

# EVOLUCIÓN DIACRÓNICA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

## DIACRONIC EVOLUTION OF THE STRATEGIC THINKING

Germán Rodríguez<sup>1</sup>, Johan Antolinez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ingeniero Químico, M.Sc. en Dirección y Gerencia, Profesor. Universidad del Rosario, e-mail: german.rodriguez@urosario.edu.co; <sup>2</sup>Politólogo, M.Sc. en Análisis de Problemas Políticos, Económicos e Internacionales Contemporáneos, Profesor. Fundación Universitaria San Martín, e-mail: johan.antolinez@sanmartin.edu.co. Dirección para correspondencia: Carrera 50B 64-44 Apto. 3-603, Bogotá DC, Colombia.

Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient. 18(2): 533-542, Julio-Diciembre, 2015

### RESUMEN

En el estudio del comportamiento empresarial se han construido diversos modelos, para entender las estrategias desarrolladas por las empresas y encontrar la forma en que las organizaciones puedan perdurar en espacios sectoriales, cada vez más competidos. Estos modelos partieron de la estructuración de procesos internos de la organización; posteriormente, comenzaron a mirar el entorno empresarial, trazando metas a futuro y, luego, se incorporaron otras disciplinas, para comprender el mercado, el consumidor y los competidores, con el propósito de establecer estrategias competitivas efectivas. El objetivo del presente artículo es realizar una revisión histórica de algunos de los principales autores, con diversos modelos de pensamiento estratégico, que van desde lo organizacional hasta lo complejo y buscar dentro de ellos líneas de coincidencia, que permitan discernir mejor dicha evolución.

Palabras clave: Estrategia, perdurabilidad, mercado, innovación, planeación.

### SUMMARY

In the study of the corporate behavior diverse models have been structured to understand the strategies developed by the companies and to find the way the organizations could last in sectorial spaces increasingly competed. These models initiated with the structuring of internal processes of the organization, later they began to look at the corporate environment planning goals to future and afterwards other disciplines were included to understand the market, the consumer and the competitors in order to establish effective competitive strategies. The aim of this study is to make a historic overview of some of the principal authors and their thinking

models in order to seek coincidence lines to allow a better comprehension of that evolution.

Key words: Strategy, durability, market, innovation, planning.

### INTRODUCCIÓN

La construcción de empresas altamente perdurables es el reto de la administración moderna. Los nuevos enfoques construidos, a partir de los modelos de complejidad, brindan la posibilidad de elaborar una estructura mental totalmente diferente a la que ha gobernado el estudio de la ciencia administrativa, para acercarla a un modelo de empresa, con características de ser vivo (de Geus, 1997).

Los comportamientos adaptativos –típicos de las estructuras naturales que tienen vida– son observados, permanentemente, en las organizaciones de tipo social. Lo anterior es debido a que las empresas consumen energía del medio, como: información y materias primas o conocimiento en sus procesos autopoiéticos, utilizadas con fines creadores, en la generación de nuevos productos, conocimientos y procesos, en un entorno que es cada día más turbulento (Rivera Rodríguez, 2010).

De acuerdo con Hernández *et al.* (2007), los sistemas complejos, como lo son las empresas, pueden presentar las siguientes características o comportamientos: son un grupo de componentes o individuos que se relacionan entre sí para constituir un todo coherente; poseen características en el todo, que no son perceptibles a partir de la individualidad de sus componentes; el sistema crea condiciones para su reproducción y su permanencia en el tiempo (perdurabilidad) y tienen una transformación autónoma y existe una interrelación con el entorno, en el que se desenvuelve.

Así es, como indican Daft & Weick (1984), en cuanto a que se puede ubicar a las empresas en uno de los cuatro modos o estadios de interpretación del entorno que las rodea: interrelacionando si este es fácilmente analizable o no y su actividad o pasividad ante él mismo. Dutton & Jackson (1987) mencionan, al respecto, que un individuo (Hernández *et al.* 2007) o una organización pueden etiquetar un evento, como “oportunidad” o “amenaza”, dependiendo de diferentes variables, como los procesos cognitivos y afectivos y los comportamientos individuales e interacciones sociales.

Los mecanismos utilizados para lograr cambios en una estrategia son clave. Esto es, en la medida en que una empresa tiene un modelo organizacional heterogéneo y una cultura empresarial divergente, que puede adoptar estrategias diferentes de las ya establecidas. Debe siempre existir una tensión constructiva, entre lo que es necesario preservar y lo que se debe cambiar (Johnson, 1988). De acuerdo con lo anterior, se deduce que todos los esfuerzos que se hagan, con el objeto de entregarle a las empresas herramientas necesarias de análisis sistémico de su realidad, son fundamentales, para permitirles cumplir con sus fines últimos vitales: creación de valor económico para los stakeholders y perdurabilidad (Restrepo Puerta, 2004b).

La perdurabilidad, se puede entender como una característica natural, desarrollada por un sistema, que busca permanecer en el tiempo, adaptándose –de forma evolutiva- frente a los cambios que se van produciendo en el entorno (Restrepo Puerta *et al.* 2009). Con todo esto, resulta pertinente implementar un estudio que, por medio de una revisión histórica, recoja algunas de las principales líneas de pensamiento estratégico, permita comprender mejor el muy amplio espectro de enfoques, que desde cada perspectiva enriquece el estudio de la estrategia de empresa y, por tanto, amplíe los posibles caminos de la perdurabilidad.

