la prospectiva, puesto que esta disciplina es idónea para que la estrategia pueda pensarse y asumirse en una perspectiva futura más allá del corto/mediano plazo. La llamada escuela francesa logra, una valiosa síntesis entre esas

dos disciplinas; son célebres los trabajos de Michael Godet (1993), máximo exponente de esta corriente. Este mismo autor concluye “la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad” (Godet y Durance, 2007, p. 9).

Este quinto paradigma toma la denominación de: La planeación estratégica por escenarios futuros, o sencillamente la planeación estratégica y prospectiva. Esta corriente ofrece una amplia batería de procedimientos técnicos para encarar la construcción (cognitiva) del futuro: *Delphi* de expertos, análisis estructural, juego de actores sociales y matriz de impacto cruzado, entre otras.

Hoy en día, los investigadores más referenciados pertenecen a la escuela francesa. Los ámbitos de investigación de la prospectiva estratégica son negocios, gestión empresarial, contabilidad, ciencias sociales, economía, econometría, finanzas e ingeniería. Se deduce, por lo tanto, la inclinación por las herramientas prospectivas que caracterizan la escuela para establecer los futuros y escenarios, y su inmersión a los estudios en el campo de innovación (Chalapud, 2022).

El paradigma estratégico se encuentra en una constante evolución, partiendo desde las necesidades de los altos mandos militares para hacer frente a la guerra, hasta convertirse en una de las principales herramientas de gestión de las diferentes organizaciones, en el campo empresarial se la adopta inicialmente para procesos de planificación, más tarde, su aporte al medio para incrementar la competitividad, hasta llegar a explicar las diferencias en los procesos de dirección de organizaciones, conceptualizando a la Gerencia Estratégica o Dirección Estratégica.

1.3. Formación de la estrategia. Escuelas de pensamiento

En este aparte se expondrán las diversas corrientes, escuelas, o perspectivas, de la estrategia; en un primer momento, se presenta

la clasificación según Whittington (2002), para posteriormente describir las escuelas según Mintzberg et al. (2003). Cada una de ellas representan puntos de vista, considerando la capacidad humana para pensar y actuar de manera racional.

Considerando la perspectiva de Whittington (2002), existen cuatro corrientes a saber: Clásica, evolucionista, procesalista, y sistémica. En cuanto a la llamada escuela clásica, esta descansa sobre métodos racionales de planificación. La estrategia es un proceso racional de cálculos y análisis deliberados; diseñados para maximizar las ventajas a largo plazo. Expresa adicionalmente que para los clásicos la rentabilidad es el principal objetivo de la empresa.

Por su parte, el enfoque evolucionista, se basa en la metáfora fatalista de la evolución biológica, expresando que no es posible planificar a largo plazo dada la naturaleza cambiante, agresiva y competitiva de los mercados. En este sentido, solo sobrevivirían las empresas que empleen estrategias que las lleven a maximizar los beneficios. Se genera un incremento positivo de la competitividad a través de estrategias de innovación (Marín, Rivera y Díaz, 2022; Calanchez et al., 2022). El papel de los directivos es el de prepararse lo mejor posible para enfrentar las exigencias del entorno. En resumen, es el mercado y no la gerencia quien guía las decisiones.

El tercer enfoque, o corriente, es el llamado procesalista, para estos la estrategia nace de un proceso pragmático de error, aprendizaje, y compromiso (Mintzberg, 1994; Whittington, 2002), Acomodan la estrategia, de un modo pragmático, a los procesos tanto de las organizaciones como de los mercados. Para los procesualistas las estrategias nacen de la participación en las tareas cotidianas de la organización; para ellos, esta última, al igual que el mercado, son fenómenos complejos y caóticos de los que surgen las estrategias.

Por último, se tiene la escuela sistémica; esta considera que los objetivos y los medios que conforman la estrategia se encuentran unidos a la cultura y capacidades de los sistemas sociales locales en los que

se desarrolla. Propone que los objetivos y la práctica de la estrategia dependen del sistema social específico. Este enfoque cree que la estrategia refleja el sistema social particular en el que se desarrolla. Los evolucionistas asumen una posición relativista, en cuanto a que las formas y objetivos de la estrategia dependen del contexto social y, por lo tanto, deben diseñarse con sensibilidad social.

