Compás
capacitación e investigación



El emprendimiento desde la filosofía de la planificación estratégica

Dr. C. María Leonor Parrales Poveda
Mg. Tomás Israel Burgos Piza
Lcdo. Gregory Arteaga Velepucha
Mg. María José Fienco Parrales

www.grupocompas.com

El emprendimiento desde la filosofía de la planificación estratégica

Dr. C. María Leonor Parrales Poveda
Mg. Tomás Israel Burgos Piza
Lcdo. Gregory Arteaga Velepucha
Mg. María José Fienco Parrales

ISBN: 978-9942-53-238-1
Primera edición, 2026

© María Leonor Parrales Poveda
Doctor en Ciencias Pedagógicas,
Máster en Administración de Empresas, Máster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diplomado en Evaluación y Acreditación Universitaria. Economista y Contador Público. Universidad Estatal del Sur de Manabí
maria.parrales@unesum.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-3994-3711

Tomás Israel Burgos Piza
Magíster Tecnológico en Ecosistemas Digitales para Negocios, Tecnólogo Superior Universitario en Administración y Gestión Comercial, Tecnólogo Superior en Administración, Unidad Educativa Tecnológica Almirante H. Nelson,
almirante.nelson@gmail.com
https://orcid.org/0009-0003-9469-5906

Gregory Stalin Arteaga Velepucha
Licenciado en Administración de Empresas
Universidad Estatal de Milagro
garteagav4@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0009-0006-3315-1499

María José Fienco Parrales
Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales, Médico. Investigador y funcionario público CNT
dramajosefienco@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-7167-3913

© Editorial Grupo Compás, 2026
GuayaquiL, Ecuador
www.grupocompas.com
http://repositorio.grupocompas.com

Primera edición, 2026

Esta obra ha sido sometida a un proceso de evaluación bajo el sistema de arbitraje doble ciego (double-blind peer review), garantizando el anonimato tanto de los autores como de los evaluadores externos. El dictamen favorable certifica que el contenido cumple con los más altos estándares de rigor científico, calidad editorial y originalidad exigidos por la comunidad académica internacional para su indexación y reconocimiento científico.

ISBN: 978-9942-53-238-1
DOI: 10.31876/9789942532381
Distribución online
Acceso abierto



Cita
Parrales, M., Burgos, T., Arteaga, G., Fienco, M. (2026). El emprendimiento desde la filosofía de la planificación estratégica. Editorial Grupo Compás.

Prólogo o presentación académica

La planificación estratégica ha sido, por décadas, percibida como una disciplina reservada para las grandes corporaciones. Sin embargo, la realidad de nuestro tejido productivo, dicta una urgencia distinta, son las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) las que más necesitan de estas herramientas para navegar la incertidumbre del siglo XXI. Esta obra nace de esa necesidad imperativa de democratizar el conocimiento técnico, transformando modelos complejos en hojas de ruta accionables y humanas.

Lo que el lector tiene en sus manos es el resultado de una sinergia entre la academia y el sector productivo, integrando resultados del proyecto de investigación (I+D+I) titulado:

"Emprendimiento, innovación, desarrollo sostenible y empresarial con enfoque pedagógico en las matemáticas para emprendimientos de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Código: PROY-CONV-IX-01-2024 el cual mediante RESOLUCIÓN SE N° ROCS-08-N°-02-2024 en sesión extraordinaria celebrada el 22 de mayo del 2024, fue aprobada mediante reforma al POA DE INVESTIGACIÓN 2024 de la Universidad Estatal del Sur de Manabí en colaboración con RED ICALC y RED REMCI"

Bajo este marco, la obra propone un enfoque innovador, el uso de la lógica matemática y la pedagogía aplicada para dotar al emprendedor de una estructura mental accesible. Aquí, la estrategia no es un ejercicio de retórica, sino una construcción sistémica donde el diagnóstico, la dirección y el control operan como engranajes de un motor de desarrollo sostenible. La inclusión de las matemáticas en este enfoque pedagógico no busca la complejidad, sino la exactitud en la toma de decisiones, permitiendo que el administrador pase de la intuición al dato, y del dato a la sabiduría estratégica.

A lo largo de sus capítulos, el texto guía al estudiante y al empresario a través de la anatomía del plan estratégico, desde el escrutinio ético del entorno hasta la gestión del riesgo y el compromiso con la sostenibilidad. La sección de anexos, con casos reales de MIPYMES locales, sirve como validación empírica de que el modelo no solo es teóricamente fuerte, sino fácticamente viable y necesario para el progreso de la región sur manabita y de todo aquel que quiera iniciar planificando su idea de negocio.

Invitamos al lector a abordar estas páginas no como una lectura lineal, sino como una caja de herramientas. Cada modelo, cada matriz y cada reflexión están diseñados para ser aplicados con ética y visión. Porque, al final del día, planificar no es predecir el futuro, sino construirlo con las manos de la razón, el corazón de la responsabilidad social y, la pasión que compromete el futuro del ser humano en cada actividad que realice.

¡¡¡Bienvenidos a la vanguardia de la administración estratégica!!!

Índice

Prólogo o presentación académica 1

CAPÍTULO I 7

Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la planificación estratégica.. 7

La estrategia como forma de pensamiento y acción 7

Orígenes filosóficos del pensamiento estratégico 9

Racionalidad, intuición, complejidad e inteligencia emocional en la toma de decisiones 12

Enfoques epistemológicos de la planificación estratégica 15

La estrategia como construcción social y sistémica 16

CAPÍTULO II 19

Evolución del emprendimiento y pensamiento estratégico contemporáneo 19

Emprendimiento: evolución conceptual y enfoques actuales 19

El emprendedor como agente estratégico 21

Entornos VUCA y emprendimiento moderno 22

Innovación, competitividad y creación de valor 25

El rol de la planificación estratégica en contextos dinámicos 27

CAPÍTULO III 29

Escuelas y modelos de planificación estratégica 29

La escuela del diseño estratégico 29

La escuela de la planificación 30

La escuela del posicionamiento 33

La escuela cognitiva y del aprendizaje 34

Enfoques contemporáneos y estratégicos emergentes 37

Aportes y limitaciones de las escuelas estratégicas 38

CAPÍTULO IV 41
La planificación estratégica como filosofía del emprendimiento moderno . 41
La planificación estratégica más allá de la técnica 41
Estrategia, propósito y sentido organizacional 43
Pensamiento estratégico aplicado al emprendimiento 44
La planificación como proceso continuo de aprendizaje 45
Cadena de valor, VRIO y ventaja competitiva sostenible en el emprendimiento moderno 47

CAPÍTULO V. 50
Metodología de análisis estratégico en organizaciones emprendedoras 50
Enfoques metodológicos del análisis estratégico 50
Análisis del entorno y diagnóstico estratégico 52
Evaluación de recursos, capacidades y competencias 54
Integración del análisis estratégico para la toma de decisiones 57
Consideraciones metodológicas para emprendedores 59

CAPÍTULO VI 63
El plan estratégico como instrumento integral de la gestión emprendedora 63
Naturaleza, alcance y función del plan estratégico 63
Estructura formal del plan estratégico 65
Portada del plan estratégico 65
Índice general 65
Resumen ejecutivo 65
Introducción. 66
Diagnóstico estratégico 67
Análisis externo 68
Análisis interno 68
Síntesis del diagnóstico estratégico 69
Elementos orientadores del plan estratégico 70
Misión: la razón de ser y el alcance actual 71

Visión: el futuro deseado, la mejora esperada 71
Valores: los pilares del comportamiento del negocio y su talento humano 71
Filosofía organizacional: la cultura y el mindset 72
Dirección estratégica y construcción organizacional 73
Objetivos estratégicos: el rigor del resultado 74
Políticas estratégicas: el marco de actuación 74
Estructura organizacional: el diseño de la agilidad 74
Plan de acción estratégico 75
Elementos del plan de acción 76
Evaluación y control estratégico 79
Indicadores de desempeño (KPIs) 79
Mecanismos de seguimiento 80
Retroalimentación y ajuste 80
Gestión del riesgo estratégico 82
Taxonomía y tipología del riesgo estratégico 83
Cuantificación y valoración: el mapa de calor estratégico 83
Estrategias de respuesta y apetito al riesgo 84
Ética y sostenibilidad en la planificación estratégica 85
La dimensión ética: la integridad como activo estratégico 85
Sostenibilidad y el modelo del Triple Bottom Line 86
Creación de valor compartido (CVC) 87
Conclusiones y recomendaciones estratégicas 88
Síntesis de la viabilidad estratégica 89
Recomendaciones para la institucionalización del plan 89
Anexos del plan estratégico 90
Panadería "Pensando en Ti" 90
Análisis del entorno 90
Análisis Interno 91
Síntesis del Diagnóstico 91
Elementos Orientadores 91
Dirección Estratégica 92
Plan de Acción Estratégico 92

Evaluación, Control y Gestión de Riesgos 92
Ética y Sostenibilidad 92
Conclusiones y Recomendaciones Finales 93
Ferretería Lino 93
Análisis Externo 93
Análisis Interno 93
Síntesis del Diagnóstico 94
Elementos Orientadores 94
Dirección Estratégica 94
Operacionalización, Control y Riesgos 95
Ética y Sostenibilidad 95
Conclusiones y Recomendaciones 95
Laboratorio Clínico "Choez" 95
Análisis Externo 95
Análisis Interno 96
Síntesis del Diagnóstico 96
Elementos Orientadores 96
Dirección Estratégica 97
Plan de Acción Estratégico 97
Evaluación, Control y Gestión de Riesgos 97
Ética y Sostenibilidad 98
Conclusiones y Recomendaciones 98
Bibliografía 99

CAPÍTULO I

Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la planificación estratégica

La estrategia como forma de pensamiento y acción

Abordar la estrategia en el ámbito del emprendimiento exige, inicialmente, una ruptura con la visión dicotómica que separa el "pensar" del "hacer". En la cátedra tradicional, se solía enseñar que la planificación es una fase estática y cerebral, mientras que la ejecución es una etapa mecánica y subordinada. No obstante, desde una visión epistemológica más profunda, entendemos que la estrategia es una praxis: una actividad humana donde el pensamiento se refina a través de la acción y la acción es guiada, en tiempo real, por una reflexión crítica constante.

Para el emprendedor, la estrategia no es un documento guardado en un anaquel, sino un hábito mental, donde la capacidad de observar con intencionalidad el caos del mercado y encontrar en él patrones de orden que otros ignoran, es la clave del éxito de muchas ideas de negocio. Por ello, esta forma de pensamiento no es puramente lineal; es una danza entre la intención deliberada y la respuesta emergente ante lo inesperado.

Bajo la perspectiva de Mintzberg (1987), la esencia de la estrategia no reside únicamente en la formulación de planes articulados de manera previa a la intervención en la realidad, sino que emerge como un proceso artesanal donde la mente del estratega y la ejecución material se fusionan de manera indisoluble.

En este contexto, el pensamiento estratégico se asemeja a la labor del alfarero, quien posee una intención inicial, pero permite que la forma final de su obra sea dictada por la textura de la arcilla y la resistencia del material, sugiriendo que en el emprendimiento la dirección estratégica se descubre a menudo mediante la interacción activa y el aprendizaje continuo que surge de los patrones de comportamiento observados en la práctica.

Esta interdependencia entre la cognición y la conducta nos lleva a comprender que el pensamiento estratégico es, en esencia, una filosofía de la alerta. El emprendedor que piensa estratégicamente no solo busca maximizar beneficios,

sino que busca dar sentido a su entorno. La acción, por tanto, se convierte en el lenguaje con el que el estratega "habla" con la realidad, validando sus hipótesis y ajustando su visión de manera sistémica.

Tabla 1

Dimensiones de contraste entre la planificación normativa y la praxis estratégica en el emprendimiento

Dimensión Analítica	Planificación Normativa (Visión Tradicional)	Praxis Estratégica (Visión Pensamiento-Acción)
Naturaleza del proceso	Secuencial, rígida y predictiva.	Dialéctica, flexible y adaptativa.
Rol del estratega	Analista de datos y diseñador de planes.	Actor reflexivo y mediador de realidades.
Relación con el entorno	El entorno es un objeto a ser controlado.	El entorno es un ecosistema de aprendizaje.
Estructura de decisión	Basada en la jerarquía y el control formal.	Basada en la intuición informada y la agilidad operacional.
Resultado esperado	Cumplimiento de metas preestablecidas.	Creación de valor resiliente y aprendizaje sistémico.

Nota. Evolución del paradigma estratégico, enfatizando que, en el emprendimiento moderno, la efectividad no reside en la rigidez del plan, sino en la capacidad de síntesis entre el pensamiento analítico y la acción oportuna.

Para profundizar en la arquitectura de este concepto, es imperativo visualizar cómo fluye la energía intelectual del emprendedor hacia la realidad material, la figura que se describe a continuación representa la retroalimentación constante que define a la estrategia como un sistema vivo.

Figura 1

Ciclo Dialéctico del Pensamiento-Acción Estratégica



Nota.

Imagen, ilustra que la estrategia no es un evento único, sino un bucle de retroalimentación donde la acción genera datos que refinan el pensamiento, y el pensamiento dota de propósito a la acción.

Orígenes filosóficos del pensamiento estratégico

La génesis de la estrategia se halla indisolublemente ligada a la condición humana y su necesidad de trascender la inmediatez del azar. Etimológicamente, el término nos remite al strategos griego, el general que conduce al ejército, pero su trasfondo filosófico es mucho más vasto. En la Grecia clásica, la estrategia no era solo un despliegue de fuerza, sino la manifestación de la metis: esa inteligencia astuta, flexible y polifacética que permitía al individuo navegar en situaciones cambiantes y ambiguas.

Desde esta perspectiva, el emprendedor no es un simple administrador de recursos, sino un heredero de la phronesis aristotélica, esa sabiduría práctica que permite discernir cómo actuar éticamente y con eficacia en circunstancias donde no existen reglas fijas. La estrategia, por tanto, nace de la tensión entre el destino (ananké) y la voluntad humana, donde el pensamiento se convierte en

la herramienta para moldear una realidad que, de otro modo, resultaría inalcanzable o caótica.

Según el análisis profundo de la obra clásica de Sun Tzu (1963), se desprende que la esencia del pensamiento estratégico no radica en la confrontación directa o en el uso exhaustivo de la fuerza material, sino en la capacidad suprema de comprender las debilidades y fortalezas del entorno para lograr la victoria sin necesidad de librar batallas desgastantes.

En ese sentido, la filosofía oriental aporta al emprendimiento la noción de que el verdadero estratega es aquel que, mediante la observación sutil y el conocimiento profundo de las dinámicas sistémicas, logra posicionarse de tal manera que el éxito se convierta en una consecuencia natural del orden establecido, priorizando la economía de recursos y la adaptación fluida a las circunstancias externas por encima de la rigidez de los planes preconcebidos.

Esta visión se complementa en la modernidad con el realismo político de Maquiavelo y la dialéctica del conflicto de Clausewitz. En el contexto emprendedor, estas raíces nos enseñan que la planificación no es un ejercicio de optimismo ciego, sino una evaluación cruda de las fuerzas en juego. La estrategia es el arte de lo posible, donde la razón se pone al servicio de la visión para transformar una idea abstracta en una organización concreta y sostenible.