## REVISIÓN DIACRÓNICA DE LOS MODELOS DE ESTRATEGIA

### El modelo organizacional

En las últimas décadas se han construido diferentes paradigmas respecto a la concepción epistemológica, funciones y responsabilidades, de lo que en el mundo empresarial posmoderno, se denomina estrategia de empresa (Bowman *et al.* 2006). Dichos paradigmas han enriquecido la discusión respecto a cómo surge la estrategia dentro de una empresa y, segundo, cómo es que a través de ella, tanto los líderes como sus organizaciones, intentan perdurar en espacios sectoriales, cada vez más estrechos. Barnard (1938), quien se ocupó de describir la función de la estrategia, a través de las responsabilidades que los ejecutivos tienen dentro de la corporación, resalta que la principal función del director es

mantener en operación la compañía, a través de la construcción de unos canales de comunicación apropiados, que permitan la fluida articulación de todas las actividades, diseñadas de manera compleja.

Simon (1944) plantea un modelo, en donde la fortaleza de las decisiones estratégicas se encuentra en el adecuado empoderamiento que se le debe dar al personal operativo de la organización, por medio del desarrollo de conceptos, como coordinación, experiencia, especialización del trabajo, responsabilidad y unidad de mando, todo bajo lo que el autor denomina especialización vertical del trabajo.

### La estrategia ortodoxa. Rivalidad competitiva

Posteriormente, autores como Alfred Chandler, se concentraron en el estudio del comportamiento de la estructura de la organización, dada la definición de una estrategia. En su obra *Strategy and Structure* de 1962, Chandler pudo determinar la dependencia lineal que existe entre el amoldamiento permanente de las estructuras de la organización, frente a las estrategias definidas.

De manera simultánea, Ansoff (1965) juxtapone la toma de decisiones empresariales, basadas en los criterios puramente financieros, que él denomina modelo CIT (Capital Investment Theory), frente a lo que llama el nuevo método, que se apoya en la estructuración y el desarrollo de procesos estratégicos formales, basados, principalmente, en la manera como una compañía se integra al mercado por medio de sus productos. Igualmente, amplía los conceptos de sinergia, de ventaja competitiva, de panorama de mercado y de vector de crecimiento, como los rasgos distintivos de un proceso adecuado de formación estratégica (Tabla 1). Este último componente expone los conceptos de penetración de mercado, de desarrollo de mercados y productos y de diversificación.

Andrews (1971) estructura un proceso de construcción formal de la estrategia, dándole un peso específico superior a las etapas de elaboración de ésta, concibiendo la formulación estratégica, como un proceso planificado. En este caso, la responsabilidad máxima de la construcción del proceso estratégico recae sobre el ejecutivo que debe liderarlo.

Un salto cualitativo importante en la concepción de la estrategia de empresa lo facilitan Ansoff *et al.* (1976), en su libro “From strategic planning to strategic management”, en donde integran la gestión estratégica de la empresa y su relación con el mercado. Como elementos relevantes del modelo aparecen, por un lado, la importancia de la consideración del estudio pormenorizado del entorno empresarial desde perspectivas no solo de valor agregado hacia el consumidor sino, además, valorando estructuras económicas, financieras y sectoriales, a través de un nuevo concepto, denomi-

Tabla 1. Matriz de Vector de crecimiento de Ansoff.

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	Penetración	Desarrollo de producto
MERCADO NUEVO	Desarrollo de mercado	Diversificación

nado “turbulencia sectorial” (Ansoff, 1991). Por otro lado, se presenta el concepto de “estrategia contingente”, como resultado de la turbulencia e inestabilidad de los mercados (Ansoff *et al.* 1976; Ansoff, 1990; Restrepo Puerta, 2004a). Los cambios aquí mencionados llevaron a una percepción diferente de lo que se entendía como estrategia, colocándola en un nivel de análisis superior, más allá de la consideración de las capacidades, las estructuras y los procesos internos de la empresa, obligando a un extenso y detallado análisis del potencial estratégico del mercado (Hofer & Schendel, 1978). Además, los conceptos de innovación de productos y de mercados aparecen como la nueva base del desarrollo estratégico de la empresa.

Paralelamente, Mintzberg (1976) estructura su crítica a la manera como se educaba a los estudiantes de los programas de “Master of business administration (MBA)”, en las principales escuelas de negocios de Norteamérica. La principal razón es la alta orientación racionalista en la formación, dejando a un lado, elementos relevantes en la función gerencial de las empresas, como el liderazgo, la capacidad de innovación o la imaginación, como recursos fundamentales del quehacer administrativo. Más adelante, Mintzberg (1978) –a partir de una reflexión respecto a los modelos mentales, tanto del director como de la misma empresa-, le da una gran relevancia a la formación de la estrategia, a partir de los patrones de conducta que moldean la actividad estratégica de la compañía, durante prolongados periodos de tiempo.

Hofer & Schendel (1978) desarrollaron un modelo propio de proceso estratégico, en el que incluyen siete pasos para su estructuración: identificación de la estrategia, análisis ambiental y de recursos, análisis de brecha, alternativas, análisis y selección de la estrategia. De igual forma, establecieron las bases de lo que más adelante llamaron estrategia corporativa, desarrollando el concepto de unidades estratégicas de negocio. Posteriormente, (Schendel & Hofer, 1979) delimitaron los posibles niveles estratégicos de una corporación, para diferenciar aquellas que tienen que ver con las influencias de tipo político y social de aquellas meramente competitivas en el sector (Figura 1).