A continuación, Mintzberg et al. (2003), sobre las escuelas de formación de la estrategia; para ello se identifican diez escuelas: Escuela de diseño, de planificación, de posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, de poder, cultural, ambiental, y configuración. Estas diez escuelas, según los autores, se agrupan en tres conjuntos; en primer lugar, las escuelas de diseño, planificación, de posicionamiento, llamadas de naturaleza prescriptiva. Las siguientes son las descriptivas, a saber, empresarial, cognoscitiva, y de aprendizaje; de poder, cultural, y ambiental; por último, el visón integrativo referida a la escuela de la configuración.

La formación de la estrategia, parte de diferentes puntos de análisis, conocidas como escuelas de formación de la estrategia, cada una de estas aportan enfoques y perspectivas únicas, que inciden en la conceptualización final de la estrategia empresarial, considerando aspectos como, la concepción y diseño, la planificación estructurada, el posicionamiento en el mercado, la cultura, la experiencia el conocimiento del entorno, creencias y valores, hasta la estructura organizativa. Es preciso destacar los elementos más resaltantes de las distintas escuelas:

a. Escuelas prescriptivas

Estas escuelas centran su preocupación en la propia estrategia más que en el modo de formularlas. En conjunto, engloban la concepción convencional de la formulación de la estrategia y es de tipo normativo (Labarca, 2008).

1. Escuela del Diseño: Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que busca la articulación entre las capacidades

internas y las posibilidades externa (Aceves, 2004); adecuando las oportunidades y amenazas presentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la empresa; solo reconoce estrategias formuladas a través de un proceso consciente; recayendo la responsabilidad del análisis en la alta gerencia.

2. Escuela de la Planificación: Según esta escuela, la planeación debe ser orientada por un grupo profesional, agrupado en un departamento *ad hoc*, con acceso a la gerencia general (Pérez y Rojas, 2022). Esta escuela abandona el carácter dinámico de la empresa, dejando fuera el proceso de generación de la estrategia.

3. Escuela de Posicionamiento: Se centra en el mismo contenido de la estrategia, al introducir la parte esencial de la misma, más que en el proceso para su formulación. Dentro de esta escuela la estrategia no se diseña, sino que es seleccionada con base en un cálculo analítico, y la definición de la misma se enfoca en las condiciones externas, más no en las capacidades de la empresa. Su fundamento está en la economía, más concretamente en la economía industrial (Chávez y Calanchez, 2022).

En sí, las escuelas prescriptivas: Diseño, considera la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, enfocado en la concepción; Planificación, ve la creación de estrategia como un proceso independiente y sistemático de planificación formal; y, Posicionamiento, se centra en seleccionar posiciones dentro del mercado económico, priorizando el contenido de la estrategia sobre su proceso de formación.

b. Escuelas descriptivas

Las escuelas descriptivas están fundamentadas en hechos prácticos. Se identifican escuelas como la del emprendimiento, cognitiva, del aprendizaje, política cultural y ambiental (Luque, 2016).

1. Escuela Empresarial o del Emprendimiento: Se le considera una escuela descriptiva dado que trata de entender el

proceso de creación de la estrategia a medida que esta se desenvuelve. La concepción de la estrategia enfatiza en la intuición, criterio, capacidad, y talento del líder, el cual parte de una visión orientadora (Corona, 2012).

2. Escuela Cognoscitiva: Entiende que la forma en que los gerentes generan sus mapas cognitivos son el factor clave para entender la creación de la estrategia. Hace hincapié en que para entender el proceso de formulación de estrategia; ante todo, debe entenderse la mente y el cerebro humano (Aceves, 2004).

3. Escuela de Aprendizaje: Esta se fundamenta en la administración del cambio, más que en la estrategia, por la estrategia. En otras palabras, la estrategia es un proceso donde coincidan patrones de conducta diferentes, a partir de lo que se da solución a las situaciones presentadas (Corona, 2012). Esta escuela rompe con la tradición que el proceso de formación de la estrategia es lineal, donde luego de finalizar el pensamiento comienza la acción.