Tabla 2

Evolución de los paradigmas filosóficos y su legado en la planificación estratégica emprendedor

Escuela / Autor	Concepto Clave	Aporte al Pensamiento Estratégico Moderno	Aplicación en el Emprendimiento
Pensamiento Griego (Phronesis)	Prudencia y sabiduría práctica.	La estrategia como juicio ético y	Toma de decisiones basada en la experiencia y

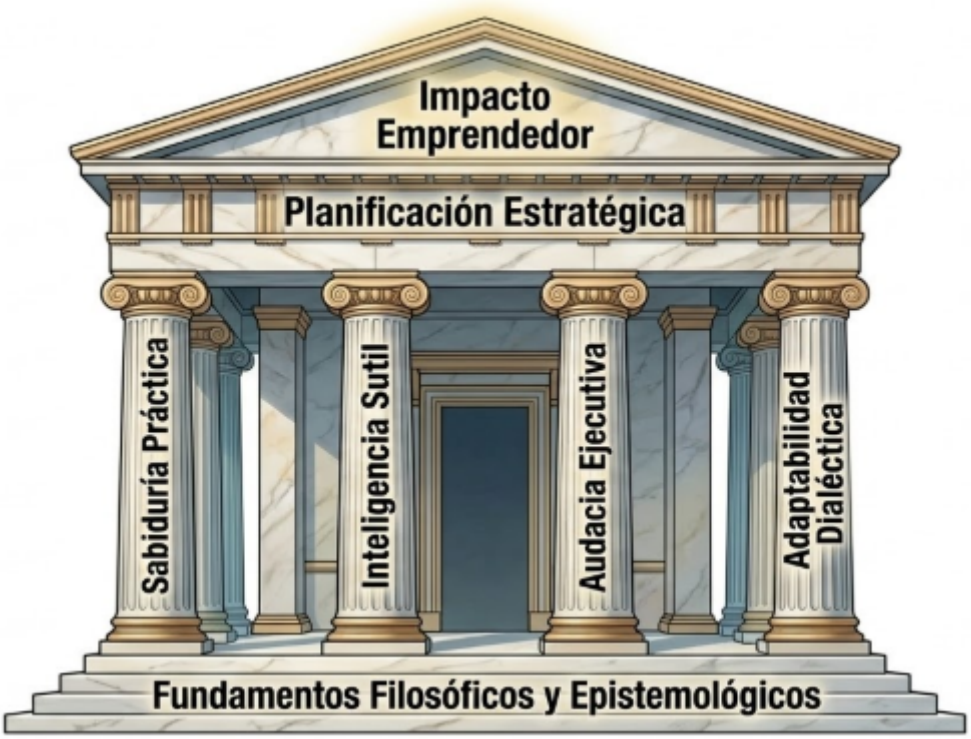
		situacional ante la incertidumbre.	el contexto específico.
Filosofía Oriental (Sun Tzu)	La victoria sin batalla.	Primacía de la inteligencia, la sutileza y el aprovechamiento del entorno.	Diferenciación estratégica y búsqueda de océanos azules (evitar competencia directa).
Realismo Renacentista (Maquiavelo)	*Virtù* vs. *Fortuna*.	Reconocimiento del poder, la audacia y la adaptabilidad ante el azar.	La resiliencia del emprendedor y su capacidad para liderar en crisis.
Dialéctica de la Guerra (Clausewitz)	La fricción y la "niebla".	Comprensión de que todo plan se altera al contacto con la realidad operativa.	Gestión del riesgo y flexibilidad operativa ante imprevistos del mercado.

Nota. Tabla que muestra la sistematización de cómo diferentes corrientes de pensamiento histórico han moldeado las competencias críticas del estratega contemporáneo.

Es fascinante observar cómo el emprendimiento ha rescatado estos conceptos para dotarlos de una nueva dimensión económica y social, donde la estrategia, en su origen, buscaba la supervivencia de las polis o del reino; hoy, busca la supervivencia y el florecimiento de la idea de negocio en un ecosistema hipercompetitivo. Por ello, esta transición se visualiza claramente en la arquitectura del desarrollo estratégico que propongo a continuación.

Figura 2

Genealogía de la Intencionalidad Estratégica



Nota. Imagen muestra cómo la planificación estratégica no flota en el vacío, sino que se apoya en pilares filosóficos sólidos que han evolucionado a lo largo de los siglos.

Racionalidad, intuición, complejidad e inteligencia emocional en la toma de decisiones

La toma de decisiones estratégicas en el emprendimiento representa la síntesis suprema de las facultades humanas. Durante décadas, imperó el paradigma de la racionalidad absoluta, heredera del positivismo, que presuponía un decisor capaz de procesar toda la información disponible para elegir la opción de máxima utilidad. Sin embargo, en el ecosistema emprendedor, la información es por definición incompleta, asimétrica y volátil. Aquí es donde la racionalidad se reconoce a sí misma como "limitada", abriendo paso a una arquitectura de decisión más holística.

La intuición, lejos de ser un impulso místico o irracional, debe ser comprendida como una forma de reconocimiento de patrones ultrarrápido, producto de la experiencia acumulada que reside en el subconsciente del estratega. Esta "chispa" intuitiva no anula la razón, sino que la precede y la orienta en entornos de alta complejidad.

La complejidad, según la perspectiva de Edgar Morin, nos recuerda que los sistemas emprendedores no son lineales; una pequeña decisión puede desencadenar efectos desproporcionados. Por tanto, el estratega no busca "controlar" el sistema, sino navegar en él, aceptando que la incertidumbre es el hábitat natural del valor.

De acuerdo con la perspectiva de Simon (1997), el concepto de racionalidad limitada postula que los seres humanos, al enfrentarse a procesos de toma de decisiones en entornos organizacionales complejos, se ven constreñidos por limitaciones cognitivas intrínsecas, la imposibilidad de acceder a información perfecta y la finitud del tiempo disponible para la deliberación.

Bajo esta premisa, el estratega emprendedor no actúa como un optimizador absoluto que agota todas las variables posibles, sino que opera bajo un criterio de satisfacción, seleccionando alternativas que resultan suficientemente buenas dentro de un marco de posibilidades restringido, lo cual implica que la decisión estratégica es, en última instancia, un ejercicio de pragmatismo crítico donde la mente debe compensar la opacidad del entorno con estructuras heurísticas y juicios de valor.

Finalmente, la inteligencia emocional aparece como el eje gravitacional que mantiene la cohesión del proceso, donde un emprendedor puede poseer un análisis técnico impecable, pero si carece de la autogestión emocional para tolerar el fracaso, la presión de los inversores o la ansiedad de la ambigüedad, su capacidad de pensamiento estratégico se verá colapsada por el secuestro amigdalar. La decisión estratégica es, pues, un acto de coraje intelectual donde el individuo se hace responsable no solo del cálculo, sino del impacto humano de su elección.

Tabla 3

Matriz de convergencia de facultades en la decisión estratégica de alto impacto

Facultad	Función en el Proceso Decisorio	Riesgo de un uso Exclusivo	Sinergia Estratégica Sugerida
Racionalidad Analítica	Estructura el problema, filtra datos y establece métricas de viabilidad.	Parálisis por análisis y pérdida de oportunidades temporales.	Proporciona el "suelo" lógico sobre el cual se construyen los argumentos.
Intuición Experta	Aporta celeridad, detecta anomalías y proyecta escenarios basados en patrones.	Sesgos cognitivos no examinados y exceso de confianza (*overconfidence*).	Actúa como el "radar" que identifica dónde profundizar con el análisis.
Pensamiento de Complejidad	Reconoce interdependencias, acepta el azar y evita soluciones reduccionistas.	Desorientación ante la magnitud del sistema y falta de foco operativo.	Permite diseñar estrategias resilientes que contemplan efectos secundarios.
Inteligencia Emocional	Regula el estrés, fomenta la empatía con los *stakeholders* y mantiene el foco.	Decisionalidad puramente afectiva o falta de rigor crítico por evitar conflictos.	Es el "regulador" que asegura que la decisión sea ejecutable y éticamente sostenible.

Nota. Efectividad del emprendedor no depende de la primacía de una facultad sobre otra, sino de su capacidad para combinar las cuatro dimensiones estratégicas de alto impacto

Enfoques epistemológicos de la planificación estratégica

La planificación estratégica no es una entidad monolítica; su interpretación varía drásticamente según el lente epistemológico a través del cual se observe la realidad del mercado. Tradicionalmente, la estrategia se cimentó en el positivismo lógico, donde el mundo empresarial se percibe como una realidad objetiva, externa al observador y regida por leyes de causa y efecto que pueden ser cuantificadas y predichas. Bajo este enfoque, el emprendedor busca la "verdad" del mercado a través de datos estadísticos, asumiendo que el futuro es una extrapolación lineal del pasado.

Sin embargo, la complejidad del siglo XXI ha dado paso al constructivismo y a la fenomenología. Desde esta perspectiva, la estrategia no es un objeto que se descubre, sino una construcción intersubjetiva que emana de las interpretaciones de los actores sociales (Parrales et al., 2024). Aquí, el emprendimiento es visto como un proceso de creación de sentido (sensemaking), donde la realidad competitiva se moldea mediante el lenguaje, la cultura y las expectativas compartidas. El estratega no solo analiza la realidad; la co-crea mediante sus decisiones y su capacidad de influir en la percepción de los stakeholders.

Desde la perspectiva de Habermas (1984), la acción comunicativa se orienta hacia el entendimiento entre los participantes mediante el intercambio de argumentos y la posibilidad de examinar críticamente las pretensiones de validez de sus afirmaciones. Aplicado a la planificación estratégica, este planteamiento permite comprender que las decisiones organizacionales no deberían fundamentarse exclusivamente en criterios técnico-instrumentales o en la búsqueda de resultados, sino también en el diálogo, la deliberación y la construcción de una visión compartida entre los integrantes de la organización.

En este sentido, la construcción de una ruta estratégica en el emprendimiento implica un ejercicio dialógico en el que los actores negocian significados y coordinan sus planes de acción sobre una base de pretensiones de validez universal, permitiendo que la estrategia se convierta en una fuerza integradora que legitima el propósito de la organización dentro de un mundo interconectado.

Finalmente, el enfoque de la teoría de sistemas complejos propone una epistemología de la incertidumbre. El conocimiento estratégico es aquí siempre

provisional y relacional. El emprendedor entiende que no puede conocer el "todo" de manera absoluta, sino solo las interacciones emergentes.

Figura 3

Mapificación epistemológica de la intencionalidad estratégica



Nota. Cartografía que muestra los cimientos invisibles de la planificación estratégica.

La estrategia como construcción social y sistémica

En este apartado final, se debe trascender la figura del "emprendedor heroico" que decide en soledad, para abrazar la noción de la estrategia como un artefacto social. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica se entiende como un proceso de negociación de significados. No es simplemente el diseño de una ruta técnica, sino la creación de un lenguaje compartido que permite a un grupo humano coordinar esfuerzos hacia un horizonte común. En las organizaciones emprendedoras de alto impacto, la estrategia no se "impone", sino que "emerge" de las conversaciones, las interacciones y los compromisos que los actores sociales asumen en su cotidianidad.

Bajo el enfoque de la Teoría General de Sistemas, el emprendimiento es visto como un sistema abierto en constante intercambio de energía, materia e información con su entorno. Una decisión en el área de operaciones no es un evento aislado; es una perturbación que resuena en la cultura organizacional, en

la percepción del cliente y en la estabilidad financiera. Por lo tanto, el pensamiento estratégico sistémico exige que el emprendedor abandone el enfoque reduccionista de "causa-efecto" para adoptar una visión de "totalidad", donde el todo es cualitativamente superior y diferente a la suma de sus partes.

De acuerdo con los planteamientos fundamentales de Senge (1990) en relación con el pensamiento sistémico, la eficacia de la gestión estratégica no radica en la disección de los problemas en fragmentos aislados para su resolución individual, sino en la capacidad de los líderes para discernir las interrelaciones estructurales y los procesos de cambio que subyacen a los eventos complejos.

En este contexto, el estratega emprendedor debe desarrollar una sensibilidad especial para identificar los puntos de apalancamiento donde acciones pequeñas y bien focalizadas pueden producir mejoras significativas y duraderas, entendiendo que las organizaciones son sistemas vivos capaces de aprender de manera colectiva y que la realidad no está conformada por fuerzas separadas, sino por flujos invisibles de acciones interconectadas que determinan el éxito a largo plazo.

El emprendedor deja de ser un dictador de órdenes para convertirse en un arquitecto de sistemas sociales, cuya función principal es generar las condiciones para que la estrategia sea una realidad viva y no un documento inerte. La sostenibilidad de la empresa depende, en última instancia, del poderío de este tejido social y de su capacidad de adaptación sistémica frente a las fluctuaciones del ecosistema global.

Para concluir este capítulo y dotar al lector de una herramienta de síntesis sobre este fenómeno, se presenta la siguiente matriz que vincula la dimensión social con la visión sistémica.

Tabla 4

Matriz de interdependencia: dimensiones sociales y sistémicas en el emprendimiento

Dimensión de Análisis	Componente Social (Construcción)	Componente Sistémico (Estructura)	Integración Estratégica
Origen del plan	Diálogo, consenso y cultura compartida.	Retroalimentación y flujo de información.	La estrategia como "lenguaje operativo" del sistema.
Dinámica de cambio	Resistencia, motivación y liderazgo.	Propiedades emergentes y entropía.	Gestión del cambio basada en la psicología y la cibernética.
Gestión de valor	Reputación, confianza y capital social.	Optimización de procesos y sinergias.	Creación de valor sostenible para todos los *stakeholders*.
Respuesta al Entorno	Interpretación colectiva de la realidad.	Adaptación homeostática y resiliencia.	Agilidad organizacional mediante el aprendizaje colectivo.

Nota. La planificación estratégica moderna es el resultado de la fusión entre el factor humano (lo social) y la estructura organizativa (lo sistémico).

CAPÍTULO II

Evolución del emprendimiento y pensamiento estratégico contemporáneo

Emprendimiento: evolución conceptual y enfoques actuales

El concepto de emprendimiento ha transitado por un sendero de refinamiento teórico que refleja los cambios en la estructura misma de la civilización. Inicialmente, en los albores de la economía política, el emprendedor era visto simplemente como el "tomador de riesgos", un agente que compraba a precios ciertos para vender a precios inciertos. Sin embargo, esta visión reduccionista ha sido superada por una comprensión mucho más rica y compleja. Hoy entendemos que el emprendimiento no es solo el acto de fundar una empresa, sino una manifestación de la intencionalidad humana orientada a la transformación del entorno mediante la identificación y captura de valor.

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, esta evolución conceptual es fundamental. Si el emprendimiento es el "qué", la estrategia es el "cómo". En la actualidad, nos alejamos de la visión del emprendedor como un individuo aislado para entenderlo como un nodo en un ecosistema. El enfoque contemporáneo se desplaza desde la mera explotación de oportunidades hacia la exploración de nuevos horizontes, donde la creatividad y el rigor analítico convergen en una dialéctica incesante.

Según el pensamiento fundamental de Schumpeter (1942), la esencia del desarrollo económico no reside en el equilibrio estático de los mercados, sino en la perturbación constante generada por el emprendedor a través de lo que denominó la destrucción creativa. En este sentido, la innovación no es un evento fortuito, sino una función específica del agente emprendedor que busca reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar un invento o, de manera más general, una posibilidad técnica no probada para producir una mercancía nueva o una antigua de una manera nueva, lo cual implica que el emprendedor es, por definición, un agente estratégico que desafía el statu quo para dar paso a nuevas configuraciones de valor en la sociedad.

En la actualidad, el debate se centra en si las oportunidades son "descubiertas" (como si existieran independientemente del observador) o "creadas" (como un

producto de la interacción social). Esta distinción no es baladí, pues determina el tipo de planificación que se debe implementar. Si la oportunidad se descubre, la estrategia es de búsqueda; si la oportunidad se crea, la estrategia es de construcción y experimentación.

Para sintetizar esta trayectoria intelectual y los paradigmas que rigen la cátedra actual, presento la siguiente matriz comparativa de la evolución conceptual:

Tabla 5

Trayectoria diacrónica del concepto de emprendimiento y sus implicaciones estratégicas

Época / Enfoque	Concepción del Emprendedor	Motor del Emprendimiento	Enfoque Estratégico Predominante
Siglos XVIII - XIX (Clásico)	El comerciante de riesgo (Cantillon/Say).	La búsqueda de arbitraje y eficiencia de mercado.	Planificación basada en el control de costos y logística básica.
Mediados del Siglo XX (Schumpeteriano)	El innovador y rupturista de sistemas.	La destrucción creativa y el avance tecnológico.	Estrategia de diferenciación y liderazgo por innovación disruptiva.
Finales del Siglo XX (Kirzneriano)	El descubridor de alertas de mercado.	El aprovechamiento de asimetrías de información.	Planificación basada en la vigilancia competitiva y el análisis de mercado.
Siglo XXI (Contemporáneo)	El arquitecto de ecosistemas y valores.	La creación de oportunidades y la resolución de problemas complejos.	Estrategia ágil, sistémica y de co-creación de valor con el entorno.

Nota. La tabla ilustra cómo el emprendimiento ha dejado de ser una actividad puramente económica para convertirse en una disciplina estratégica multidimensional. Se observa una transición clara de la reactividad ante el mercado hacia una proactividad constructivista, donde el plan estratégico se vuelve un organismo vivo que guía la creación de nuevas realidades sociales y comerciales.

El emprendedor como agente estratégico

En la cátedra de alta dirección, a menudo se confunde la gestión operativa con la agencia estratégica. Sin embargo, el emprendedor como agente estratégico se distingue por su intencionalidad teleológica. No se limita a reaccionar ante los estímulos del mercado, sino que actúa impulsado por una visión que precede a la realidad material. Esta capacidad de agencia implica que el sujeto posee el poder y la voluntad para orquestar capacidades, movilizar voluntades y, fundamentalmente, asumir la responsabilidad del sentido que toma la organización.