De forma paralela a las corrientes estructurales de la formación de los procesos estratégicos, aparece la propuesta de Quinn (1980), en la que se plantea que un proceso de for-

mulación estratégica, más que ser un proceso estático de tipo determinístico, es uno en el que la planificación y la ejecución se implementan de forma simultánea en un proceso integral de aprendizaje del entorno y capacidad de adaptación de la organización.

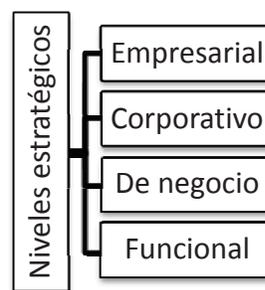


Figura 1. Niveles estratégicos de Hofer & Schendel (1978).

En las décadas de los 70 y 80, Michael Porter expuso varios elementos básicos, que modelaron los desarrollos de estrategia competitiva, en los años posteriores. El primero tiene que ver con la manera en que un mercado es moldeado, a través del comportamiento de cinco fuerzas que interactúan, permanentemente, buscando establecer poderes de negociación relativos superiores; tales fuerzas son: rivalidad entre competidores, poder de negociación con proveedores, poder de negociación con clientes, amenaza de entrada de nuevos competidores y amenaza de ingreso de productos sustitutos (Porter, 1979). Posteriormente, Porter (1980) incluye en su teoría los conceptos de análisis de la industria y los competidores, sofisticando los análisis estratégicos de entorno, así como las estrategias, todo dentro del marco de la rivalidad estratégica. Más adelante, Porter (1985) hace un análisis detallado de la cadena de valor y cómo sus actividades son las que crean las diferencias competitivas, que le van a permitir –a una empresa- establecer diferencias en el mercado.

Desde la perspectiva de la sociología institucional, DiMaggio & Powell (1983) presentan el concepto de isomorfismo, que explica los orígenes y las características de la imitación, de

acuerdo con tres orígenes: isomorfismo coercitivo (necesidad de cumplir con estándares y procedimientos), isomorfismo normativo (influencia de la experiencia profesional que homogeniza las estructuras de las organizaciones) e isomorfismo mimético (copia de las mejores prácticas del sector). Este modelo intenta explicar la tendencia intrínseca de las empresas a imitarse, buscando ser aceptadas en el mercado. Similar a las consideraciones de DiMaggio & Powell (1983), que tienen un alto contenido de aprendizaje organizacional, Bourgeois (1984) contraponen procesos de formación estratégica, como los de Porter (1979; 1980; 1985) o Hofer & Schendel (1978), categorizados como de tipo determinístico, con nuevos modelos dialécticos de construcción de realidades para la organización, concluyendo sobre la necesidad de involucrar ambos esquemas mentales en uno solo, que incluya procesos de tipo emergente o deliberados (Mintzberg & Waters, 1985).

Posteriormente, Mintzberg (1987b) desarrolló un nuevo punto de partida para lograr interpretar el concepto de proceso estratégico dentro de una empresa, denominado las 5 "p": plan, patrón, pauta, perspectiva y posición. Éstas, se entrelazan, de tal forma que es posible identificar rasgos de cada una de ellas en el proceso estratégico de una empresa. Con este desarrollo conceptual, Mintzberg concibió los procesos estratégicos como una mezcla única de experiencia, de conocimiento, de intuición y de validación dinámica de los resultados de la estrategia intentada (Mintzberg, 1987a). Continuando con su trabajo, Porter (1987) amplió el concepto de estrategia corporativa y lo diferenció de los modelos de estrategia de negocio, en el sentido de responsabilizar a las corporaciones de los procesos de diversificación.

A pesar que en esa década los nuevos modelos estratégicos desarrollados tenían una alta orientación sectorial y económica, Hamel & Prahalad (1989) abordaron el problema estratégico, intentando incorporar más elementos de tipo directivo que gerencial, buscando construir procesos heterodoxos, con una alta orientación a un liderazgo estratégico. El modelo está basado en la capacidad de las organizaciones de establecer sentido de dirección, descubrimiento y destino, como elementos inspiracionales del proceso.

Partiendo de habilidades, como la experiencia y la intuición, Ohmae (1989) intenta describir los procesos mentales del estratega, en un modelo que propone tres puntos de origen de las estrategias: la compañía, el cliente o la competencia, dependiendo de las oportunidades del mercado o de sus competencias distintivas. El modelo reafirma la idea que los procesos estratégicos son, ante todo, procesos de aprendizaje mental permanentes, que luego son formalizados. Entrando en la década del 90, Ansoff (1990) profundiza respecto al concepto de turbulencia, que en adelante será parte integral de los modelos que se desarrollen.

### **Aparición del modelo incremental. Conciliación de dos perspectivas**

La idea de turbulencia y del desarrollo de las capacidades estratégicas de adaptación, llevaron a Ansoff (1991) a introducir una crítica estructural al modelo de Mintzberg (1990), considerando un desacierto el hecho de categorizar los modelos, por él desarrollados, dentro de las escuelas descriptivas, sin tener en cuenta lo planteado respecto a la necesidad de ir construyendo estructuras adaptativas dentro de la organización, a partir de la comprensión adecuada de los cambios del entorno.