4. Escuela de Poder: Reconoce que hay intereses particulares dentro de la organización, donde la estrategia surge como resultado de un proceso de negociación o bien entre grupos internos dentro de la organización o entre organizaciones que actúan en el contexto externo. Estas relaciones de poder pueden darse a nivel micro o macro; el nivel micro, está vinculado al interior de la organización; en tanto, el nivel macro, se refleja en la interdependencia de las organizaciones con su entorno (Pérez y Rojas, 2022).

5. Escuela Cultural: Para esta escuela el proceso de creación de estrategia se da como resultado del proceso de intercambio social. Su enfoque se dirige a la formulación de estrategia como un proceso colectivo, influenciado por la cultura organizacional (Pérez y Rojas, 2022).

6. Escuela Ambiental: Considera el entorno como un actor principal, el cual condiciona, amplía, o restringe el alcance de la estrategia. Ante todo, la estrategia es un proceso reactivo ante los movimientos del entorno (Román, 2010).

En síntesis, estas corrientes de pensamiento se centran en elementos

concretos del proceso estratégico, mostrando una inclinación más pronunciada hacia la descripción de dicho proceso en lugar de dictar una conducta modelo.

c. Visión integrativa

1. Escuela de la Configuración: Busca la integración de diferentes elementos, tales como: El proceso de desarrollo de la estrategia, el contenido, las estructuras organizacionales y sus contextos; describiendo el proceso como una transformación o cambio estratégico (Aceves, 2004). Su preocupación se centra en el papel de la gerencia estratégica en el proceso de transformación antes que en la conceptualización de la estrategia. Como premisa plantea que las estrategias resultantes tomarán la forma de planes o patrones, posiciones o premisas, cada uno a su propio tiempo y para su particular situación (Mintzberg et al., 2003).

Estas diez escuelas representan la visión de Mintzberg sobre la estrategia. Aunque no son exclusivas y comparten características entre sí; son un aporte importante para la comprensión de la estrategia y su relación con el entorno.

El autor D'alessio (2008), abrevia que, las tres primeras escuelas son de naturaleza prescriptiva: Diseño, Planeamiento y Posicionamiento en el modo que en las estrategias deben ser formuladas. Las seis escuelas consecutivas, las descriptivas: Empresarial o del emprendimiento, cognoscitiva, de aprendizaje, de Poder, Cultural y Ambiental, destacan los aspectos concretos de la creación de la estrategia, dando menos importancia a la prescripción de un comportamiento estratégico idóneo.

La última, Escuela de la Configuración, es una combinación de todas las escuelas antecesoras, pues congrega, en diversas fases, el proceso de establecer las estrategias, contenido, estructura y en torno de la entidad. Se sintetiza las referidas escuelas de la estrategia en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Escuelas de la estrategia

Categoría	Escuela	Característica: Formulación de la estrategia como un proceso...	Orígenes
Visión prescriptivas o normativas	Del Diseño	De concepción	<ul style="list-style-type: none"> - Philip Selznick, Leadership in administration (1957), introdujo el término de “ventajas distintivas” o ventajas competitivas. - Alfred D. Chandler’s, Strategy and Structure (1962), énfasis en que toda estrategia seleccionada deberá ser implantada; y que deben ser: Claras, simples y específicas. - Andrews (1965) - H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, 1965 - George Steiner, Top Management Planning, 1969.
	De la Planeación	Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Schendel y Hatten a mediados de los 70 - Obra de Michael Porter: Competitive Strategy, 1980
	Del Posicionamiento	Analítico	<ul style="list-style-type: none"> - Schumpeter 1950, Cole 1959 - Sección “Entrepreneurship” de la revista Fortune. - Collins y Moore, The organization makers, 1970
Visión descriptiva	Empresarial	Visionario	<ul style="list-style-type: none"> - Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958 - Charles Lindblom, The science of “muddling through”, 1959
	Del Aprendizaje	Emergente	<ul style="list-style-type: none"> - MacMillan, Strategy formulation: political concepts, 1970
	Del poder	Negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones japonesas la “descubrieron”, hacia 1980. - Rhenan y Normann 1968 - Hannan y Freeman 1977
Visión integrativa	De la configuración	De transformación	<ul style="list-style-type: none"> - Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978

Fuente: Elaboración propia, 2024 con base en Mintzberg et al. (1999).