La agencia estratégica del emprendedor se manifiesta en su rol como "arquitecto de capacidades". No se trata solo de poseer activos, sino de la habilidad cognitiva y ejecutiva para combinarlos de maneras que resulten únicas, valiosas e irreemplazables. El emprendedor es el nexo donde la teoría de los recursos se encuentra con la teoría de la acción. En este sentido, el emprendedor no es un observador pasivo del entorno, sino un catalizador sistémico que utiliza su juicio para convertir la incertidumbre en un riesgo calculado y el riesgo en una oportunidad de transformación estructural.

De acuerdo con la visión fundamental de Teece (2007), la función primordial del emprendedor dentro de la teoría de las capacidades dinámicas trasciende la mera administración de activos existentes, centrándose en la capacidad superior para detectar y evaluar oportunidades en entornos de cambio acelerado, movilizar los recursos necesarios para capturar el valor de dichas oportunidades y, simultáneamente, liderar el proceso continuo de renovación y reconfiguración de las estructuras organizacionales.

Esta perspectiva nos permite entender que el emprendedor como agente estratégico opera bajo una racionalidad creativa. Mientras que el administrador tradicional optimiza lo que existe, el agente estratégico construye lo que aún no es. Su labor es, por tanto, una forma de liderazgo intelectual y moral, donde la

estrategia se convierte en el puente entre su subjetividad (deseos, valores, visión) y la objetividad del mercado.

Para ilustrar la complejidad de este rol y cómo el agente emprendedor se sitúa en el centro de diversas tensiones, se presenta la siguiente figura que describe la arquitectura de su influencia.

Figura 4

Arquitectura del emprendedor como agente estratégico



Nota. Esta figura conceptualiza al emprendedor no como un elemento periférico, sino como el núcleo de comando donde se procesa la información del entorno para transformarla en acción estratégica.

Entornos VUCA y emprendimiento moderno

La planificación estratégica tradicional nació bajo el supuesto de que el futuro era, en gran medida, una proyección mejorada del pasado. Sin embargo, el emprendimiento moderno se despliega en un escenario donde la volatilidad convierte las ventajas competitivas en efímeras, la incertidumbre nubla la relación entre causa y efecto, la complejidad multiplica las variables de decisión y la ambigüedad oscurece el significado de los eventos. En este contexto, planear ya no consiste en trazar un mapa inamovible, sino en desarrollar una

capacidad de respuesta sistémica que permita al emprendedor navegar en la bruma sin perder el norte ético y comercial.

El reto para el estratega contemporáneo es evitar la parálisis ante la magnitud del caos. El entorno VUCA exige una transición desde una planificación "basada en el control" hacia una planificación "basada en el aprendizaje y la agilidad". El emprendedor moderno debe ser un hermeneuta de la realidad, capaz de interpretar señales débiles antes de que se conviertan en tendencias disruptivas. La estrategia, por tanto, se transforma en una hipótesis de trabajo que se valida o se descarta en el contacto directo con la praxis operativa, exigiendo una flexibilidad cognitiva que desafía los modelos rígidos de la administración clásica.

De acuerdo con los planteamientos de Schoemaker et al., (2018), la supervivencia y el éxito de las organizaciones en escenarios caracterizados por una volatilidad extrema y una ambigüedad estructural dependen de la capacidad de los líderes para desarrollar una agilidad estratégica que combine la detección temprana de cambios en el entorno con la rápida movilización de recursos y la reconfiguración de modelos de negocio.

Bajo esta perspectiva, el estratega no busca la perfección en el pronóstico, sino la robustez en la adaptación, lo que implica que la planificación debe entenderse como un proceso continuo de orquestación de capacidades dinámicas que permitan a la empresa no solo resistir las perturbaciones externas, sino capitalizarlas como fuentes de ventaja competitiva y renovación institucional en un mercado permanentemente inestable.

Esta realidad obliga a una redefinición de la resiliencia emprendedora. No se trata de volver al estado anterior tras una crisis, sino de evolucionar hacia un estado superior de organización. El entorno VUCA no es un obstáculo para el emprendimiento, sino su mayor oportunidad de diferenciación: aquel que aprenda a gestionar la ambigüedad con mayor rapidez que sus competidores habrá ganado la verdadera batalla estratégica del siglo XXI.

Tabla 6

Configuraciones de respuesta estratégica ante la fenomenología VUCA en el ecosistema emprendedor

Dimensión del Entorno	Manifestación en el Emprendimiento	Respuesta Estratégica (Praxis)	Requisito del Emprendedor
Volatilidad	Cambios drásticos en precios, demanda y tecnología.	**Visión clara:** Mantener el propósito mientras se ajustan los métodos.	Coraje y claridad de metas.
Incertidumbre	Falta de claridad sobre el futuro y los resultados de la acción.	**Entendimiento:** Inversión en inteligencia de mercado y experimentación.	Curiosidad y pensamiento crítico.
Complejidad	Interdependencia de múltiples factores globales y locales.	**Claridad:** Simplificación de procesos y estructuras organizacionales.	Capacidad de síntesis sistémica.
Ambigüedad	Diferentes interpretaciones de una misma realidad competitiva.	**Agilidad:** Pivotaje rápido basado en el aprendizaje del error.	Humildad intelectual y flexibilidad.

Innovación, competitividad y creación de valor

La innovación no debe ser entendida como un evento disruptivo aislado, sino como una ontología de la posibilidad. Para el emprendedor estratega, innovar es el acto de cuestionar la estructura de la realidad para proponer combinaciones inéditas de recursos, procesos y significados. Es aquí donde la competitividad deja de ser una lucha de "suma cero" donde para que uno gane, otro debe perder y se convierte en una capacidad adaptativa superior. La competitividad es, en esencia, la medida en que una organización es capaz de mantener su relevancia en el tiempo, protegida por barreras que no son solo económicas, sino principalmente cognitivas y relacionales.

El fin último de este proceso es la creación de valor. Sin embargo, en el pensamiento estratégico contemporáneo, el valor ha dejado de ser una magnitud unidimensional puramente financiera. Hoy hablamos de un valor multidimensional que abarca lo emocional, lo social, lo ambiental y lo sistémico. El emprendedor que planea estratégicamente no busca simplemente una transacción, sino una transformación: busca que su propuesta sea tan significativa para el ecosistema que su ausencia sea percibida como una pérdida de bienestar colectivo.

Desde la perspectiva de la creación de valor compartido, Li et al., (2023) examinan cómo la integración de necesidades sociales y ambientales en la estrategia empresarial puede relacionarse con el desempeño social, ambiental y financiero de las organizaciones. Desde este enfoque, la búsqueda de competitividad no debe considerarse necesariamente incompatible con la atención a las necesidades de la sociedad y del entorno. Por el contrario, una estrategia que vincule la actividad económica con la generación de beneficios sociales y ambientales puede favorecer la sostenibilidad empresarial y fortalecer la competitividad mediante una mejor gestión de los recursos y las relaciones con el entorno.

Esta noción de valor compartido implica que el emprendedor debe trascender la visión tradicional de la responsabilidad social corporativa para situar las necesidades de la comunidad en el centro del modelo de negocio, permitiendo que la innovación estratégica actúe como un motor que optimiza la productividad de la cadena de valor al tiempo que resuelve problemáticas estructurales de la sociedad, logrando así una competitividad sistémica que es mucho más difícil de replicar por los competidores convencionales.

Esta transición hacia el valor compartido exige que la planificación estratégica sea lo suficientemente profunda para alinear la eficiencia operativa con la ética del impacto. La innovación, en este sentido, es el vehículo que permite que la competitividad sea sostenible y que el valor generado sea real y no ficticio.

Para estructurar esta relación dialéctica, se diseñó la siguiente matriz que permite visualizar cómo estas dimensiones se entrelazan en la praxis del emprendedor de alto impacto.

Tabla 7

Matriz de sinergia sistémica: innovación, competitividad y creación de valor

Dimensión Analítica	Enfoque en la Innovación	Factor de Competitividad	Horizonte de Creación de Valor
Nivel Operativo	Optimización de procesos y reducción de fricciones.	Eficiencia en costos y agilidad logística.	Valor económico directo y sostenibilidad financiera.
Nivel Táctico	Diferenciación de productos y servicios (propuesta de valor).	Posicionamiento de marca y fidelización de *stakeholders*.	Valor funcional y experiencia de usuario superior.
Nivel Estratégico	Disrupción de modelos de negocio y creación de nuevos mercados.	Barreras de entrada basadas en el conocimiento y la red.	Valor compartido y transformación del ecosistema.
Nivel Filosófico	Innovación de propósito y sentido (el "porqué").	Legitimidad ética y liderazgo de pensamiento.	Valor trascendental y legado social.

Nota. La tabla sintetiza cómo el emprendedor debe escalar su pensamiento desde lo puramente operativo hasta lo filosófico. Se argumenta que la competitividad más robusta no nace de la guerra de precios, sino de la capacidad de innovar en el "sentido" de la organización, logrando así una creación de valor que es tanto rentable como ética.

El rol de la planificación estratégica en contextos dinámicos

La planificación estratégica en la actualidad ha dejado de ser un ejercicio de adivinación del futuro para convertirse en una disciplina de preparación para la incertidumbre. En contextos dinámicos, el plan ya no se concibe como un dogma sagrado e inmutable, sino como una hipótesis de trabajo de alta complejidad. Su rol fundamental no es predecir con exactitud lo que sucederá tarea hoy imposible, sino dotar a la organización de una gramática común, una estructura de pensamiento que permita a todos los miembros actuar de manera coordinada cuando el imprevisto se manifieste.

Para el emprendedor, planificar en la fluidez significa establecer una "estabilidad dinámica". Mientras que el propósito y los valores fundamentales de la empresa permanecen como rocas inamovibles que otorgan identidad, las tácticas y los objetivos de corto plazo deben poseer la liquidez necesaria para adaptarse a las señales del entorno.

Bajo la perspectiva de Grant (2016), la función esencial de la planificación estratégica en entornos caracterizados por una alta inestabilidad y cambios tecnológicos acelerados no consiste en proporcionar un conjunto rígido de instrucciones deterministas para el futuro, sino en establecer un marco de referencia común para la toma de decisiones y un sentido de dirección compartido entre todos los integrantes de la organización.

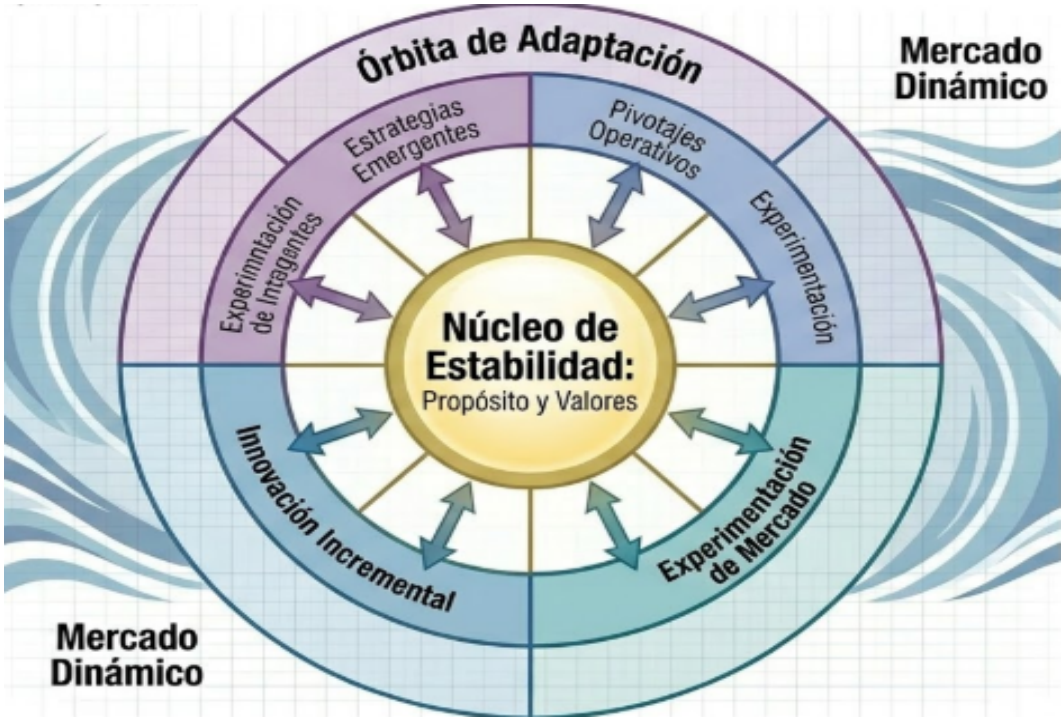
En este contexto, el proceso de planificación actúa como un mecanismo crítico de coordinación y comunicación que facilita la emergencia de respuestas descentralizadas ante eventos imprevistos, asegurando que las iniciativas individuales permanezcan alineadas con los objetivos de largo plazo de la firma, mientras se fomenta simultáneamente la flexibilidad necesaria para reconfigurar recursos y procesos internos a medida que el panorama competitivo evoluciona, transformando así el acto de planear en un ejercicio permanente de aprendizaje y adaptación institucional.

Esta visión nos permite concluir que el éxito del emprendimiento contemporáneo no depende de la ausencia de errores en el plan, sino de la

velocidad con la que la organización puede detectar la desviación y corregir el rumbo. La planificación estratégica proporciona el rigor intelectual necesario para que el "pivotaje" ese cambio de dirección tan común en los startups no sea un acto de desesperación, sino una decisión estratégica fundamentada en la visión sistémica del negocio.

Figura 5

La brújula estratégica en entornos líquidos



Nota: Esta figura conceptualiza la planificación no como un camino lineal, sino como un sistema radial donde el centro es estable pero la periferia es altamente móvil, la organización nunca pierda su conexión con el "Núcleo de Estabilidad".

CAPÍTULO III

Escuelas y modelos de planificación estratégica

La escuela del diseño estratégico

La escuela del diseño representa el modelo fundacional de la estrategia moderna, estableciendo que la creación de una ruta hacia el éxito no es un acto fortuito, sino un ejercicio deliberado de ajuste estratégico. Desde esta perspectiva, el emprendedor actúa como un arquitecto que busca la armonía perfecta entre dos mundos: las capacidades internas de su organización y las demandas externas del entorno. Esta escuela postula que la estrategia debe ser única, simple y, sobre todo, formulada explícitamente antes de ser ejecutada. Para el emprendimiento de alto impacto, este enfoque es vital, pues obliga al fundador a realizar un ejercicio de honestidad intelectual sobre sus propias fortalezas y las amenazas que acechan en el mercado.

En la cátedra universitaria, se suele enseñar que el modelo fundamental de esta escuela es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Sin embargo, más allá del cuadro técnico, lo que subyace es una filosofía de la congruencia, donde la estrategia no se trata de hacer todo lo que el mercado pide, sino de hacer aquello para lo que se es verdaderamente apto. El estratega, bajo esta visión, es un gran sintetizador de información que diseña una posición competitiva difícil de replicar por la competencia.

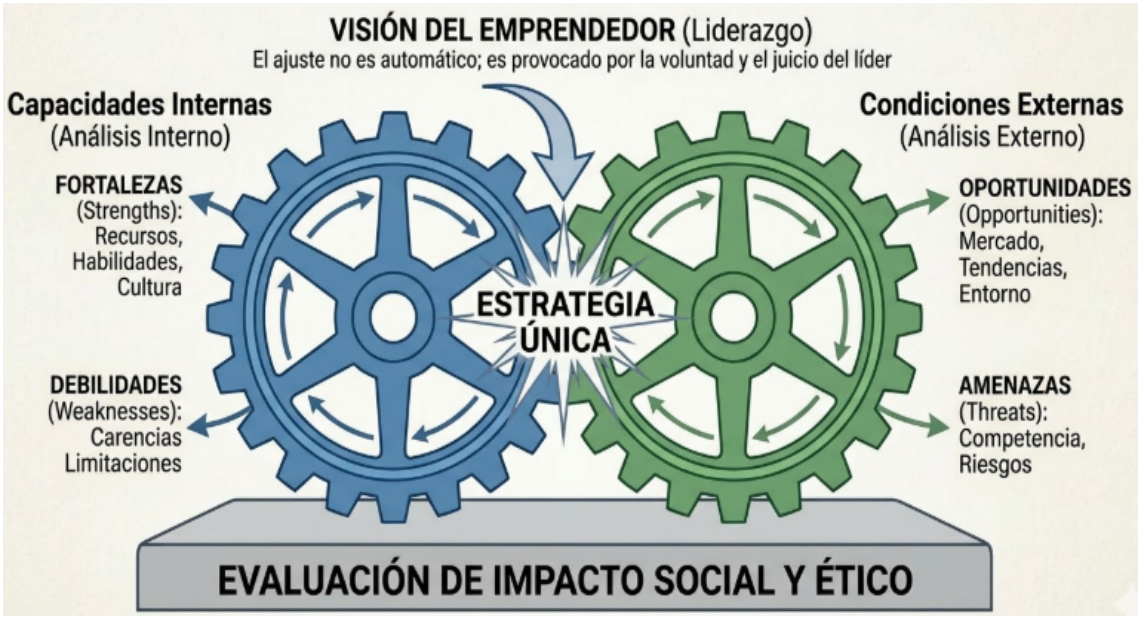
De acuerdo con los postulados fundamentales de Andrews (1987), la formulación de una estrategia corporativa trasciende la mera identificación de nichos de mercado, situándose como un proceso intelectual donde la evaluación rigurosa de los recursos y habilidades internas de la firma debe alinearse de manera inexorable con las condiciones ambientales y las aspiraciones éticas de los directivos. Bajo esta premisa, la estrategia se define como el patrón de decisiones que determina los objetivos de la organización y los planes para alcanzarlos, integrando la responsabilidad social y los valores personales del estratega dentro de una estructura lógica que busca maximizar la ventaja competitiva mediante la especialización y el aprovechamiento de oportunidades específicas detectadas en el ecosistema empresarial.