Mintzberg (1994) elevó una crítica a los modelos racionales de creación de la estrategia empresarial, a través de la formulación de las falacias de la predeterminación, el desapego y la formalización, en las que se fundamentan los procesos estructurales de planeación, basados en una previsión determinista. A pesar de la crítica presentada por Mintzberg (1994), Porter (1996) recopiló sus principales ideas en torno al concepto de ventaja competitiva de una empresa, haciendo especial énfasis en la configuración de una cadena de valor (Figura 2), lo suficientemente diferente, en donde se deben reflejar las ventajas competitivas de la compañía sobre sus rivales. Insistió en la importancia de profundizar la posición estratégica seleccionada por la empresa, dentro de la cadena de valor (Restrepo Puerta, 2004a) y propuso las renunciaciones estratégicas o trade offs, como elementos clave del proceso.

De forma simultánea a las corrientes funcionales de pensamiento estratégico surgen otros modelos, con un alto contenido de aprendizaje organizacional en su estructura. Es así, como Senge *et al.* (2000) consideran, de una relevancia estratégica, el hecho que las organizaciones desarrollen capacidades adaptativas en función de su capacidad, para desaprender y aprender nuevos conocimientos y formula al pensamiento sistémico, como la base de este proceso, dentro de las organizaciones, que él mismo denomina inteligentes. Senge (1990), igualmente, destaca la importancia que tiene un proceso de planificación, que propenda por desarrollar visiones y propósitos compartidos, para potenciar las capacidades intrínsecas de los miembros de una organización.

Por su parte, Heracleous (1998) busca conciliar los conceptos de "planeación estratégica", que se refieren a un proceso de pensamiento programático y analítico, como aquello propuesto por Andrews (1971) y Hofer & Schendel (1978) y "pensamiento estratégico", que es un proceso de pensamiento divergente y creativo (Mintzberg, 1987a); como partes integrales de la "gerencia estratégica".

Otro intento conciliador de las escuelas estructuralistas y creativas lo realizaron Knights & Morgan (1991), analizan-

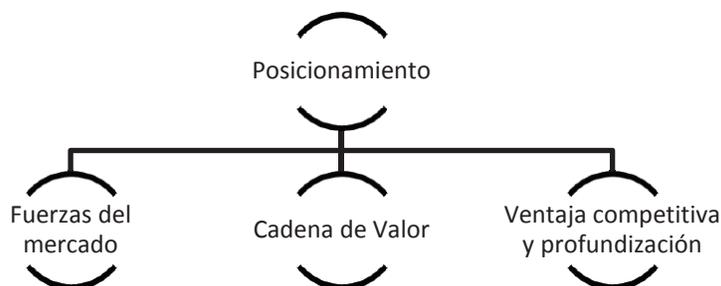


Figura 2. Conceptos de posicionamiento de Porter (1996).

do los dos enfoques sobre la estrategia registrados en la literatura del momento: el racionalista (Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1980; 1985) y el procedimental (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985; Pettigrew, 1987). El primero establece una serie de técnicas racionales para la gerencia de negocios complejos, en un entorno cambiante. El segundo implica que la estrategia no solo abarca procesos racionales sino también políticos, alrededor de la implementación de la estrategia, que pueden afectar su efectividad. Knights & Morgan (1991) consideran que se deben examinar las relaciones de poder, donde la estrategia establecida se comienza a articular y materializar, para ver si esta constituye una solución para el problema planteado o debe ser redefinida.

### El análisis sectorial y la innovación

A su vez, el estudio del comportamiento sectorial ha involucrado investigaciones desde las perspectivas del mercadeo, la sociología y la economía empresarial, buscando, ante todo, reducir la posibilidad de imitación de las propuestas de valor que, según autores, como Nattermann (1997), Kim & Mauborgne (2004) y Restrepo Puerta *et al.* (2008), restringe la perdurabilidad de una empresa y suprime el valor económico agregado, que existe dentro de un sector económico. Kim & Mauborgne (2004) formalizaron el concepto de “océanos azules”, donde establecen un paralelo entre la tranquilidad que representa un océano azul equivalente a mercados completamente libres de imitación, frente a océanos rojos, con alta rivalidad. Bajo esta nueva óptica, tanto Kim & Mauborgne (2004) como Burke *et al.* (2009, 2010) proponen a los estrategas buscar, sistemáticamente, océanos azules para sus empresas, de tal manera que se alejen de la rivalización directa con sus competidores y tengan un alto enfoque hacia la innovación.

Otras corrientes de pensamiento desarrollan la idea del proceso de imitación, como una estrategia válida, para defender la posición de una compañía, dentro de su mercado (Pidal Gon-

zález, 2008). Esto es posible, si además se complementa la estrategia con procesos de perfeccionamiento del producto o servicio ofrecido, entregando al mercado nuevos atributos, que no eran claramente percibidos dentro del producto original.

Hax & Majluf (1993) divulgaron un modelo de proceso estratégico, que parte del análisis de los estados financieros de la corporación, para determinar su posición estratégica, dentro de la denominada matriz direccional. El resultado del estudio, de dicha interacción, determina el grado de agresividad o defensa que debe adquirir una compañía, en función de la posición determinada en la matriz.

Nattermann (1997) estudió el fenómeno del hacinamiento y la erosión de los beneficios financieros de un sector estratégico, como una de las respuestas implícitas a varios factores, como el tamaño de las barreras de entrada de un sector, la sofisticación tecnológica, los recursos inimitables, el equilibrio económico de la oferta y la demanda y las maniobras estratégicas, entre otros. La convergencia estratégica es el fenómeno, a través del cual, las empresas que están involucradas en la competencia por los clientes de un mercado hacen reflexiones estratégicas similares (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2005). Esto es, los modelos mentales construidos en el recorrer de los años por las empresas y se han hecho tan parecidos, que las respuestas que dan los rivales del sector, se parecen cada vez más.