Desde esta configuración conceptual, se comparte que es difícil indicar que la escuela es la más idónea para instaurar la estrategia; se consideran valiosas con aportaciones atrayentes para considerar la gerencia estratégica. Además, los cambios vertiginosos de la economía en la sociedad inciden en ello; por tanto, para el aseguramiento de una buena estrategia es conveniente considerar lo más distintivo de cada escuela (Calle, Gurumendi y Calle, 2020).

1.4. Estrategia y pensamiento estratégico

La estrategia es una acción de naturaleza humana, concebida en la mente, considerando los elementos y la información del entorno. De allí que, la toma de decisiones estratégicas depende de la capacidad para analizar y pensar en torno a un objetivo con una visión de largo plazo. Además de que, “se puede definir como un proceso mediante el cual la

máxima/alta dirección de una organización decide y ejecuta cursos de acción para enfrentar problemas y oportunidades externas e internas” (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018, p. 53). Por lo que, se concibe la estrategia y el pensar, pero estratégicamente como un binomio indisoluble.

Cuando se piensa estratégicamente, el objetivo es estudiar y diagnosticar el entorno con la mente puesta en definir cursos de acción que conduzcan a alcanzar objetivos estratégicos. Esto requiere una preparación crítica para aprovechar oportunidades y anticipar amenazas antes de que se conviertan en hechos incontrolables. La estrategia implica evaluar objetivamente las fortalezas y debilidades de una situación, adaptar la dirección con flexibilidad y tomar decisiones informadas, así como analizar en función de un objetivo central a largo plazo.

2. Metodología

Este estudio, que se basó en una revisión bibliográfica con enfoque cualitativo, utilizó métodos como el hermenéutico, el análisis de contenido y el analítico – sintético. Estos métodos permitieron examinar, interpretar y comparar diversas fuentes bibliográficas, incluyendo artículos científicos, libros y otras fuentes consultadas en bases de datos digitales.

Después, se aplicaron estos hallazgos en la base teórica para llegar a una discusión y contrastación de distintos teóricos y sus puntos de vista sobre la estrategia y su importancia para lograr los objetivos empresariales, considerando el contexto interno y externo. El método analítico–sintético facilitó el estudio del pensamiento estratégico, incluyendo sus escuelas, características, orígenes, fortalezas y críticas, permitiendo profundizar en diversos temas y generar ideas en la investigación.

3. Resultados y discusión

Con respecto a las escuelas de pensamiento se contrastaron las propuestas de

Whittington (2002), los enfoques descritos: a) Difieren en los resultados de la estrategia y los procesos que la articulan; b) tanto el enfoque clásico como el evolucionista consideran la maximización de beneficios como el resultado de la aplicación de una estrategia; c) el enfoque sistémico y procesual tienen una visión más plural, aceptando que pueden existir otros resultados aparte de los beneficios; d) los evolucionistas y procesualista consideran que la estrategia nace de unos procesos regidos por el azar, la confusión, y el conservadurismo; por último, e) los clásicos y sistémicos concuerdan en que la estrategia puede ser deliberada.

Y, Mintzberg et al. (2003), con 10 escuelas del pensamiento estratégico, destaca la conceptualización de la estrategia comparándola con la fábula del elefante y los ciegos, siendo estos últimos cada una de las perspectivas o escuelas de formación de la estrategia.

En la visión Prescriptiva, la Escuela del Diseño es la estructura fundamental que dio origen a la Escuela de Planeación y la Escuela de Posicionamiento. Se enfocó en la creación de estrategias, considerándolas como un proceso informal de diseño conceptual. En esta se inició el desarrollo de la matriz DOFA, con el fin de alinear las capacidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno externo. Además, se introdujo el concepto de ventajas comparativas o distintivas (Selznick, 2011), y se subraya la importancia de implementar cuidadosamente cualquier estrategia elegida. Y se enfatiza a las estrategias como claras, simples y específicas (Chandler, 1962).