Es imperativo notar que, en esta escuela, el emprendedor es el "gran diseñador". No se delega la estrategia; esta emana de su visión centralizada. Es

un enfoque que valora la claridad mental y la capacidad analítica por encima de la experimentación improvisada. Aunque ha recibido críticas por su supuesta rigidez, su legado de orden y coherencia sigue siendo el punto de partida indispensable para cualquier proyecto que pretenda ser escalable y sostenible.

Figura 6

Modelo de alineación y ajuste en la escuela del diseño



Nota. La figura ilustra que la estrategia no es una elección al azar, sino el resultado de un acoplamiento mecánico y racional entre lo que la empresa "es" y lo que el mercado "necesita". El rol del emprendedor es asegurar que el movimiento de un engranaje potencie al otro, evitando fricciones que desgasten el capital organizacional.

La escuela de la planificación

La escuela de la planificación asume que la estrategia no es simplemente un diseño mental, sino un proceso controlado y consciente que debe ser descompuesto en pasos específicos. Para el emprendedor que busca escalar su modelo de negocio, este enfoque ofrece una estructura de orden indispensable: se pasa de la idea abstracta a la creación de planes operativos, presupuestos detallados y cronogramas de implementación. En esta corriente, la estrategia se "fabrica" a través de un ejercicio de desagregación, donde las grandes metas

de la organización se fragmentan en objetivos tácticos que pueden ser medidos, controlados y auditados.

Desde la cátedra universitaria, se observa que, esta escuela introdujo el concepto de la "estrategia como un conjunto de jerarquías", donde el énfasis no reside tanto en la originalidad del ajuste, sino en la eficiencia del despliegue. El riesgo implícito, no obstante, es que la organización se convierta en una víctima de su propia burocracia, donde el documento del "Plan Estratégico" sea más importante que la realidad cambiante del mercado (Sornoza et al., 2018). Sin embargo, para un emprendimiento que gestiona recursos de terceros o busca una expansión industrial, el rigor de la planificación aporta una legitimidad y una previsibilidad que el puro diseño visionario no siempre puede garantizar.

De acuerdo con las tesis fundamentales expuestas por Ansoff (1965), la formulación de la estrategia corporativa debe ser entendida como un proceso sistemático de toma de decisiones que requiere una estructura formalizada para evaluar las sinergias entre los productos actuales y las misiones futuras de la firma. Bajo esta perspectiva, el éxito no depende de una inspiración súbita, sino de la aplicación rigurosa de una serie de pasos analíticos que incluyen la fijación de objetivos cuantitativos, la expansión del vector de crecimiento y la evaluación de la ventaja competitiva, asegurando que la organización posea una metodología explícita que le permita navegar la brecha entre su situación actual y sus aspiraciones a largo plazo a través de una asignación de recursos lógica y debidamente calendarizada.

Esta escuela nos lega herramientas de control que aún son pilares en la gestión moderna. El planificador actúa como un analista que provee de datos al decisor, transformando el entorno en una serie de variables controlables. Para el emprendedor contemporáneo, el reto es adoptar el rigor de esta escuela sin caer en la rigidez, utilizando la planificación no como una camisa de fuerza, sino como un esqueleto que da soporte al crecimiento sostenido.

Tabla 7

Dimensiones de la formalización en la escuela de la planificación

Componente Crítico	Función en el Emprendimiento	Impacto en la Decisión	Herramienta Asociada
Fijación de Objetivos	Define el "qué" de manera cuantitativa y verificable.	Reduce la ambigüedad sobre el éxito o el fracaso.	Indicadores Clave de Desempeño (KPI).
Auditoría Externa e Interna	Recopilación exhaustiva de datos sobre el entorno y la firma.	Sustituye la suposición por el dato empírico.	Estudios de mercado y auditorías operativas.
Estrategias de Desglose	Divide la gran visión en planes operativos y tácticos.	Facilita la delegación y el seguimiento de tareas.	Cronogramas y presupuestos departamentales.
Programación de Resultados	Establece el "cuándo" y el "con qué" recursos.	Optimiza el uso del capital y el tiempo del equipo.	Diagramas de Gantt y flujos de caja proyectados.

Nota. La tabla resume cómo esta escuela transforma la intención estratégica en una maquinaria operativa de alta precisión. Se enfatiza que, bajo este paradigma, la planificación es un ejercicio de ingeniería administrativa que busca la máxima previsibilidad de los resultados.

La escuela del posicionamiento

La escuela del posicionamiento postula que la rentabilidad de un emprendimiento no es fruto del azar ni de la simple voluntad del líder, sino de su capacidad para ubicarse en una posición defendible dentro de su sector. Bajo este paradigma, el emprendedor se convierte en un analista calculador. Ya no basta con tener "fortalezas"; es imperativo entender cómo esas fortalezas interactúan con las fuerzas competitivas que configuran el entorno. Esta corriente introdujo una objetividad científica al pensamiento estratégico, permitiendo que la toma de decisiones se basara en hechos económicos concretos y no solo en intuiciones o planes burocráticos.

Desde esta perspectiva, existen trayectorias probadas para el éxito, conocidas como estrategias genéricas. El emprendedor debe decidir si competirá por liderazgo en costos, por diferenciación o por enfoque en un nicho específico. Para la planificación estratégica moderna, esta escuela es fundamental porque obliga al emprendimiento a definir su identidad competitiva desde la génesis. No se puede ser "todo para todos"; el posicionamiento exige la renuncia a ciertos segmentos para dominar otros con maestría técnica y económica.

Según los planteamientos fundamentales de Porter (1980), la esencia de la formulación de una estrategia competitiva reside en la comprensión profunda de la estructura de la industria, la cual está determinada por cinco fuerzas básicas que definen la intensidad de la competencia y, por ende, el potencial de utilidades a largo plazo. En este contexto, el estratega no debe limitarse a reaccionar ante la rivalidad existente, sino que debe analizar sistemáticamente la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la presión de los productos sustitutos, con el objetivo de encontrar una posición en la que la firma pueda defenderse mejor contra estas fuerzas o influir en ellas a su favor, asegurando así una ventaja competitiva sostenible que trascienda las fluctuaciones temporales del mercado.

El legado de esta escuela es innegable: nos enseñó que el contexto dicta las reglas del juego. Sin embargo, para el emprendedor actual, el reto consiste en no quedar atrapado en un análisis estático. Mientras que la escuela del posicionamiento original tendía a ver las industrias como estructuras estables, hoy sabemos que el estratega también tiene el poder de romper esas estructuras y crear nuevos espacios competitivos.

Figura 7

Configuración de fuerzas y vector de posicionamiento estratégico



Nota. Esta figura visualiza la estrategia como un acto de resistencia y precisión. El éxito del emprendedor no depende de ignorar las fuerzas del mercado, sino de utilizar su comprensión para ubicar su "diamante" estratégico en el ángulo de menor fricción y mayor valor agregado.

La escuela cognitiva y del aprendizaje

La escuela cognitiva aborda la estrategia como un proceso mental. Postula que la realidad del mercado no es algo que "está ahí" de forma objetiva, sino que es interpretada a través de los marcos de referencia del emprendedor. El estratega es un procesador de información condicionado por sus propios sesgos, heurísticas y modelos mentales. Por tanto, la planificación estratégica desde este enfoque consiste en refinar la "visión" del líder, asegurando que su mapa mental sea lo suficientemente rico y flexible para capturar la complejidad del entorno. En el emprendimiento de base tecnológica o creativa, donde el futuro es una hoja en blanco, la cognición del fundador es el lienzo primordial de la estrategia.

Por otro lado, la escuela del aprendizaje liderada por figuras como Henry Mintzberg propone que las estrategias no se "formulan" en torres de marfil, sino que "emergen" de la práctica cotidiana. Es el reconocimiento de que la organización aprende a medida que actúa. Aquí, el rol de la planificación no es predecir, sino facilitar un entorno donde las pequeñas iniciativas que funcionan puedan escalar hasta convertirse en la estrategia oficial de la empresa. Para el emprendedor moderno, esto valida la metodología de "aprender haciendo" (learning by doing), donde el plan es una brújula que se calibra con cada interacción con el cliente.

De acuerdo con la perspectiva de Mintzberg et al., (1998), la formación de la estrategia debe ser comprendida como un proceso de aprendizaje emergente en el que las organizaciones, al interactuar con entornos complejos e impredecibles, desarrollan patrones de comportamiento consistentes a través del tiempo.

Lo cual implica que la dirección estratégica no emana necesariamente de un diseño deliberado y previo a la acción, sino de la capacidad del sistema para reconocer y retener aquellas iniciativas que han demostrado éxito en la praxis, transformando así al estratega en un gestor del aprendizaje colectivo que fomenta la experimentación y la adaptación continua como mecanismos primordiales para la supervivencia y el crecimiento institucional en el largo plazo.

Esta síntesis entre pensamiento y acción redefine la labor del emprendedor. Ya no es el capitán que sigue una carta náutica inalterable, sino el navegante que interpreta las estrellas (cognición) mientras ajusta las velas según la fuerza del viento (aprendizaje). La estrategia es, en última instancia, una conversación constante entre lo que pensamos que sucederá y lo que la realidad nos enseña en el proceso.

Tabla 8

Dualidad estratégica: cognición vs. aprendizaje en la praxis emprendedora

Dimensión Analítica	Enfoque Cognitivo (La Mente)	Enfoque del Aprendizaje (La Acción)
Naturaleza de la Estrategia	Un mapa mental o marco de referencia.	Un patrón emergente de conducta.
Rol del Emprendedor	Un intérprete y visionario.	Un facilitador y aprendiz constante.
Proceso de Formulación	Individual, reflexivo y subjetivo.	Colectivo, incremental y experimental.
Manejo del Entorno	El entorno es filtrado por la percepción.	El entorno es la fuente de retroalimentación.
Riesgo Principal	Sesgos cognitivos y parálisis mental.	Falta de dirección y pérdida de foco.

Nota. La tabla demuestra que la excelencia estratégica surge de la integración de ambas escuelas. Mientras la cognición aporta el sentido de dirección y propósito, el aprendizaje aporta la flexibilidad necesaria para no naufragar ante la rigidez de un plan preestablecido. El emprendedor de éxito debe ser, simultáneamente, un pensador profundo y un experimentador audaz.

Enfoques contemporáneos y estratégicos emergentes

Los enfoques contemporáneos han desplazado el centro de gravedad desde la estructura de la industria hacia la agilidad interna y la propuesta de valor disruptiva. Uno de los pilares de esta nueva era es la teoría de las capacidades dinámicas, que sugiere que el éxito no reside en los activos que una empresa posee, sino en su habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder a entornos de cambio rápido. Para el emprendedor, esto implica que la planificación no termina con el lanzamiento del negocio, sino que es un proceso perpetuo de "lectura" y "reacción" ante las señales del entorno.

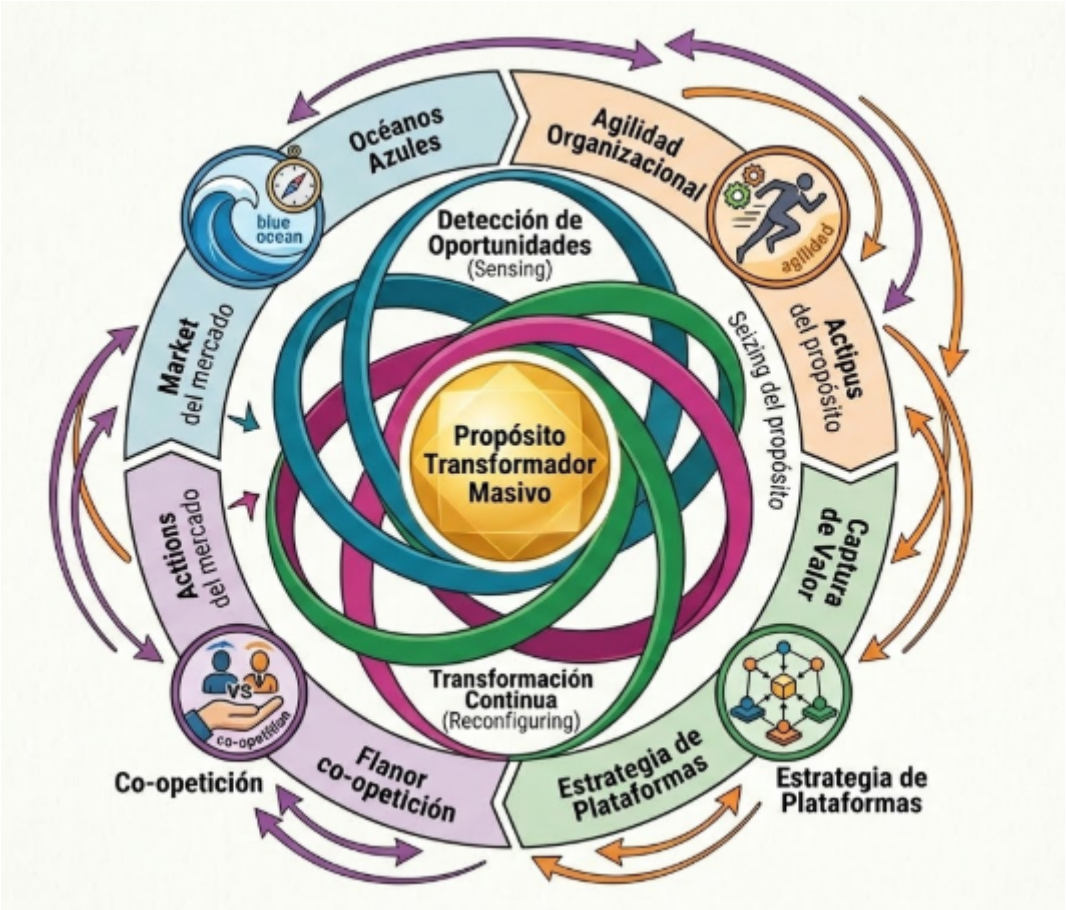
Asimismo, han ganado terreno conceptos como la Estrategia del Océano Azul, que invita a los emprendedores a dejar de luchar en mercados saturados ("océanos rojos") para crear espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante. En este sentido, la planificación estratégica contemporánea se vuelve un ejercicio de innovación en valor, buscando simultáneamente la diferenciación y el bajo costo. Junto a esto, las metodologías ágiles y el enfoque de la estrategia como experimentación han permeado la alta dirección, permitiendo que el plan estratégico sea un documento vivo que evoluciona mediante ciclos cortos de aprendizaje y validación empírica.

De acuerdo con los planteamientos de Teece (2007), la naturaleza de la ventaja competitiva en la economía global contemporánea ha dejado de ser estática para convertirse en un fenómeno transitorio que depende fundamentalmente de las capacidades dinámicas de la firma, entendidas como la destreza de la alta dirección para detectar y evaluar oportunidades y amenazas, movilizar recursos para capturar valor y transformar continuamente los activos tangibles e intangibles de la organización.

Finalmente, emerge con fuerza la estrategia basada en el propósito. En un mundo hiperconectado, la planificación estratégica debe responder no solo a objetivos financieros, sino a una misión trascendental que logre la lealtad de empleados y clientes. El emprendimiento moderno integra la sostenibilidad y el impacto social no como elementos periféricos, sino como el núcleo mismo de su ventaja competitiva, entendiendo que la rentabilidad a largo plazo es una consecuencia de la relevancia social y la legitimidad ética.