Restrepo Puerta *et al.* (2008) diseñaron un modelo cuantitativo de análisis del nivel de hacinamiento basado en indicadores financieros, que permite determinar la llamada maduración del mercado o su nivel de hacinamiento, la asimetría entre empresas o sectores, el grado de concentración de los resultados financieros y las empresas o sectores con desempeño superior.

Tanto Prahalad & Hamel (1994) como Prahalad & Hart (2002), se cuestionan respecto a los modelos estratégicos corporativos ortodoxos y la rivalidad competitiva –ya exacer-

bada por dichas estrategias- y plantean una nueva aproximación a mercados no abordados, con rupturas de los modelos estratégicos, hasta ahora planteados. El nuevo modelo, se fundamenta en la consideración que la base de la pirámide social (la población con más bajos recursos económicos en el mundo) puede llegar a ser un gran mercado para las multinacionales y, simultáneamente, un nuevo paradigma socio-económico.

En la primera década del siglo XXI, debido a los estudios sobre cambios sectoriales y la preocupación respecto a la supervivencia de las pequeñas empresas, varios autores extrapolaron los conceptos de estrategia y de perdurabilidad empresarial al estudio de Pymes, indagando respecto a los principales factores que afectan su perspectiva de supervivencia.

Beltrán (2006) describe los 20 principales problemas estratégicos de las pequeñas empresas, concluyendo que, en general, la débil formalización de sus procesos administrativos, el escaso desarrollo de cultura organizacional y la poca reflexión estratégica y de entorno son las causas primordiales de la mortalidad empresarial, especialmente de las Pymes.

Por otro lado, Anzola Morales (2006) valoró la importancia de la construcción de una cultura organizacional orientada hacia la competitividad, con base en rasgos, como la comunicación, los valores organizacionales y la estructura de la empresa, como punto de partida, para elevar la posibilidad de supervivencia de las Pymes.

### El pensamiento complejo y la estrategia

Durante la última década se han llevado a cabo esfuerzos para generar nuevamente cambios estructurales en los modelos de comprensión de los procesos estratégicos, integrando los modelos de pensamiento complejo o de ciencias de la complejidad a las ciencias administrativas. Desde esta perspectiva, Martinet (2008) aleja la estrategia de la ciencia tradicional y la categoriza como una ciencia de lo complejo con un gran número de variables, información incompleta e innumerables interacciones, en el que un sistema no tiene una única solución óptima y propone, como su objetivo, el dar sentido a las reflexiones empresariales de los líderes.

Maldonado & Gómez (2010) incluyeron la idea de sistemas computacionales de simulación gerencial, para ambientes considerados complejos, como lo son las empresas y sus entornos, yuxtaponiendo la ingeniería de los sistemas complejos con la modelación lineal ortodoxa, hasta ahora utilizada. Aplicando estos conceptos, Martínez Huartos *et al.* (2011) buscaron el modelamiento de un panorama competitivo en regiones bi y tridimensionales, a través de la mecánica estadística o la teoría de enjambres, intentando describir nuevos segmentos de mercado, para lograr ventajas competitivas.

Partiendo de las reflexiones del pensamiento complejo que intentan abordar el problema de la perdurabilidad de las empresas, a partir de los modelos no lineales adaptativos, se han integrado los conceptos de sistemas ecológicos colaborativos, como una nueva salida para la reducción de la rivalidad sectorial y la mortalidad empresarial. Gregori (2014) planteó un modelo que utiliza los principios del pensamiento complejo de Edgar Morin (1994), buscando construir modelos cooperativos, que le permitan a las empresas adaptarse en ambientes de alta turbulencia. Bajo esta misma óptica, Dias de Toledo *et al.* (2014) desarrollan la idea del continuum colaborativo, como la nueva estrategia de perdurabilidad empresarial, basado en relaciones filantrópicas transaccionales e integrativas, buscando cambiar el concepto de rivalidad competitiva por el de cooperación, que no incluye el costo de oportunidad, que implica la muerte de una empresa, a manos de sus rivales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

**Tipo de artículo y objetivo:** El presente estudio es un artículo de revisión que, según Cué (2008) es una investigación selectiva, que pretende analizar y sintetizar la información recolectada, para llegar a una conclusión. En este caso, se busca recoger algunos de los principales autores y corrientes de pensamiento en el área de estrategia, mostrar su evolución a lo largo del tiempo y concluir respecto a grupos de pensamiento comunes, en dicho desarrollo histórico. Dado este objetivo, la revisión bibliográfica buscó recoger diferentes puntos de partida en el análisis y variadas perspectivas sobre el tema, para ampliar los matices de la discusión.

**Fuentes primarias:** El principal medio de búsqueda de fuentes primarias, se concentró en el Sistema Integrado de Búsqueda de la Universidad del Rosario, que incluye el propio repositorio institucional de libros y de revistas indexadas de investigación y bases de datos, como Embase.com, ProQuest Business y Elsevier.com, usando palabras clave como: estrategia, perdurabilidad, mercado, innovación, planeación y organizaciones.