Estos resultados guardan correspondencia con lo analizado; se precisa un conocimiento exhaustivo y profundo de la situación. La estabilidad de la situación permite preverla. Además, es fundamental alinear las oportunidades externas con las capacidades internas. La carente adaptabilidad y la falta de atención a las prioridades son evidentes. También, se rechazan elementos clave en la formulación de estrategias en desarrollo y no se considera cómo la estructura organizativa puede influir en la estrategia; se vuelve

imperativo implementarla sin flexibilidad.

En la Escuela de la Planeación, los planeadores desempeñan una función importante en la formación de la estrategia, puesto que como analistas proveen sistemáticamente de datos que facilitan el análisis, programación y control de las estrategias. Adicionalmente, la planificación estratégica no genera estrategias por sí sola. Y, podría renombrarse como la “programación estratégica”. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Montoya (2009): La creación de estrategias a menudo se percibe como un proceso de planificación. Sin embargo, esto no aborda completamente cómo los gerentes toman decisiones ni cómo las empresas mantienen patrones y consistencia en su interacción con el entorno a lo largo del tiempo.

La Escuela del Posicionamiento, formula estrategias que permiten realizar análisis estratégicos sólidos, destacando el análisis y los cálculos. Su objetivo es contribuir al proceso y no formar parte de él. No se basa en la aplicación de técnicas de análisis para desarrollar estrategias. La generación de estrategias es un proceso limitado que demanda estudios minuciosos, movimientos ágiles e inesperados. El análisis numérico ocupa un lugar central en este enfoque.

La visión Descriptiva abarca las escuelas empresarial, de poder, cognoscitiva, de aprendizaje, cultural y ambiental. En la Escuela Empresarial, han vinculado la estrategia con la empresa como el proceso de crear una visión para el líder principal. En empresas pequeñas, la presencia de un líder fuerte y visionario es esencial para estimular su desarrollo. Empero, la formulación de estrategias a menudo se centra en un individuo único, generalmente el líder, quien también asume la responsabilidad de tomar decisiones.

No obstante, puede descuidar las dinámicas políticas y las oportunidades de aprendizaje. Además, las visiones estratégicas a veces pueden entorpecer la comunicación en lugar de fomentarla. Estos resultados no concuerdan con Moreno et al. (2017), quienes expresan que el enfoque de emprendimiento

es un concepto multifacético relacionado con diversas variables y actores sociales. Pero concuerdan que el pensamiento estratégico desempeña un papel crucial en el ámbito del emprendimiento.

La Escuela Cognoscitiva, procura aplicar los principios de la psicología cognitiva para comprender la perspectiva del estratega. Pero, la gestión estratégica todavía puede beneficiarse significativamente de los principios de la psicología del conocimiento. El proceso de formulación de estrategias se distingue por su potencial y no por su contribución. Para comprenderlo, es esencial tener un conocimiento profundo de la mente humana. Se concuerda con Pérez y Rojas (2022), quienes también ven la estrategia como un proceso mental del estratega. En inicio, implica procesar la información y, posteriormente, tomar decisiones basadas en la experiencia y la interpretación de la realidad.

En la Escuela del Aprendizaje, las estrategias deben surgir gradualmente a medida que la organización se adapta y aprende. Al enfrentar problemas complejos a través de soluciones estandarizadas implica que, ante nuevas situaciones, el aprendizaje colectivo se convierte en la opción preferida. Aplicar una presión excesiva al proceso de aprendizaje puede resultar en la creación de estrategias poco definidas, incoherentes o inviables. Además, la modificación gradual de las estrategias podría llevar a aquellas que perjudican a la organización en lugar de beneficiarla.