Figura 8

Ecosistema de la estrategia emergente y dinámica



Nota. Esta figura ilustra que la estrategia contemporánea es un proceso cíclico y centrífugo. El éxito del emprendedor hoy no depende de la solidez de su posición estática, sino de la velocidad y armonía con la que sus capacidades dinámicas giran alrededor de un propósito claro.

Aportes y limitaciones de las escuelas estratégicas

La evaluación de las escuelas estratégicas revela que cada una de ellas responde a un contexto histórico y a una necesidad organizativa particular. Mientras que las escuelas de corte prescriptivo (diseño, planificación y posicionamiento) aportaron la estructura, el orden y el rigor analítico necesarios para la gran industria, su limitación reside en una tendencia hacia la esclerosis administrativa. Al priorizar la formulación sobre la ejecución, estas corrientes a menudo ignoran la resistencia cultural y la volatilidad del factor humano. No obstante, su aporte

es irrenunciable para cualquier emprendimiento que pretenda escalar y profesionalizar sus procesos de toma de decisiones.

Por otro lado, las escuelas de corte descriptivo y contemporáneo (cognitiva, del aprendizaje y enfoques dinámicos) han devuelto a la estrategia su carácter vital y adaptativo. Su gran aporte es el reconocimiento de que la estrategia es un proceso de aprendizaje social. Sin embargo, su limitación estriba en el riesgo de caer en un estado donde la experimentación constante y el pivotaje sin brújula terminan por agotar los recursos de la organización y diluir su identidad de marca. El reto del estratega no es elegir entre el orden y el caos, sino gestionar la tensión dialéctica entre ambos.

Como bien exponen Mintzberg et al., (1998), la comprensión integral de la gestión estratégica requiere reconocer que las diversas escuelas de pensamiento no son visiones excluyentes, sino piezas de un rompecabezas complejo que describe diferentes momentos y dimensiones del fenómeno estratégico. En este sentido, el fracaso de muchas organizaciones no proviene de una falta de planeación, sino de la ceguera provocada por el uso exclusivo de un solo lente teórico, lo que impide ver que la estrategia es, simultáneamente, un plan deliberado, un patrón de comportamiento, una posición en el mercado, una perspectiva mental y una maniobra política, exigiendo que el estratega desarrolle la capacidad de transitar entre la reflexión profunda y la acción ágil, integrando la estructura formal con la emergencia creativa para navegar con éxito en la complejidad del mundo empresarial contemporáneo.

Finalmente, la planificación estratégica en el siglo XXI debe ser entendida como un sistema híbrido. Los aportes de la escuela del posicionamiento nos dan el "dónde" competir, la escuela del diseño nos da el "quiénes" somos (el ajuste), y las escuelas del aprendizaje nos dan el "cómo" evolucionar. Las limitaciones de una son las fortalezas de la otra. El emprendedor que domina esta síntesis no solo sobrevive a la incertidumbre, sino que la utiliza como combustible para la innovación y la creación de valor superior.

Tabla 9

Síntesis crítica: fortalezas y debilidades de las escuelas de pensamiento estratégico

Escuela Estratégica	Aporte Principal al Emprendimiento	Limitación o Riesgo Crítico	Contexto de Aplicación Ideal
Diseño	Fomenta la coherencia y el ajuste entre recursos y entorno.	Puede volverse excesivamente simplista o rígida.	Etapas iniciales de definición de modelo de negocio.
Planificación	Aporta rigor, control y capacidad de escalabilidad.	Genera burocracia y parálisis por análisis.	Organizaciones en fase de expansión y consolidación.
Posicionamiento	Provee objetividad económica y análisis competitivo.	Ignora las capacidades internas y la cultura social.	Mercados maduros con competidores claramente definidos.
Aprendizaje	Facilita la agilidad y la adaptación al error.	Riesgo de pérdida de rumbo y falta de estrategia clara.	Entornos de alta incertidumbre y *startups* disruptivas.
Contemporánea	Enfoque en propósito, valor compartido y agilidad.	Requiere una alta madurez cultural y tecnológica.	Ecosistemas digitales y empresas con impacto social.

Nota. La tabla evidencia que no existe una "mejor" escuela, sino una herramienta adecuada para cada fase del ciclo de vida del emprendimiento.

CAPÍTULO IV

La planificación estratégica como filosofía del emprendimiento moderno

La planificación estratégica más allá de la técnica

La reducción de la planificación estratégica a un mero conjunto de técnicas y herramientas analíticas es uno de los errores más recurrentes en la gestión de los emprendimientos modernos. Con frecuencia, los fundadores y directivos confunden el acto de "hacer estrategia" con el llenado mecánico de matrices FODA, el trazado de diagramas de Gantt o la proyección de flujos de caja.

Si bien estas herramientas operativas poseen un innegable valor instrumental, representan únicamente la anatomía de la estrategia, no su fisiología ni su espíritu. La verdadera planificación estratégica no radica en la precisión del formato, sino en la calidad del pensamiento que lo precede; es, ante todo, una actitud mental y una disciplina intelectual que busca desentrañar la complejidad del entorno para trazar un rumbo con sentido.

Cuando la planificación se limita a la técnica, la organización corre el riesgo de caer en lo que se conoce como "parálisis por análisis" o en la ceguera burocrática, donde el cumplimiento del plan documental se vuelve más importante que la realidad cambiante del mercado. La técnica es estática y suele basarse en datos del pasado; la filosofía estratégica, en cambio, es dinámica y se proyecta hacia lo inédito.

Por tanto, el emprendedor debe entender que las herramientas no toman decisiones; es su propio juicio, moldeado por una comprensión profunda de la identidad y el propósito de su organización, el que dota de valor a los números y gráficos resultantes del análisis técnico.

Según la tesis expuesta por Ohmae (1982), el pensamiento de un estratega exitoso no se caracteriza por la aplicación rigurosa de fórmulas mecánicas o esquemas de consultoría preconcebidos, sino por una disposición mental creativa y una capacidad de abstracción no lineal que le permite dividir los fenómenos complejos en sus partes constitutivas para luego volver a ensamblarlos en configuraciones que otorgan una ventaja competitiva real.

Bajo esta perspectiva, la genialidad estratégica trasciende el análisis cuantitativo convencional, demandando del líder una suerte de intuición informada y una flexibilidad cognitiva que le permita desafiar los supuestos establecidos de su industria para descubrir combinaciones de valor que escapan a la lógica de los métodos puramente algorítmicos.

Tabla 10

Divergencias ontológicas entre la planificación instrumental y la planificación como filosofía

Dimensión de Análisis	Enfoque Instrumental (Técnico)	Enfoque Filosófico (Estratégico)
Naturaleza del Plan	Un documento estático con metas fijas.	Una brújula viva y una hipótesis de trabajo.
Rol del Emprendedor	Un técnico que aplica herramientas.	Un filósofo que interpreta la realidad.
Origen del Éxito	La precisión en el pronóstico numérico.	La agilidad en la adaptación y el aprendizaje.
Tratamiento del Entorno	Un conjunto de variables a controlar.	Un ecosistema complejo con el cual interactuar.
Criterio de Validación	El cumplimiento estricto del cronograma.	La relevancia social y la creación de valor.

Nota: La tabla sistematiza la diferencia entre operar un negocio y dirigir un destino institucional. Mientras el enfoque instrumental busca la eficiencia en lo conocido, el enfoque filosófico capacita al emprendedor para liderar en la incertidumbre, transformando la planificación en una forma de sabiduría práctica aplicada a los negocios.

Estrategia, propósito y sentido organizacional

La integración del propósito en la planificación estratégica representa el paso de una gestión basada en la obediencia y el control a una gestión basada en el sentido y la inspiración. Mientras que la misión tradicional suele describir "qué" hace la empresa y la visión "dónde" quiere llegar, el propósito define la razón fundamental de su existencia: el impacto positivo que la organización aspira a generar en su ecosistema.

En el emprendimiento moderno, el propósito actúa como un filtro estratégico crítico; permite al líder discernir qué oportunidades son coherentes con su esencia y cuáles, a pesar de ser rentables, deben ser rechazadas para no diluir la identidad institucional.

El sentido organizacional, por su parte, es el pegamento invisible que une las voluntades individuales con los objetivos colectivos. Cuando un equipo de trabajo comprende que su labor cotidiana contribuye a un fin trascendental, la planificación deja de ser una carga administrativa para convertirse en una hoja de ruta compartida.

Para el emprendedor, cultivar este sentido de pertenencia y dirección es la mejor estrategia de defensa ante la incertidumbre del entorno VUCA. El propósito no solo atrae a los mejores talentos y fideliza a los clientes más conscientes, sino que dota a la firma de una resiliencia ontológica: la capacidad de persistir ante la adversidad porque el "para qué" es mucho más fuerte que cualquier crisis temporal.

De acuerdo con las investigaciones fundamentales sobre el liderazgo auténtico y el desempeño organizacional de Gardner et al., (2005), la capacidad de una empresa para sostener resultados superiores a largo plazo depende de la alineación inquebrantable entre los valores personales de sus líderes y el propósito declarado de la organización, vista como una manifestación de la brújula interna del estratega que guía la toma de decisiones ética y operativa.

Esta dimensión teleológica transforma la naturaleza de la planificación. Planificar con propósito significa que cada indicador de gestión (KPI) y cada proceso operativo debe estar al servicio de la visión trascendental. El emprendedor que logra esta síntesis no solo construye una empresa competitiva, sino que crea una institución con alma, capaz de dejar un legado que trascienda la mera acumulación de capital.

Figura 9

Jerarquía de intencionalidad y alineación estratégica



Nota: La figura ilustra que los resultados operativos son la punta de un iceberg cuyo peso y dirección dependen del propósito superior. Si el propósito es débil, la punta se desvía ante cualquier corriente de mercado; si el propósito es sólido, la operación mantiene su integridad a pesar de las perturbaciones externas.

Pensamiento estratégico aplicado al emprendimiento

El pensamiento estratégico en el contexto emprendedor no debe confundirse con el acto administrativo de elaborar un plan, mientras que la planificación es un ejercicio analítico y procedimental, el pensamiento estratégico es un proceso sintético, creativo y holístico. Se trata de la capacidad del fundador para ver la organización no como una suma de departamentos aislados, sino como un sistema dinámico que interactúa con un entorno incierto.

Pensar estratégicamente implica desarrollar una visión periférica, donde la habilidad de detectar patrones donde otros solo ven datos inconexos y de anticipar las consecuencias de segundo y tercer orden de una decisión tomada en el presente. Para el emprendedor, este pensamiento se manifiesta como una "curiosidad disciplinada". No se trata solo de tener ideas brillantes, sino de

someter esas ideas a un rigor lógico que evalúe su viabilidad y su potencial de diferenciación.

De acuerdo con las dimensiones fundamentales propuestas por Liedtka (1998), el pensamiento estratégico se constituye como una capacidad cognitiva compleja que se plantea con una perspectiva de sistema que permite comprender la configuración completa de la cadena de valor, un enfoque en la intención estratégica que dota de dirección a la energía organizacional.

Asimismo, la capacidad de realizar una experimentación inteligente a través de la formulación y prueba de hipótesis, una gestión del tiempo que vincula el pasado, el presente y el futuro en un arco de continuidad coherente, y finalmente, una actitud de oportunismo inteligente que permite capturar beneficios imprevistos sin perder el rumbo.

Figura 10

Los ejes del pensamiento estratégico en la praxis emprendedora



Nota: La figura del hexágono, conceptualiza que el pensamiento estratégico no es una línea recta, sino una red de capacidades que deben activarse simultáneamente.

La planificación como proceso continuo de aprendizaje

La planificación estratégica, bajo una lente contemporánea, se aleja de la noción de un "destino final" para abrazar la idea de un ciclo perpetuo de aprendizaje

organizacional. En contextos de alta incertidumbre, el valor del plan no reside en su capacidad de adivinar el futuro, sino en el rigor con el que permite a la organización reflexionar sobre sus acciones pasadas para ajustar sus decisiones presentes.

Para el emprendedor, planificar es establecer un diálogo constante entre la teoría (la estrategia formulada) y la praxis (la ejecución en el mercado). Este enfoque transforma el error no en un fracaso administrativo, sino en un dato estratégico invaluable que permite calibrar el rumbo con una precisión que ningún análisis de gabinete podría ofrecer.

Este proceso de aprendizaje se manifiesta a través de lo que denominamos el "aprendizaje de doble bucle". No basta con ajustar las tácticas para alcanzar un objetivo (aprendizaje de ciclo simple); el emprendedor estratega debe ser capaz de cuestionar las premisas mismas y los valores que sustentan sus objetivos (aprendizaje de ciclo doble).

Si un producto no se vende, la planificación tradicional buscaría mejorar el marketing; la planificación como aprendizaje cuestiona si el modelo de negocio sigue siendo relevante o si los supuestos sobre las necesidades del cliente han caducado. Es aquí donde la planificación se convierte en la mayor ventaja competitiva: la capacidad de aprender más rápido que la competencia.

De acuerdo con las tesis de Senge (1990) sobre las organizaciones que aprenden, la capacidad de una institución para sobresalir y sostener su relevancia en el tiempo no reside en el control jerárquico ni en la rigidez de sus manuales de procedimiento, sino en la promoción de un pensamiento sistémico que permita a todos los integrantes comprender las interdependencias de su entorno.

Bajo esta perspectiva, la planificación estratégica debe ser entendida como un ejercicio colectivo de indagación y experimentación, donde la visión de largo plazo actúa como un polo de tensión creativa que motiva a la organización a expandir continuamente sus capacidades, transformando cada desafío operativo en una oportunidad para profundizar en el conocimiento del mercado y en la eficacia de su propia arquitectura de valor.

Para el emprendedor moderno, la planificación como aprendizaje implica una humildad ontológica de aceptar que el plan original es solo una hipótesis y la madurez estratégica se alcanza cuando el líder deja de defender su plan a toda

costa para empezar a defender la capacidad de su organización para evolucionar.

Figura 11

El ciclo de aprendizaje estratégico continuo***Nota:*** Esta figura representa la espiral del emprendimiento, ilustra que la planificación no tiene un punto de parada, asegura que el emprendimiento evolucione en una espiral ascendente de capacidad y valor.



Cadena de valor, VRIO y ventaja competitiva sostenible en el emprendimiento moderno

En el ecosistema empresarial contemporáneo, la ventaja competitiva sostenible no es un estado de gracia permanente, sino un equilibrio dinámico que surge de la capacidad de la firma para configurar sus actividades de manera única. El primer paso para comprender esta configuración es el uso de la Cadena de Valor.

Para el emprendedor, esta herramienta no debe verse como un simple diagrama de procesos, sino como el mapa del flujo de su propósito. Cada actividad, desde la logística interna hasta el servicio postventa, es una oportunidad para inyectar la filosofía de la empresa. En un emprendimiento moderno, la cadena de valor debe ser "transparente y ética", transformando los costos en inversiones de

reputación y el margen en un indicador de la salud del sistema de creación de valor.

Sin embargo, para que esa configuración de actividades se traduzca en una ventaja real, los recursos y capacidades que la sustentan deben someterse al rigor del análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado). Este marco permite al estratega distinguir entre una fortaleza operativa común y una competencia distintiva.

No basta con poseer tecnología de punta (que es comprable y, por tanto, imitable); la verdadera ventaja reside en la forma en que la organización se estructura para explotar ese recurso mediante una cultura de aprendizaje y una dirección alineada con el propósito. En el emprendimiento, el recurso más valioso suele ser el conocimiento tácito y la agilidad de respuesta, elementos que cumplen con creces los criterios de inimitabilidad.

Bajo la perspectiva fundamental de Barney (1991), la ventaja competitiva sostenible se deriva de la posesión de recursos que son simultáneamente valiosos al permitir la implementación de estrategias que mejoran la eficiencia y eficacia, raros entre los competidores actuales y potenciales, e imperfectamente imitables debido a condiciones históricas únicas, ambigüedad causal o complejidad social.

En este sentido, la sostenibilidad de la ventaja no depende de la protección legal o del poder de mercado per se, sino de la capacidad de la firma para estar organizada de tal manera que sus procesos internos capturen el valor de estos recursos de forma que sea estructuralmente imposible de replicar para firmas externas, situando a la organización en una posición de superioridad estratégica que trasciende la mera acumulación de activos tangibles.

Figura 12

La cadena de valor como sistema de captura VRIO



Nota: Esta figura conceptualiza que la ventaja competitiva no reside en un solo departamento, sino en la capacidad de impregnar toda la cadena de actividades con recursos inimitables y bien organizados. La planificación estratégica asegura que este flujo no se interrumpa.