**Criterios de selección de los artículos:** Los principales criterios de selección de los artículos, aquí presentados, fueron la búsqueda de autores relevantes dentro de su propio campo de estudio, artículos y autores con líneas de pensamiento diversas, con ópticas divergentes del problema estudiado y la relevancia de los artículos y las revistas donde fueron publicados. De esta forma, se intentó asegurar una amplia recopilación, tanto cronológica como conceptual, buscando asegurar la pertinencia de los autores seleccionados.

**Organización de la información:** Posteriormente, se realizaron dos tipos de categorizaciones con los artículos seleccionados: una cronológica y otra de línea de pensamiento,

buscando grupos de enfoques, que permitan, por un lado, una mejor comprensión del tema y, por otro, cumplir con el objetivo de la revisión (Cué, 2008).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultado de la revisión bibliográfica diacrónica, en el que se categorizaron los autores referenciados (Tabla 2), en bloques con líneas de pensamiento común, en lo que respecta a la formación de estrategia empresarial:

Los autores organizacionales, le dan una gran importancia al liderazgo del ejecutivo en la construcción de empresas competitivas, a través de la formalización de adecuados canales de comunicación, clara definición de roles y una alta capacidad de aprendizaje colectivo. En la medida en que el entorno geo-económico fue adquiriendo rasgos turbulentos, se fueron elaborando modelos más estructurados, que con-

centraban el esfuerzo del análisis estratégico, en la forma como una compañía debía abordar su mercado y cómo obtener una posición competitiva superior a la del rival (ortodoxia estratégica).

Durante varias décadas, este concepto se profundizó como la principal escuela de estrategia; sin embargo, el incremento paulatino de la complejidad sectorial, junto con los cada vez más rápidos ciclos de maduración de los mercados modelados, a través de los conceptos de hacinamiento y de convergencia (análisis sectorial), llevaron a pensar en la reformulación del paradigma de pensamiento estratégico, llevándolo a una órbita menos estructuralista, integrando, a esta perspectiva, principios, como la emergencia, la intuición y la simultaneidad en el proceso planeación-ejecución, mostrando rasgos adaptativos en las respuestas de una empresa, frente a los cambios de entorno (bloque incremental). Paulatinamente, el modelo de rivalidad competitiva se fue

Tabla 2. Categorías de pensamiento estratégico.

BLOQUE	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAL	Simon (1944), Barnard (1938), DiMaggio & Powell (1983), Bourgeois (1984), Senge (1990), Anzola Morales (2006)	Modelo centrado en la descripción de las funciones estratégicas de los individuos, especialmente, los líderes organizacionales. Fuerte tendencia al desarrollo de las habilidades adaptativas, soportadas en procesos de aprendizaje y comunicación organizacional.
ORTODOXO	Ansoff (1965, 1990, 1991), Hofer & Schendel (1978), Porter (1979, 1985, 1987, 1996), Pidal González (2008)	Desarrollo del concepto de rivalidad competitiva y ventaja competitiva. Desarrollo del posicionamiento estratégico, como elemento central del avance de los planes estratégicos de las empresas. Evolución del concepto de estrategia corporativa, diferente al de estrategia de negocio. Aparición del concepto de UEN.
INCREMENTAL	Mintzberg (1976, 1978, 1987 a y b, 1990, 1994), Heracleous (1998) y Knights & Morgan (1991), Quinn (1980)	Reconciliación de modelos racionales con creativos. Aparición del concepto de estrategia emergente. Integración de las relaciones de poder con el desarrollo de la estrategia y su eficacia. Desarrollo del concepto de proceso estratégico.
INNOVACIÓN	Hamel & Prahalad (1989) & Mauborgne (2004)	Concepción de la estrategia formulada, a través de la eliminación de la rivalidad y la creación de nuevos espacios de mercado, por medio de procesos profundamente innovativos. Desarrollo del concepto de océanos azules y rojos.
SECTORIAL	Nattermann (1997), Hax & Majluf (1993) y Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez (2005, 2008), DiMaggio & Powell (1983)	Enfoca su esfuerzo en poder analizar, a profundidad, el comportamiento sectorial, con base en análisis financieros estratégicos agregados, concluyendo respecto al potencial de crecimiento o decrecimiento de un sector y de sus empresas. Se desarrollan los conceptos de maduración sectorial, convergencia estratégica y hacinamiento, cuando el nivel de imitación es alto.
COMPLEJIDAD	Martinet (2008), Maldonado & Gómez (2010), Martínez Huartos <i>et al.</i> (2011), Gregori (2014), Dias de Toledo <i>et al.</i> (2014)	Se integra a la reflexión estratégica el pensamiento complejo, buscando construir nuevas realidades, a partir de modelos mentales, que involucran conceptos de ecología, geometría de fractales y matemáticas complejas. El fenómeno empresarial es considerado complejo, debido a las múltiples variables involucradas, el alto grado de incertidumbre y la gran cantidad de respuestas válidas al problema empresarial.

atenuando, abriendo, de nuevo, paso a la importancia del desarrollo de habilidades individuales y colectivas (paradigma organizacional), que le permitieran implementar fuertes y profundos procesos de aprendizaje creativo, con una alta carga de innovación en los mercados, que evite la rivalidad directa con los competidores (modelo de innovación).

Las grandes transformaciones geoeconómicas y geopolíticas que tumbaron las fronteras y la globalizaron de la economía provocaron el crecimiento exponencial de las variables que una compañía debe tener monitoreadas, para construir su ruta estratégica; esto, junto con las grandes transformaciones tecnológicas y la creciente incertidumbre sectorial, llevó a integrar al pensamiento estratégico de las organizaciones los modelos adaptativos, de sistemas ecológicos y de múltiples realidades, como base de un nuevo modelo de pensamiento, en donde no hay una respuesta única válida al problema de la perdurabilidad (pensamiento complejo).