Corona (2012), concuerda, que la creación de estrategias es un proceso emergente. Enfatiza la importancia de alinear las acciones internas y externas a través de un consenso. Es un proceso de aprendizaje colectivo, continuo y dinámico. El líder no se limita a definir la estrategia, sino también de fomentar un proceso de aprendizaje continuo a lo largo del tiempo, lo cual resulta fundamental para la sostenibilidad de la organización.

En la Escuela de Poder, la estrategia es considerada como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de la organización o entre la institución y su

entorno. Antes de implementar cambios organizacionales importantes, es prudente investigar posibles grupos interesados en obstaculizar los esfuerzos de mejora. Esta perspectiva se enfoca en el ejercicio del poder y descuida aspectos como el aprendizaje. Como resultado, puede generar distorsiones significativas y desperdiciar esfuerzos dentro de la organización.

Lo anterior está en línea con Pérez y Rojas (2022) al reiterar: Las negociaciones pueden surgir entre grupos de interés u oposición. Estas conducen a resultados satisfactorios para la organización, y la política se aplica a la estrategia, siguiendo las redes de poder y las alianzas. En esta escuela, la estrategia se desarrolla como un proceso de negociación entre quienes ostentan el poder dentro de la organización y los grupos de *stakeholders* externos.

En la Escuela Cultural, la formulación de estrategias se basa en la cultura organizacional, y el proceso se percibe cooperativo y colectivo. Un profundo entendimiento cultural puede fortalecer las acciones exitosas de la empresa. Si un gerente externo recibe excesiva autoridad, podría perturbar la cultura organizacional; y, a menudo, se confunde la ventaja competitiva con una característica distintiva. Pérez y Rojas (2022), coinciden en que la estrategia es un proceso colectivo y cooperativo en el que se integran creencias, valores y dinámicas sociales. Cada empresa u organización tiene su propia cultura establecida, y esta cultura influye de manera recurrente en la formulación, definición e implementación de la estrategia.

La Escuela Ambiental, sustenta que la formación de estrategias es un proceso reactivo. En lugar de buscar la iniciativa internamente, se debe considerar el contexto externo de la organización. Además, se esfuerzan por comprender las presiones externas que afectan a la organización. La gestión estratégica puede beneficiarse de más descripciones detalladas y exhaustivas del entorno, que analicen su interacción específica con la organización. Así también, las dimensiones del entorno pueden ser amplias o abstractas. Se concuerda con Román (2010), quien señala el surgimiento

de cuestionamientos sobre los procesos de planificación formal y la falta de efectividad en procesos que carecían del compromiso de los actores. Y, se reconoce la importancia de tomar decisiones en contextos inciertos y turbulentos.

La Visión Integrativa circunscribe a la Escuela de la Configuración, en la cual consideran aspectos como el proceso de creación de estrategias, contenido, estructuras organizativas y contexto. Si las instituciones se basan en cimientos sólidos, la creación de estrategias debe abordar el salto entre estos dos estados. Las estrategias se revelarán como planes, patrones, posiciones y perspectivas, pero cada una se adaptará a su momento y contexto específico.

La gestión estratégica radica en mantener la estabilidad o adaptarse a los cambios. Además, es crucial reconocer la necesidad de transformación y llevarla a cabo sin arriesgar a la organización. Pérez y Rojas (2022) expresan que algunas organizaciones enfrentan dificultades para adaptarse y crean una versión creativa y dinámica de sí mismas. Cada amenaza se convierte en una oportunidad de cambio. Es un enfoque audaz y estratégico para convertir los desafíos en ventajas competitivas.

Conclusiones

La estrategia empresarial es una construcción mental basada en una visión, análisis y diagnóstico del entorno, con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Esta conexión intrínseca entre reflexión y acción, permite modificar o mantener la realidad.

En el desarrollo del paradigma estratégico, se identifican cinco momentos clave. El primero, se origina en el ámbito militar; mientras que el segundo, se relaciona con la planificación estratégica convencional. El tercero, se basa en la ventaja competitiva propuesta por Porter. El cuarto, surge de la crítica de Mintzberg hacia el paradigma de la planificación estratégica convencional,

argumentando que las estrategias exitosas no siempre son planificadas, sino que pueden surgir de manera espontánea o emergente. Por último, el quinto paradigma sostiene que la estrategia debe estar alineada con la prospectiva, considerando una perspectiva a largo plazo. En el contexto empresarial, se considera una herramienta para obtener ventajas competitivas y posiciones destacadas en el mercado.