CAPÍTULO V.

Metodología de análisis estratégico en organizaciones emprendedoras

Enfoques metodológicos del análisis estratégico

El análisis estratégico en las organizaciones emprendedoras contemporáneas se articula a través de diversos lentes metodológicos que determinan la forma en que se captura, procesa e interpreta la información del entorno y de la propia firma. Históricamente, el enfoque dominante ha sido el racional-analítico, el cual asume que la realidad empresarial es un sistema lógico y predecible que puede ser diseccionado mediante herramientas cuantitativas y modelos lineales.

Bajo este paradigma, el análisis se concibe como una etapa previa y segregada de la acción, donde el estratega busca la optimización de recursos mediante un diagnóstico exhaustivo de variables externas e internas. Para el emprendedor académico, este enfoque aporta el rigor necesario para fundamentar decisiones de inversión y proyecciones de crecimiento ante terceros.

Sin embargo, frente a la volatilidad de los mercados actuales, ha emergido con fuerza el enfoque sistémico-emergente, donde este paradigma metodológico postula que el análisis no puede ser un evento estático, sino un proceso iterativo y dialéctico donde la estrategia se refina a través de la interacción constante con el ecosistema. Aquí, el método no busca la "verdad absoluta" del mercado, sino la generación de hipótesis estratégicas que son validadas en la praxis.

Este enfoque es particularmente valioso para el emprendimiento disruptivo, donde la falta de datos históricos hace que el análisis deba centrarse más en la detección de patrones y señales débiles que en la extrapolación de tendencias pasadas. La metodología, por tanto, se convierte en una hermenéutica de mercado: un ejercicio de interpretación continua que busca el sentido detrás de la complejidad.

De acuerdo con los planteamientos de Grant (2016), el análisis estratégico moderno ha evolucionado desde una función de planificación estática hacia un proceso de gestión del conocimiento donde el objetivo primordial no es la

elaboración de pronósticos precisos, sino la comprensión profunda de los mecanismos que subyacen a la creación de valor y a la ventaja competitiva.

En este contexto, la metodología de análisis debe integrar tanto la evaluación de los recursos y capacidades internas como el escrutinio de la estructura de la industria, permitiendo que la firma desarrolle una sensibilidad estratégica que le facilite la identificación de oportunidades en entornos de alta incertidumbre, transformando el diagnóstico en un motor de aprendizaje organizacional que vincula la teoría de la firma con la agilidad necesaria para la toma de decisiones en tiempo real.

Tabla 11

Paradigmas metodológicos del análisis estratégico

Dimensión Epistemológica	Enfoque Racional-Analítico	Enfoque Sistémico-Emergente
Premisa Fundamental	La estrategia es un diseño lógico y previo.	La estrategia es un proceso de aprendizaje.
Metodología Predominante	Análisis cuantitativo y modelos predictivos.	Análisis cualitativo y experimentación activa.
Visión de la Organización	Sistema cerrado y jerárquico.	Sistema abierto y complejo.
Papel de la Información	Insumo para la toma de decisiones final.	Flujo continuo para la adaptación constante.
Objetivo del Diagnóstico	Identificar la "mejor" posición competitiva.	Desarrollar la capacidad de respuesta y resiliencia.

Nota: La tabla ilustra la dualidad necesaria en el emprendimiento moderno. Mientras el enfoque racional provee la estructura y la métrica, el enfoque sistémico garantiza la relevancia y la supervivencia ante lo imprevisto.

Análisis del entorno y diagnóstico estratégico

El análisis del entorno representa el sistema sensorial de la organización emprendedora, donde para Parrales et al., (2024) su objetivo primordial es identificar las variables críticas que, aunque escapan al control directo del estratega, condicionan de manera inexorable la viabilidad del modelo de negocio. Este proceso se divide metodológicamente en dos niveles de profundidad: el macroentorno (o entorno general) y el microentorno (o entorno competitivo).

El diagnóstico estratégico surge, entonces, de la capacidad de sintetizar esta masa de información externa con la realidad interna, transformando datos aislados en inteligencia competitiva que reduzca el riesgo en la toma de decisiones.

Para el estudio del macroentorno, la herramienta por excelencia es el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). Sin embargo, el emprendedor moderno debe trascender el uso descriptivo de esta matriz para adoptar un enfoque predictivo.

No basta con listar leyes o indicadores económicos; el rigor académico exige analizar la interdependencia entre estas variables. Por ejemplo, cómo una innovación tecnológica (T) puede forzar un cambio en la regulación legal (L) o alterar los patrones de consumo social (S). Es en la intersección de estas dimensiones donde residen las verdaderas oportunidades de disrupción.

De acuerdo con los planteamientos de Wheelen et al., (2017), el escaneo del entorno es un proceso fundamental que permite a la firma evitar la obsolescencia mediante la identificación temprana de tendencias que podrían alterar la estructura de la industria.

Para que un diagnóstico sea estratégicamente útil, debe superar la mera recopilación de datos y enfocarse en la jerarquización de factores críticos de éxito, asegurando que la dirección pueda distinguir entre el "ruido" informativo y las fuerzas de cambio sustanciales que requieren una reconfiguración de los recursos y capacidades de la organización para mantener su relevancia en el largo plazo. Por otro lado, el análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter sigue siendo el estándar de oro con los involucrados directos, siempre que se adapte a la agilidad del ecosistema emprendedor para detectar cómo se mueve la industria del sector en donde opera la firma.

El diagnóstico del entorno interno, se consolida mediante la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), pero evolucionada hacia una matriz de impactos cruzados o Estrategias CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). Esta transición de lo descriptivo a lo prescriptivo es lo que dota al diagnóstico de su carácter estratégico: ya no solo sabemos qué sucede, sino que hemos diseñado la respuesta ante ello.

Tabla 12

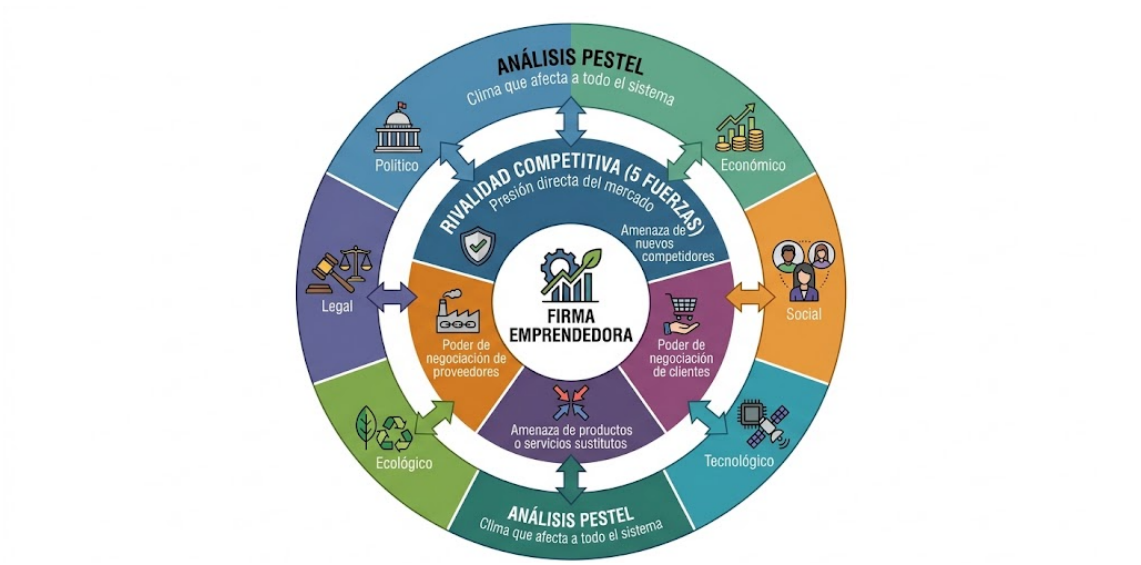
Nivel de Análisis	Alcance y Propósito	Herramienta Clave	Resultado Esperado
Macroentorno	Identificar tendencias globales y fuerzas sistémicas.	PESTEL	Identificación de Oportunidades y Amenazas externas.
Microentorno	Evaluar la dinámica competitiva y el poder de los actores.	5 Fuerzas de Porter	Determinación del atractivo de la industria y posición relativa.
Entorno Interno	Auditar la eficiencia de procesos y calidad de recursos.	Cadena de Valor / VRIO	Identificación de Fortalezas y Debilidades centrales.
Síntesis Diagnóstica	Integrar los hallazgos para definir la hoja de ruta.	Matriz FODA / CAME	Formulación de líneas estratégicas de acción inmediata.

Niveles de análisis y herramientas de diagnóstico estratégico

Nota: La tabla sistematiza el flujo de información desde lo general a lo particular. Se enfatiza que el diagnóstico estratégico es un ejercicio de embudo: procesamos una vasta cantidad de señales externas para destilar un conjunto limitado de acciones críticas.

Figura 13

El radar del estratega: integración de fuerzas del entorno



Nota: Esta figura conceptualiza el entorno no como una lista de factores, sino como un ecosistema vivo. El emprendedor debe ser capaz de "leer" cómo una perturbación en el anillo más externo terminará afectando el núcleo de su operación.

Evaluación de recursos, capacidades y competencias

La auditoría interna, bajo la Visión Basada en Recursos (RBV), propone que la unidad de análisis para la ventaja competitiva no es la industria, sino la firma misma. Para el emprendedor, este análisis comienza con la identificación de sus recursos, que pueden ser tangibles (maquinaria, capital, infraestructura) o intangibles (marca, patentes, cultura organizacional, base de datos).

No obstante, los recursos por sí solos son inertes; su valor estratégico emerge cuando se transforman en capacidades, entendidas como el complejo despliegue de recursos a través de procesos organizativos para alcanzar un fin específico. Mientras que un recurso es un activo que se "posee", una capacidad es una actividad que la organización "realiza" con excelencia.

El estadio superior de este análisis es la identificación de las competencias centrales (core competencies), donde estas representan el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente la capacidad de coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas.

En un emprendimiento dinámico, una competencia central no es simplemente "hacer algo bien", sino poseer una aptitud que es fundamental para la propuesta de valor percibida por el cliente y que puede ser aplicada en diversos mercados (Pilligua et al., 2025). La metodología de evaluación interna busca, por tanto, despojar a la organización de sus adornos operativos para encontrar su verdadero código genético competitivo.

De acuerdo con los planteamientos clásicos de Prahalad y Hamel (1994), la competitividad de una firma a largo plazo se deriva de su capacidad para construir y proteger sus competencias centrales de manera más rápida y a menor costo que sus rivales.

Para que una competencia sea considerada "central", debe cumplir tres condiciones metodológicas: proporcionar acceso potencial a una amplia variedad de mercados, realizar una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente final y ser difícil de imitar para los competidores. Bajo este enfoque, el estratega emprendedor no debe gestionar solo una cartera de negocios, sino fundamentalmente una cartera de competencias que le permita pivotar y evolucionar sin perder su esencia diferenciadora.

Tabla 13

Tipo de Activo	Ejemplos en el Emprendimiento	Impacto Estratégico	Nivel de Sostenibilidad
Tangibles	Capital financiero, equipos, ubicación física.	Provee la infraestructura básica para operar.	Baja (fácilmente adquiribles en el mercado).
Intangibles	Propiedad intelectual, reputación, marcas.	Genera barreras de entrada y lealtad de marca.	Media-Alta (requiere tiempo y legitimidad).

Capacidades	Procesos de innovación, servicio al cliente.	Optimiza la eficiencia y la respuesta al mercado.	Alta (depende de la estructura organizativa).
Competencias	*Know-how* técnico, cultura de aprendizaje.	Define la ventaja competitiva inimitable.	Muy Alta (es el ADN de la organización).

Categorización y auditoría de activos estratégicos internos

Nota: La tabla demuestra que el valor estratégico se incrementa a medida que el recurso se vuelve más complejo y menos tangible.

Para visualizar la jerarquía de valor que se construye desde el interior de la firma, se presenta el siguiente modelo de escalamiento estratégico.

Figura 14

La escalera de la ventaja competitiva interna



Nota: Esta figura conceptualiza que no se puede alcanzar una ventaja sostenible sin haber consolidado primero las capacidades y competencias subyacentes.

Integración del análisis estratégico para la toma de decisiones

La integración estratégica es el proceso mediante el cual se cruzan las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización para generar líneas de acción coherentes. Metodológicamente, esto se logra a través de la Matriz de Impactos Cruzados o el modelo CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), que representa la evolución prescriptiva del análisis FODA tradicional.

Mientras que el FODA es una fotografía de la situación actual, la integración mediante CAME es el guión de la película que la organización pretende protagonizar. Para el emprendedor, esta etapa es vital porque permite jerarquizar las iniciativas en un entorno de recursos limitados, decidir qué no hacer es tan importante como decidir qué hacer.

Asimismo, la toma de decisiones estratégica requiere el uso de herramientas de cartera y posicionamiento, como la Matriz de Ansoff o la Matriz de Crecimiento-Participación (BCG), adaptadas a la realidad de las organizaciones en crecimiento. Estas herramientas permiten al estratega visualizar el equilibrio entre la explotación de los negocios actuales y la exploración de nuevas oportunidades.

La decisión estratégica, por tanto, no es un evento aislado, sino una elección deliberada sobre dónde concentrar la energía organizacional para construir un foso defensivo que sea, al mismo tiempo, un motor de expansión. La integración asegura que la decisión no sea fruto de la intuición ciega, sino de una intuición informada por el rigor metodológico.

De acuerdo con los planteamientos de Hill et al., (2015), la formulación de una estrategia efectiva requiere que la dirección sea capaz de identificar un "ajuste estratégico" (strategic fit) superior, lo cual implica que las decisiones no deben tomarse de forma fragmentada, sino como parte de un sistema integrado de actividades que se refuerzan mutuamente.

Bajo esta perspectiva, la toma de decisiones se convierte en un ejercicio de optimización multivariable donde el líder debe balancear la eficiencia operativa a corto plazo con la inversión en capacidades dinámicas que aseguren la viabilidad a largo plazo, transformando el diagnóstico estratégico en una

arquitectura de opciones que orienta el rumbo institucional en medio de la complejidad y el cambio incesante.

Para operativizar esta fase de síntesis, presento la siguiente matriz que orienta la transición desde el hallazgo analítico hasta la ejecución de la decisión

Tabla 14

Modelos de integración para la decisión estratégica

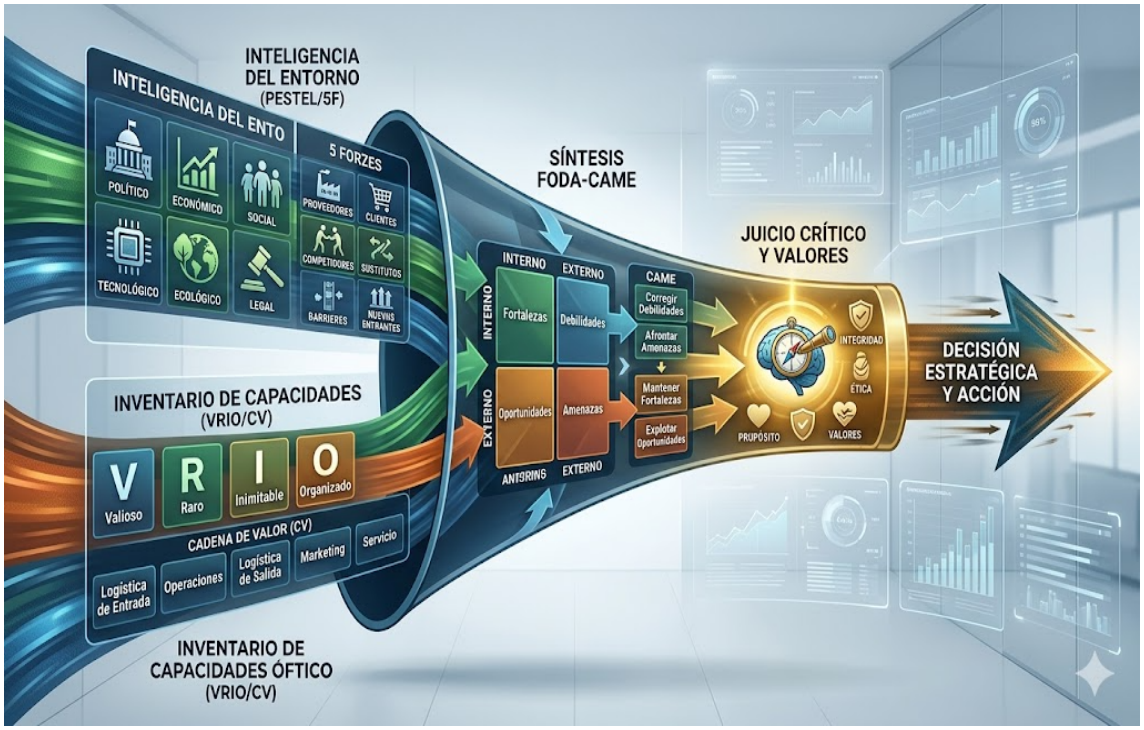
Herramienta de Integración	Función Metodológica	Impacto en la Toma de Decisiones
Matriz CAME	Traduce el diagnóstico en líneas de acción tácticas.	Define prioridades de inversión y corrección operativa.
Matriz de Ansoff	Evalúa las opciones de crecimiento (Mercado/Producto).	Determina el nivel de riesgo y la dirección de la expansión.
Matriz de Atractivo-Posición	Analiza la fuerza competitiva frente al valor del sector.	Guía la asignación de recursos entre diferentes unidades de negocio.
Análisis de Brechas (Gap Analysis)	Compara el estado actual con el estado deseado (visión).	Identifica las capacidades que deben desarrollarse con urgencia.