Como se aprecia, la evolución del paradigma del pensamiento estratégico tiene que ver con la búsqueda permanente de nuevos modelos mentales, que le permitan a la compañía construir su camino hacia la perdurabilidad. De hecho, los actuales retos estratégicos de las organizaciones están asociados con la forma como la alta dirección aborda la realidad empresarial, a partir de múltiples entornos geoeconómicos, geopolíticos y sectoriales, que permitan adaptarse, adecuadamente, a los efectos que sobre la economía de la empresa tienen los acontecimientos de tipo mundial, para finalmente lograr el anhelado camino de la perdurabilidad.

Pensar que la forma de hacer negocios es inmutable y que basta con encontrar un buen producto para ser competente en el mercado es una buena forma de acortar la vida de una empresa. Rápidamente, se debe aceptar que las empresas están sometidas “a mayor y mejor exposición mundial, con todas las oportunidades y amenazas que ello implica” (Restrepo Puerta, 2004b). Por tanto, el estudio, la crítica y el análisis de la evolución del paradigma estratégico son necesarios y relevantes, para construir nuevas formas del quehacer empresarial.

**Conflicto de intereses:** El manuscrito fue preparado y revisado con la participación de todos los autores, quienes declaramos que no existe ningún conflicto de intereses, que ponga en riesgo la validez de los resultados presentados. **Financiación:** Esta revisión es financiada por la Fundación Universidad Autónoma de Colombia, en el marco de la convocatoria No. 19 del SUI (Sistema Unificado de Investigación), para investigadores externos y es parte de la investigación Rasgos de hacimiento sectorial en Colombia. Valoración del renglón industrial de los mismos autores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ANDREWS, K. 1971. The concept of corporate strategy. Ed. Dow-Jones Irwin (Estados Unidos). 245p.
2. ANSOFF, I. 1965. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. Ed. McGraw-Hill (Estados Unidos). 241p.
3. ANSOFF, I. 1990. General management in turbulent environments. *The Practising Manager* (Australia). 11(1):6-27.
4. ANSOFF, I. 1991. Critique of Henry Mintzberg's "The design school. Reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic Managem. J.* (Reino Unido). 12(6):449-461.
5. ANSOFF, I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. 1976. From strategic planning to strategic management. Ed. John Wiley (Estados Unidos). 257p.
6. ANZOLA MORALES, O.L. 2006. La cultura corporativa y su relación con la competitividad. *Sotavento M.B.A.* (Colombia). (7):38-50.
7. BARNARD, C. 1938. The functions of the executive. Ed. Harvard University Press (Estados Unidos). 334p.
8. BELTRÁN, A. 2006. Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A.* (7):8-15.
9. BOURGEOIS III, L. 1984. Strategic management and determinism. *Acad. of Managem. Rev.* (Estados Unidos). 9(4):586-596.
10. BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. 2006. The domain of strategic management: history and evolution. En: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (eds). *Handbook of strategy and management*. Ed. Sage Publications Ltd. (Londres). p.31-51.
11. BURKE, A.; VAN STEL, A.; THURIK, R. 2009. Blue ocean versus competitive strategy: theory and evidence. ERIM Report Series Research in Management. Disponible desde Internet en <http://repub.eur.nl/pub/16037> (con acceso 08/10/14).
12. BURKE, A.; VAN STEL, A.; THURIK, R. 2010. Blue ocean vs. five forces. *Harvard Business Rev.* (Estados Unidos). 88(5):28-29.
13. CHANDLER, A.J. 1962. Strategy and structure. Ed. MIT Press (Estados Unidos). 463p.