Últimamente, la estrategia empresarial es una acción humana, concebida mentalmente, y que constituye una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, destacándose el uso del pensamiento estratégico para concebir estrategias para el aprovechamiento de las condiciones del entorno interno y externo.

Referencias bibliográficas

- Aceves, V. D. (2004). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.
- Aguirre, M. C., Romero, O. M., Jaramillo, M. F., y Ruiz, J. A. (2021). Situación de la mediana empresa ecuatoriana: Rasgos distintivos de sus prácticas gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 352-366. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35929>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Calanchez, Á., Ríos, M. A., Zevallos, R. L., y Silva, F. J. (2022). Innovación y emprendimiento social como estrategia para afrontar la Pandemia COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(1), 275-287. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37691>
- Calle, M. A., Gurumendi, I. E., y Calle, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>
- Chalapud, E. D. (2022). Evolución de la prospectiva estratégica: un análisis bibliométrico. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 10(2), e1/1-15. <https://doi.org/10.22209/rhs.v10n2a01>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. MIT Press.
- Chávez, K. J., y Calanchez, Á. (2022). Pensamiento estratégico para impulsar el emprendimiento en el contexto de la pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(E-7), 572-588. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.38>
- Clausewitz, K. V. (2016). *De la Guerra*. Greenbooks Editore.
- Corona, M. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y Administración*, 57(1), 103-122. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2012.197>
- D'alesio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México.
- Díez, E., y Martín, F. (1992). En torno al concepto de estrategia. En Universidad de Sevilla (Eds.), *Tendencias actuales en administración de empresas* (pp. 65-80). Editorial Universidad de Sevilla.
- Falção, H., y Fontes, J. R. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (15), 1-18.
- Gambaro, E., y García, L. N. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento. *Actualidad Contable Faces*, 24(42), 125-149. <https://doi.org/10.53766/accon/2021.42.05>

- Garrido, F. J. (2015). *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI*. Real Academia de Doctores.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo Boixareu Editores.
- Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, No. 20. Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/6424>
- Larousse (2012). *Diccionario Larousse*. Ediciones Larousse S.A. de C V.
- Luque, A. (2016). *Gestión y control de la cadena de valor dentro del sector textil en países en vías de desarrollo, hacia los límites de la logística y el outsourcing: Ética o estética* [Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos].
- Marín, J. T., Rivera, M. E., y Díaz, A. A. (2022). La innovación como estrategia empresarial para la competitividad de las MIPYMES en tiempos COVID-19. *Revista Espacios*, 43(05), 19-25. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n05p02>
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y el auge de la planificación estratégica*. The Free press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., y Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, context, cases: Global*. Pearson Education.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Concepto, contexto y casos*. Pearson.
- Montoya, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4438>
- Moreno, Z., Parra, M. A., Villasmil, M., Hernández, B., y Durán, S. E. (2017). Importancia del pensamiento estratégico y acciones estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades venezolanas. *Revista Espacios*, 38(45), 1-13. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p04.pdf>
- Pérez, B. J., y Rojas, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(4), 157-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i4.39125>
- Peteraf, T. I., y Strickland, G. I. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Pumpin, C. (1982). *Dirección estratégica de la empresa*. ESIC.

- Ramírez, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay, N. D., y Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-4), 147-161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Rivkin, J. W. (2001). An option-led approach to making strategic choices. *Harvard Business School Background Note*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=28695>
- Rodríguez-Cruz, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *TransInformação*, 30(1). <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/5946>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/562>
- Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Steiner, G. A., y Miner, J. B. (1986). *Management policy and strategy: Text, reading is and cases*. MacMillan Pub Co.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Useche, M. C., Vásquez, L. M., Salazar, F. I., y Ordóñez, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Whittintong, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Cengage Learning Latin America.
- Zapata, R. (2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: Enfoque hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(17), 83-92.