Nota: La tabla demuestra que la integración es el puente que conecta el "saber" con el "hacer".

Para visualizar cómo los diversos flujos de información convergen en la elección estratégica, se presenta el siguiente modelo de embudo de decisión.

Figura 15

El Embudo de la Convergencia Estratégica



Nota: Esta figura ilustra que la decisión estratégica es el resultado de un proceso de depuración.

Consideraciones metodológicas para emprendedores

La aplicación de metodologías de análisis estratégico en organizaciones emergentes y pequeñas y medianas empresas (Mipymes) requiere un enfoque de heurística estratégica. A diferencia de las corporaciones transnacionales, el emprendedor no siempre cuenta con acceso a costosos estudios de mercado o software de análisis predictivo masivo.

Por ello, la metodología debe pivotar hacia el uso de fuentes de datos primarias y la observación directa. En entornos regionales en desarrollo, el diagnóstico estratégico se nutre significativamente de la "inteligencia de campo": la interacción constante con proveedores, clientes locales y la competencia directa. El rigor aquí no se mide por el volumen de los datos, sino por la pertinencia de las preguntas formuladas y la capacidad de traducir hallazgos cualitativos en decisiones cuantitativas.

Una consideración metodológica fundamental es la agilidad diagnóstica. El emprendedor debe adoptar un modelo de "análisis en tiempo real", donde las herramientas como el PESTEL o el VRIO no se actualizan anualmente, sino que se mantienen como tableros vivos de control. Asimismo, es imperativo integrar métodos cualitativos, como la observación etnográfica del consumidor, con los análisis cuantitativos tradicionales.

Esta visión holística permite capturar matices del comportamiento del mercado que las encuestas estandarizadas suelen omitir. La metodología para el emprendedor es, en última instancia, un sistema de validación continua que busca reducir la brecha entre la percepción del fundador y la realidad del ecosistema.

De acuerdo con los planteamientos de Herrera et al., (2026), la planificación estratégica en contextos de alta incertidumbre debe sustituir la predicción a largo plazo por un proceso de aprendizaje validado, lo cual implica que el análisis estratégico no termina con la elaboración de un documento maestro, sino que se integra en un ciclo de "construir-medir-aprender".

Bajo este paradigma, la metodología de análisis se convierte en una serie de experimentos controlados donde cada decisión estratégica es una hipótesis que debe ser probada en el mercado real, permitiendo a la firma pivotar o perseverar basándose en evidencia empírica y no únicamente en la intuición o en planes de negocio estáticos que pierden relevancia ante el primer contacto con el cliente.

Finalmente, el emprendedor debe cuidar la ponderación de variables. Ante la imposibilidad de analizar todos los factores del entorno, la metodología debe centrarse en los "pocos vitales" frente a los "muchos triviales". Para ello, el uso de matrices de decisión con pesos ponderados es de gran utilidad. Si deseamos evaluar el valor estratégico (Vi) de una opción competitiva, podemos aplicar una lógica de suma ponderada:

$$V_i = \sum_{j=1}^{n} w_j \cdot c_{ij}$$

Donde wj representa el peso o importancia relativa del criterio de éxito j, y cij es la calificación de la opción i en dicho criterio, este pequeño ejercicio de formalización matemática permite que el juicio del emprendedor sea rastreable y objetivo, facilitando la comunicación de la estrategia a socios, inversores y equipos de trabajo. Para sintetizar estas adaptaciones necesarias, presento la siguiente guía de transición metodológica.

Tabla 15

Adaptación del rigor metodológico al contexto emprendedor

Dimensión Analítica	Enfoque Corporativo Tradicional	Adaptación para el Emprendedor
Fuentes de Información	Big Data y consultorías externas.	Inteligencia de campo y fuentes secundarias.
Horizonte Temporal	Plurianual (3 a 5 años).	Estratégico a largo plazo, táctico a corto plazo.
Complejidad del Análisis	Exhaustivo y multivariable.	Focalizado en factores críticos de éxito.
Herramientas Clave	Software especializado (SPSS, SAP).	Matrices dinámicas y visualización ágil.
Validación	Pruebas de mercado a gran escala.	Productos mínimos viables (MVP) y pilotos.

Nota: La tabla demuestra que el rigor no es sinónimo de complejidad innecesaria. La excelencia metodológica del emprendedor radica en su capacidad para obtener insights de alto impacto con recursos optimizados.

Figura 16

El bucle del análisis estratégico ágil



Nota: Esta figura conceptualiza que, para el emprendedor, el análisis no precede a la acción de forma lineal, sino que coexiste con ella. El diagnóstico se fortalece mientras se opera, creando una organización que piensa mientras actúa.

CAPÍTULO VI

El plan estratégico como instrumento integral de la gestión emprendedora

Naturaleza, alcance y función del plan estratégico

La naturaleza del plan estratégico trasciende la concepción tradicional de un simple documento de archivo; se define, ontológicamente, como un instrumento de navegación intelectual, operativa y de mejora continua. Es una síntesis coherente que amalgama la identidad organizacional con la realidad del mercado. Su esencia es dinámica y dialéctica: mientras que su estructura es formal y rigurosa, su contenido debe ser lo suficientemente flexible para absorber las fluctuaciones del entorno sin perder el norte teleológico. En el contexto emprendedor, la planificación se convierte en la manifestación tangible del compromiso del ser humano o emprendedor con la excelencia y la sostenibilidad, transformando la intuición en una disciplina de gestión auditable.

El alcance del plan estratégico es, por definición, holístico e integrador. No debe entenderse como una directriz exclusiva de la alta dirección, sino como un marco de referencia que debe ser socializado y comprendido en todos los niveles de la arquitectura organizacional, aquí todos contribuyen en su realización. Horizontalmente, el plan coordina las funciones de talento humano, operaciones, marketing y finanzas, bajo una lógica de sinergia. Verticalmente, asegura que las tareas cotidianas y los objetivos operativos (POA) estén alineados con la visión de largo plazo. Un plan estratégico con alcance limitado es, en última instancia, una declaración de intenciones estériles que no logran movilizar el capital humano hacia la consecución de ventajas competitivas.

En cuanto a su función, el plan estratégico opera como el mecanismo reductor de incertidumbre por excelencia. Su labor primordial es la optimización en la asignación de recursos escasos, asegurando que cada inversión de capital, tiempo o talento esté orientada a fortalecer los pilares críticos del negocio. Además, cumple una función de alineación y cohesión, proporcionando un lenguaje común que facilita la toma de decisiones descentralizada pero coherente. Finalmente, el plan actúa como un estándar de control; sin una planificación previa, la evaluación del desempeño carece de un marco de

comparación objetivo, lo que imposibilita el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Como ha sostenido Mintzberg (1987) en sus críticas y aportaciones a la planificación estratégica, la verdadera función del plan no es predecir un futuro inalterable, sino proporcionar una "programación" de las estrategias ya identificadas con su respectivo presupuesto, permitiendo que la organización se prepare para la acción coordinada. Para el estratega contemporáneo, el plan no debe sofocar la creatividad emergente, sino canalizarla dentro de un orden lógico que dote de sentido a la complejidad de la operación diaria, asegurando que la intención estratégica se traduzca en resultados medibles y sostenibles.

Tabla 16

Dimensiones fundamentales del instrumento estratégico

Dimensión	Atributo Central	Impacto en la Organización
Naturaleza	Dinamismo y Rigor	Transforma la visión en un compromiso formal y estructurado.
Alcance	Integración Total	Asegura la alineación de todas las áreas bajo un propósito único.
Función	Reducción de Entropía	Optimiza recursos y facilita la toma de decisiones informada.

Nota: La tabla conceptualiza que, el plan estratégico no es un fin en sí mismo, sino el medio para alcanzar la madurez institucional.

Estructura formal del plan estratégico

La estructura formal del plan debe diseñarse para facilitar la usabilidad y la lectura selectiva. No todos los lectores del plan profundizarán en los anexos técnicos; por ello, la disposición de las secciones debe permitir una transición fluida desde la síntesis ejecutiva hasta el detalle operativo. En la gestión emprendedora profesional, esta estructura actúa como una "tarjeta de presentación" de las capacidades directivas del dueño del negocio o de quién hace realidad una idea de negocio.

Portada del plan estratégico

La portada constituye el primer contacto visual con la estrategia. Debe ser sobria, limpia y profesional. Los elementos indispensables que debe contener son: el nombre legal o comercial de la organización, el título del documento (especificando el horizonte temporal, por ejemplo: Plan Estratégico Quinquenal 2026-2030), los logotipos institucionales, la fecha de emisión y, opcionalmente, los responsables de su elaboración o la versión del documento. La estética de la portada comunica, de forma no verbal, el rigor con el que se ha tratado el contenido.

Índice general

El índice no es un simple listado de páginas, sino el mapa lógico de la estrategia. Debe reflejar una jerarquía clara (niveles 1, 2 y 3) que permita al lector navegar con precisión hacia secciones críticas como el diagnóstico o el presupuesto. Un índice bien estructurado demuestra que el pensamiento estratégico ha sido organizado sistemáticamente, facilitando las consultas rápidas durante las reuniones de seguimiento y control.

Resumen ejecutivo

Considerado por muchos académicos como la sección más importante del documento, el resumen ejecutivo es una síntesis de alto impacto destinada a la alta dirección e inversores. No debe exceder las dos páginas y su función es condensar la ventaja competitiva, los objetivos principales, los recursos necesarios y el retorno esperado (tanto económico como social). Un resumen ejecutivo eficaz debe ser capaz de "vender" la viabilidad del plan sin necesidad de que el lector recurra al documento completo en una primera instancia.

Introducción.

La introducción establece el marco contextual del plan. En esta sección se describe la génesis del proyecto, los motivos que impulsaron la planificación en este momento particular de la vida de la empresa y la metodología empleada (participativa, técnica, externa, etc.). A diferencia del resumen ejecutivo, la introducción invita al lector a sumergirse en la narrativa de la organización, explicando la importancia de este instrumento para el fortalecimiento institucional y el cumplimiento del propósito organizacional.

De acuerdo con Smith y Thomas (2024), la ejecución de la estrategia organizacional está relacionada con la claridad con que se comunican los objetivos estratégicos y con la alineación de los sistemas de medición del desempeño respecto de dichos objetivos. En este sentido, la comunicación de la estrategia permite orientar los esfuerzos de los trabajadores hacia las prioridades institucionales, aunque sus efectos dependen también de la coherencia entre los objetivos comunicados y los indicadores utilizados para evaluar el rendimiento.

Complementariamente, Özkan Alakaş y Öztürk (2026) encontraron que la comunicación estratégica interviene en la relación entre la implementación de la estrategia y el desempeño organizacional en instituciones hospitalarias privadas. Por tanto, la movilización del personal requiere no solo comunicar la dirección estratégica, sino también establecer mecanismos de coordinación, participación y retroalimentación que faciliten su puesta en práctica.

Por lo consiguiente, un documento formalmente estructurado es el soporte físico indispensable para esta comunicación, permitiendo que la visión deje de ser una idea abstracta en la mente del líder para convertirse en una referencia compartida, auditable y coherente que guía el comportamiento diario de todos los integrantes de la firma.

Tabla 17

Funcionalidad de las secciones formales del plan

Sección	Función Principal	Valor Agregado para el Emprendedor
Portada	Identificación y Estética	Proyecta seriedad y profesionalismo institucional.
Índice	Navegabilidad	Ahorra tiempo y estructura el pensamiento lógico.
Resumen Ejecutivo	Síntesis de Impacto	Facilita la obtención de recursos y el respaldo directivo.
Introducción	Contextualización	Genera empatía y comprensión sobre el origen del plan.

Nota: La coherencia entre estas secciones iniciales garantiza que el lector aborde el resto del documento con una predisposición positiva y una estructura mental alineada con la intención del estratega.

Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico constituye el ejercicio de auditoría más profundo de la organización. Su propósito no es meramente descriptivo, sino analítico e interpretativo. Se trata de comprender las fuerzas dinámicas que operan en el mercado y cómo la configuración interna de la firma responde a ellas. Para el emprendedor, este apartado es el "momento de la verdad", donde se validan o refutan las hipótesis iniciales sobre las que se fundó el negocio. Un diagnóstico bien ejecutado transforma el ruido informativo en señales claras para la toma de decisiones.

Análisis externo

El entorno no es un ruido de fondo, si no el determinante del éxito donde el emprendedor debe actuar como un antropólogo y un economista simultáneamente. A continuación, se presentan los modelos que se encargan de análisis del macro y micro entorno:

- *PESTEL Extendido:* No basta con enunciar lo Político o Tecnológico. Debemos aplicar el Análisis de Sensibilidad, determinando qué impacto real tendría, por ejemplo, una variación del 2% en la tasa de interés o una nueva regulación de protección de datos.
- *Diamante de Porter:* Más allá de las 5 Fuerzas, este modelo permite analizar la competitividad de la nación o región donde opera el emprendimiento, evaluando las condiciones de los factores, la demanda local y las industrias conexas.
- *Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio:* Una técnica que permite calificar cada factor externo como una oportunidad o amenaza de impacto alto, medio o bajo, asignando una ponderación numérica para objetivar el análisis.
- *Análisis de Grupos Estratégicos:* Identificar qué competidores siguen estrategias similares. Esto revela "huecos" en el mercado donde el emprendedor puede posicionarse sin confrontación directa.
- *Matriz de Evaluación de Factores Externos:* Se asignan pesos a cada factor según su importancia en la industria y calificaciones según la eficacia de la respuesta actual de la empresa. El resultado es un valor ponderado que indica qué tan bien está navegando la firma su entorno.

Análisis interno

Aquí evaluamos si la maquinaria interna es capaz de soportar las ambiciones del líder. Recursos, capacidades y competencias:

- *Visión Basada en Recursos RBV y VRIO:* Profundizamos en la Ambigüedad Causal (cuando la competencia no entiende por qué nos va bien) y la Complejidad Social (cultura y relaciones), que son los recursos más difíciles de imitar.
- *Cadena de Valor de Porter vs. Sistema de Valor:* Analizamos no solo nuestras actividades, sino cómo nos integramos con la cadena de nuestros proveedores y distribuidores para crear una ventaja de red.

- *Análisis de Benchmarking Interno:* Comparar el rendimiento de diferentes áreas de la empresa para estandarizar las mejores prácticas internas.
- *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):* Al igual que la EFE, esta herramienta cuantifica las fortalezas y debilidades. Una debilidad crítica en un área de apoyo (ej. contabilidad) puede ser menos grave que una debilidad en una actividad primaria (ej. producción), y el EFI nos permite visualizar esta jerarquía.

Síntesis del diagnóstico estratégico

La síntesis es el puente entre el "qué pasa" y el "qué haremos". Integración analítica:

- *Matriz FODA Cruzado:* No solo listamos, sino que creamos estrategias de choque:
- *Estrategias FO:* Usar fortalezas para aprovechar oportunidades.
- *Estrategias DO:* Superar debilidades aprovechando oportunidades.
- *Estrategias FA:* Usar fortalezas para evadir amenazas.
- *Estrategias DA:* Reducir debilidades y evitar amenazas (estrategias de supervivencia).
- *Matriz de Perfil Competitivo:* Compara a nuestra organización con sus principales rivales basándose en factores críticos de éxito.
- *Análisis de Brechas:* Se define el estado actual (S0) y el estado deseado (Sf). El diagnóstico nos revela qué recursos y capacidades nos faltan para cerrar esa brecha. Esta interpretación es la que dicta los Objetivos Estratégicos del siguiente apartado.