14. CUÉ, M. 2008. Síntesis de información y artículos de revisión. ACIMED. (Cuba). 17(2):1-11.
15. DAFT, R.; WEICK, K. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Acad. of Managem. Rev.* 9(2):284-295.
16. DE GEUS, A. 1997. *The living company*. Ed. Harvard Business School Press. (Estados Unidos). 215p.
17. DIAS DE TOLEDO PITOMBO, T.C.; FRANÇA DA CUNHA, C.; SOARES, J.A.; BERNARDO MYCZKOWSKI, M.H.; KASSOUF PIZZINATTO, A. 2014. El continuum de la colaboración como herramienta estratégica para la sustentabilidad de las organizaciones. *Invenio: Rev. Invest. Acad.* (Argentina). 17(33):103-113.
18. DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. 1983. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality. *Am. Sociol. Rev.* (Estados Unidos). 48(2):147-160.
19. DUTTON, J.; JACKSON, S. 1987. Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Acad. of Managem. Rev.* 12(1):76-90.
20. GREGORI, M. 2014. Un modelo corporativo-colaborativo como propuesta en la gestión compleja de la organización en un entorno cambiante. *Rev CIEG Centro de Investigación y Estudios Gerenciales.* (Venezuela). 5(1):31-44.
21. HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. 1989. Strategic intent. *Harvard Business Rev.* 67(3):63-76.
22. HAX, A.; MAJLUF, N. 1993. *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Ed. Dolmen (Chile). 450p.
23. HERACLEOUS, L. 1998. Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning* (Reino Unido). 31(3):481-487.
24. HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, A.G.; SAAVEDRA MAYORGA, J.J.; SANABRIA R., M. 2007. Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. *Rev. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.* Universidad Militar Nueva Granada (Colombia). 15(1):91-112.
25. HOFER, C.; SCHENDEL, D. 1978. *Strategy formulation: analytical concepts*. Ed. West Publishing Co. (Estados Unidos). 234p.
26. JOHNSON, G. 1988. Rethinking incrementalism. *Strategic Managem. J.* 9(1):75-91.
27. KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. 2004. Blue ocean strategy. *Harvard Business Rev.* 82(10):76-84.
28. KNIGHTS, D.; MORGAN, G. 1991. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies* (Reino Unido). 12(2):251-273.
29. MALDONADO, C.E.; GÓMEZ CRUZ, N. A. 2010. *Modelación y simulación de sistemas complejos*. Ed. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Universidad del Rosario. (Colombia). 32p.
30. MARTÍNEZ HUARTOS, J.H.; RIVERA RODRÍGUEZ, H.A.; MALDONADO CASTAÑEDA, C.E.; MENDOZA PULIDO, I.A. 2011. Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y Administración.* (México). 234(2):11-31.
31. MINTZBERG, H. 1976. Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Rev.* 54(4):49-58.
32. MINTZBERG, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Managem. Science* (Estados Unidos). 24(9):934-948.
33. MINTZBERG, H. 1987a. Crafting strategy. *Harvard Business Rev.* 65(4):66-75.
34. MINTZBERG, H. 1987b. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Managem. Rev.* (Estados Unidos). 30(1):11-24.
35. MINTZBERG, H. 1990. The design school. Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Managem. J.* 11(3):171-195.
36. MINTZBERG, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Ed. The Free Press. (Estados Unidos). 464p.
37. MINTZBERG, H.; WATERS, J. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Managem. J.* 6(3):257-272.
38. MARTINET, A.C. 2008. Strategy and strategic management of companies: A historical and critical review. *RAC* (Brasil). 12(4):1131-1158.
39. MORIN, E. 1994. *Introducción al pensamiento complejo*. Ed. Gedisa. (España). 176p.

40. NATTERMANN, P. 1997. New entry, strategy convergence and the erosion of the industry profitability. Ed. Cass Business School (Reino Unido). 44p.
41. OHMAE, K. 1989. La mente del estratega. Ed. McGraw Hill (España). 202p.
42. PETTIGREW, A. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *J. Managem. Studies* (Estados Unidos). 24(6):649-670.
43. PIDAL GONZÁLEZ, M.J. 2008. La estrategia de imitación: estado del arte. *Anales Universidad Metropolitana* (Venezuela). 8(1):53-75.
44. PORTER, M. 1979. How competitive forces shaped strategy. *Harvard Business Rev.* 57(2):137-145.
45. PORTER, M. 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Ed. The Free Press. (Estados Unidos). 396p.
46. PORTER, M. 1985. Competitive Advantage. Ed. The Free Press. (Estados Unidos). 592p.
47. PORTER, M. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Rev.* 65(3):43-59.
48. PORTER, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Rev.* 74(6): 61-78.
49. PRAHALAD, C.; HAMEL, G. 1994. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Managem. J.* 15(S2):5-16.
50. PRAHALAD, C.; HART, S. 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+business magazine* (Estados Unidos). 26:2-14.
51. QUINN, J.B. 1980. Strategies for change: logical incrementalism. Ed. Richard D. Irwin Inc. (Estados Unidos). 222p.
52. RESTREPO PUERTA, L.F. 2004a. Gestión estratégica y competitividad. Ed. Universidad Externado de Colombia (Bogotá). 182p.
53. RESTREPO PUERTA, L.F. 2004b. Interpretando a Porter. Ed. Centro Editorial Universidad del Rosario (Colombia). 90p.
54. RESTREPO PUERTA, L.F.; RIVERA RODRÍGUEZ, H.A. 2005. ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Rev. Universidad y Empresa.* Universidad del Rosario. (Colombia). 7(9):66-85.
55. RESTREPO PUERTA, L.F.; RIVERA RODRÍGUEZ, H.A. 2008. Análisis estructural de sectores estratégicos. 2ª ed. Ed. Universidad del Rosario. (Colombia). 235p.
56. RESTREPO PUERTA, L.F.; VÉLEZ BEDOYA, R.; MÉNDEZ ÁLVAREZ, C.E.; RIVERA RODRÍGUEZ, H.A.; MENDOZA SABOYA, L. 2009. Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Ed. Universidad del Rosario (Colombia). 80p.
57. RIVERA RODRÍGUEZ, H. 2010. Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Rev. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.* Universidad Militar Nueva Granada. 18(1):87-117.
58. SCHENDEL, D.; HOFER, C. 1979. Strategic management: a new view of business policy and planning. Ed. Little, Brown & Co. (Estados Unidos). 538p.
59. SENGE, P. 1990. La quinta disciplina. Ed. Juan Granica S.A. (España). 490p.
60. SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. 2000. La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Ed. Norma S.A (Colombia). 498p.
61. SIMON, H. 1944. Decision-making and administrative organization. *Public Administration.* (Estados Unidos). 4(1):16-30.

Recibido: Noviembre 25 de 2014

Aceptado: Julio 15 de 2015

Cómo citar:

Rodríguez, G.; Antolinez, J. 2015. Evolución diacrónica del pensamiento estratégico. *Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient.* 18(2): 533-542.