Para Jantunen et al., (2024), la renovación estratégica y el desempeño empresarial están relacionados con la manera en que las organizaciones desarrollan y llevan a la práctica sus capacidades. Desde esta perspectiva, el diagnóstico interno no debe limitarse a identificar los recursos que explicaron los éxitos anteriores, sino que debe evaluar si las capacidades actuales siguen siendo pertinentes y qué nuevas competencias será necesario desarrollar ante los cambios del entorno. En consecuencia, la evaluación interna debe contribuir a identificar necesidades de inversión, aprendizaje y renovación que permitan mantener la pertinencia competitiva de la organización.

Tabla 18

Modelos avanzados de diagnóstico estratégico

Nivel	Modelo Técnico	Utilidad Específica
Macro	PESTEL + Escenarios	Anticipar futuros alternativos (Wargaming).
Micro	5 fuerzas + Grupos Estratégicos	Identificar nichos de baja rivalidad.
Interno	VRIO + Auditoría de Recursos	Blindar la ventaja contra la imitación.
Procesos	Cadena de Valor + Benchmarking	Optimizar el margen operativo.
Síntesis	EFE / EFI / MPC	Cuantificar la salud estratégica de la firma.

Nota: El uso de modelos cuantitativos (EFE/EFI) dota al plan de una capa de objetividad que es altamente valorada por comités de crédito y socios capitalistas, elevando el plan de un discurso motivacional a un documento de ingeniería de negocios.

Elementos orientadores del plan estratégico

Los elementos orientadores actúan como el ADN cultural del negocio. Su función es doble: hacia afuera, posicionan la marca en la mente del consumidor mediante una promesa de valor; hacia adentro, reducen la ambigüedad en la toma de decisiones, permitiendo que cada colaborador comprenda el "porqué" de su labor diaria.

Misión: la razón de ser y el alcance actual

La misión no es un eslogan publicitario, sino una declaración formal que define el negocio de la organización. Debe responder con precisión técnica a tres interrogantes fundamentales: ¿Qué hacemos? (Necesidad que satisfacemos), ¿Cómo lo hacemos? (Competencias distintivas) y ¿Para quién lo hacemos? (Segmento de mercado).

Una misión clara y fuerte, debe ser inspiradora pero realista, y lo suficientemente delimitada para evitar la dispersión de esfuerzos. En el emprendimiento moderno, la misión debe integrar un componente de solución de problemas, alejándose de la visión puramente mercantilista para enfocarse en el impacto que genera en su grupo de interés. Es la "constitución" que rige las operaciones presentes.

Visión: el futuro deseado, la mejora esperada

Mientras la misión se enfoca en el presente, la visión es una proyección aspiracional a largo plazo (usualmente de 5 a 10 años o más). Representa el "destino final" que la organización se compromete a alcanzar. Una visión efectiva posee tres atributos críticos:

- Claridad visual: Debe ser fácil de imaginar para los colaboradores.
- Desafío: Debe exigir un esfuerzo extraordinario de la organización (tensión creativa).
- Temporalidad: Debe tener un horizonte claro para evitar que se convierta en una utopía inalcanzable.

En la metodología de planificación, la visión actúa como el polo de atracción que justifica la inversión actual en pos de un liderazgo futuro.

Valores: los pilares del comportamiento del negocio y su talento humano

Los valores son los principios éticos y profesionales que rigen la conducta de los integrantes de la organización. No son deseos, sino normas no negociables. En el diagnóstico de cultura, los valores actúan como el "filtro de contratación": se busca talento que resuene con la ética de la firma.

Ejemplos de valores estratégicos en el emprendimiento incluyen la integridad, la innovación disruptiva, la orientación al cliente y la sostenibilidad. La

importancia de definirlos radica en que, en momentos de crisis donde el plan de acción falla, los valores son los que dictan la respuesta de la empresa.

Filosofía organizacional: la cultura y el mindset

La filosofía es la amalgama de la misión, visión y valores, pero elevada a una concepción del mundo. Define cómo la empresa entiende su relación con el entorno, con el fracaso, con la competencia y con el éxito. Incluye las creencias compartidas y los ritos institucionales.

Una filosofía organizacional orientada al aprendizaje (como analizamos en el punto 4.4) permite que la empresa sea resiliente. Es la "personalidad" de la firma que la hace inmutable ante modas pasajeras, asegurando que el crecimiento económico sea coherente con la identidad fundacional.

Como argumentan Cloutier y Ravasi (2020), la continuidad y el cambio de la identidad organizacional están relacionados, en parte, con la forma en que los integrantes de una organización interpretan y mantienen sus afirmaciones fundamentales sobre quiénes son y cuál es su propósito. En su estudio longitudinal de cuatro organizaciones sin fines de lucro, los autores observaron que las afirmaciones relacionadas con los fines fundamentales de la organización tendían a influir en los patrones de continuidad y cambio a largo plazo, mientras que los medios utilizados para alcanzar esos fines podían modificarse.

Aplicado al ámbito empresarial, este planteamiento permite considerar que la misión y los valores pueden proporcionar continuidad a la orientación organizacional, mientras que las estrategias, los procesos y las prácticas deben adaptarse cuando cambian las condiciones competitivas. Por consiguiente, la continuidad del propósito no implica mantener inalterables todas las decisiones operativas, sino preservar una orientación coherente mientras se revisan los medios para alcanzar los objetivos.

Tabla 19

Matriz de coherencia de los elementos orientadores

Elemento	Enfoque Temporal	Pregunta Clave	Función Estratégica
Misión	Presente	¿Cuál es nuestro propósito hoy?	Definir el mercado y la propuesta de valor.
Visión	Futuro	¿En qué queremos convertirnos?	Motivar y orientar el crecimiento de largo plazo.
Valores	Atemporal	¿Bajo qué reglas jugamos?	Establecer límites éticos y cultura de trabajo.
Filosofía	Transversal	¿Cómo entendemos nuestra existencia?	Generar identidad y diferenciación antropológica.

Nota: La alineación perfecta entre estos cuatro elementos es lo que genera una Marca Empleadora fuerte y una reputación sólida en el mercado.

Dirección estratégica y construcción organizacional

La dirección estratégica es el proceso mediante el cual la organización traduce su misión y visión en un conjunto coherente de directrices operativas. No se trata simplemente de mandar, sino de alinear voluntades y recursos hacia objetivos que han sido validados por el diagnóstico previo. Por su parte, la construcción organizacional es el diseño de la estructura (organigrama, flujos de comunicación y niveles de autoridad) que mejor se adapta a la estrategia elegida. Como bien postula la máxima de la administración moderna: "la estructura sigue a la estrategia".

Objetivos estratégicos: el rigor del resultado

Los objetivos estratégicos son los fines específicos que la organización busca alcanzar en un periodo determinado para cumplir con su visión. Para que un objetivo sea verdaderamente estratégico y no un mero deseo, debe cumplir con la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Tiempo definido).

En el emprendimiento, los objetivos deben estar equilibrados bajo un enfoque de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), abarcando cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva Financiera: (Ej. Incrementar el margen neto en un 15% anual).
- Perspectiva del Cliente: (Ej. Lograr un Net Promoter Score de 85 puntos).
- Perspectiva de Procesos Internos: (Ej. Reducir el tiempo de ciclo de entrega en un 20%).
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: (Ej. Certificar al 100% del personal técnico en nuevas metodologías).

Políticas estratégicas: el marco de actuación

Las políticas son las reglas de juego o guías generales que orientan el pensamiento y la acción de los colaboradores en la toma de decisiones. Mientras que los objetivos dicen "qué" lograr, las políticas establecen los límites del "cómo".

Por ejemplo, una política de "Cero Endeudamiento Externo" o una "Política de Innovación Abierta" condicionan radicalmente la forma en que se ejecutan los proyectos. Las políticas aseguran la consistencia operativa, evitando que las decisiones diarias contradigan la filosofía organizacional definida en el apartado

Estructura organizacional: el diseño de la agilidad

La estructura no es solo un organigrama; es la definición de cómo se divide, organiza y coordina el trabajo. Para el emprendedor moderno, la estructura funcional tradicional suele ser insuficiente. Se deben considerar modelos más contemporáneos:

- Estructura Matricial: Para gestionar proyectos complejos con equipos multidisciplinarios.
- Estructura Plana o Jerárquica: Para fomentar la autonomía y la velocidad de respuesta en entornos volátiles.
- Unidades Estratégicas de Negocio (UEN): Si el emprendimiento maneja diferentes líneas de producto con mercados distintos.

El diseño organizacional debe minimizar la burocracia y maximizar el flujo de información, asegurando que la autoridad esté lo más cerca posible del punto de contacto con el cliente.

Según Vedel y Kokshagina (2021), los cambios en la orientación estratégica de una organización pueden requerir ajustes en sus estructuras y mecanismos de coordinación, donde su investigación muestra que las decisiones sobre diseño organizacional interactúan con los cambios estratégicos a lo largo del tiempo, especialmente cuando las empresas buscan fortalecer actividades de exploración e innovación.

Desde esta perspectiva, la estructura organizacional debe evaluarse en función de su capacidad para facilitar la ejecución de las prioridades estratégicas, coordinar los recursos y permitir la adaptación de las actividades empresariales. Cuando los mecanismos organizativos no responden a las nuevas exigencias de la estrategia, pueden surgir obstáculos para implementar los cambios previstos. Por ello, el diseño organizacional debe revisarse periódicamente para mantener la coherencia entre las prioridades estratégicas y la forma en que se distribuyen las responsabilidades y se coordinan las actividades.

Plan de acción estratégico

El plan de acción es el instrumento que operacionaliza la estrategia, desglosando los objetivos de largo plazo en unidades de trabajo manejables, temporales y asignables. Su propósito es eliminar la ambigüedad en la ejecución, asegurando que cada miembro de la organización sepa exactamente qué debe hacer, cuándo debe hacerlo y con qué recursos cuenta para lograrlo.

Sin un plan de acción, la estrategia corre el riesgo de convertirse en "parálisis por análisis". Su importancia radica en que permite la trazabilidad de la gestión. Facilita la coordinación de esfuerzos multidisciplinarios y sirve como base para el sistema de recompensas y rendición de cuentas. En el emprendimiento, donde los recursos son críticos, el plan de acción evita el desperdicio al concentrar la energía en las actividades de mayor impacto (Pareto estratégico).

Por otra parte, el POA es la célula básica de la ejecución. Es un documento de gestión que deconstruye el Plan Estratégico (usualmente de 3 a 5 años debido a los cambios actuales que son permanentes) en metas alcanzables en un ciclo de 12 meses o un ejercicio económico. Su relevancia es total, ya que vincula la estrategia con el presupuesto anual. Un plan estratégico que no se refleja en un POA es simplemente literatura; el POA es el puente que conecta la visión del futuro con la nómina y los gastos del presente.

Elementos del plan de acción

Para evitar vacíos operativos, cada línea de acción debe ser sometida a un escrutinio de ocho dimensiones:

- *Objetivos Estratégicos (institucionales y funcionales):* Los institucionales marcan el rumbo de la firma (ej. Liderazgo en el mercado local); los funcionales segmentan esa responsabilidad por departamentos (ej. Ventas: Incrementar tasa de cierre).
- *Estrategias:* El enfoque metodológico (ej. Marketing de guerrilla, optimización de cadena de suministro).
- *Programas y proyectos:* Conjunto de actividades interrelacionadas para alcanzar un hito específico.
- *Metas (cuantificación):* Unidades de medida exactas. Si no hay número, no hay meta.
- *Indicadores de gestión (KPI):* Fórmulas matemáticas que miden eficiencia, eficacia y efectividad.
- *Responsables (matriz RACI):* Definición de quién ejecuta, quién aprueba, quién es consultado y quién es informado.
- *Cronograma (plazos):* Definición de fechas de inicio, hitos intermedios y cierre.
- *Presupuesto (asignación):* Desglose de costos fijos, variables e inversiones de capital (CAPEX) necesarias.

De acuerdo con Tawse y Tabesh (2021), la implementación estratégica constituye un proceso que exige coordinar las acciones directivas, las condiciones organizacionales y las capacidades necesarias para llevar la estrategia a la práctica. En este proceso, integrar los objetivos estratégicos con los planes de acción, los responsables de ejecución, los indicadores de desempeño y la asignación presupuestaria permite traducir las prioridades generales en compromisos operativos y financieros concretos.

En consonancia con este planteamiento, Duan et al., (2022) encontraron que la estandarización del proceso de traducción de la estrategia se relaciona con el desempeño empresarial, tanto directamente como a través de la participación presupuestaria y la percepción de justicia en los procedimientos de elaboración del presupuesto. En consecuencia, el presupuesto debe funcionar como un instrumento para asignar recursos de acuerdo con las prioridades estratégicas, sin considerarse una garantía automática de éxito, y debe revisarse cuando las condiciones de ejecución o las necesidades de la organización cambien.

A continuación, se presenta, la guía inductiva que detalla la naturaleza y el criterio de aplicación para cada componente del plan de acción:

Tabla 20

Guía metodológica para la construcción de la matriz de acción estratégica

Elemento del Plan	¿Qué se coloca aquí? (Definición)	¿Cómo se define? (Criterio de Aplicación)
Objetivo Estratégico (Institucional)	El fin supremo que la organización busca alcanzar en el largo plazo (3-5 años).	Se deriva directamente de la **Visión** y del **FODA Cruzado**. Debe ser un enunciado aspiracional pero concreto que marque el rumbo de toda la firma.
Objetivo Funcional (Departamental)	El aporte específico que cada área (Ventas, Finanzas, RRHH, etc) realiza para cumplir el objetivo institucional.	Se construye fragmentando el objetivo institucional en metas por departamento. Debe responder a la pregunta: ¿Qué debe lograr mi área para que la empresa alcance su gran meta?
Estrategia	El camino, método o "jugada" competitiva elegida para alcanzar el objetivo.	Se define eligiendo entre opciones como: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o innovación. Es el

		"Cómo" general que guía las tácticas.
Programas / Proyectos / Actividades	El desglose de tareas operativas y procesos concretos que materializan la estrategia.	Se listan las acciones cronológicas necesarias. Deben ser tareas ejecutables (ej. "Contratar agencia de medios", "Instalar servidor", "Capacitar equipo").
Metas	El valor numérico o estado final que se desea alcanzar en un tiempo determinado.	Se define bajo el criterio **SMART**. Debe ser una cifra o porcentaje exacto (ej. 15%, $50,000, 10 unidades) que indique el éxito o fracaso de la actividad.
Indicador de Desempeño (KPI)	La métrica o fórmula matemática que permite medir el avance hacia la meta.	Se establece una relación entre variables (ej. Ventas reales / Ventas proyectadas). Debe ser una medida objetiva, auditable y fácil de obtener.
Responsables	La persona, cargo o unidad organizativa que rinde cuentas por la ejecución.	Se asigna a un **único responsable principal** para evitar la dilución de autoridad. Se recomienda usar nombres de cargos para dar estabilidad al plan.
Plazos (Cronograma)	El horizonte temporal y los hitos de entrega de cada actividad.	Se definen fechas de inicio y fin, o trimestres (Q1, Q2, etc.). Es vital para gestionar la urgencia y la secuencia de dependencias entre tareas.

Presupuesto	El monto de recursos financieros asignados para cubrir los costos de la ejecución.	Se calcula mediante la suma de costos fijos y variables. Debe estar alineado con la disponibilidad de flujo de caja de la organización para ser viable.

Nota: Esta matriz debe ser entendida como un sistema de engranajes: si un solo elemento se define de forma ambigua (por ejemplo, una meta que no se puede medir o un responsable que no tiene autoridad), todo el mecanismo de ejecución se detiene.

Evaluación y control estratégico

El control estratégico se define como el proceso sistemático de monitoreo de la implementación del plan y la validez de sus premisas fundamentales. Su naturaleza es cibernética: busca detectar la varianza entre la trayectoria proyectada y la realidad operativa para ejecutar correcciones en tiempo real. Para el estratega, la evaluación no se limita a la verificación del cumplimiento de metas, sino que profundiza en la causalidad de las desviaciones, distinguiendo entre fallos en la ejecución y errores en la formulación de la estrategia original.

Indicadores de desempeño (KPIs)

La cuantificación de la estrategia se instrumenta a través de los Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators). Estos no son meros datos estadísticos, sino unidades de significado estratégico que permiten traducir conceptos abstractos, como el posicionamiento o la eficiencia, en valores auditables. Un sistema de indicadores equilibrado debe integrar dos dimensiones temporales: los indicadores de resultado (Lag Indicators), que miden eventos pasados, y los indicadores predictivos (Lead Indicators), que anticipan el desempeño futuro.

Para asegurar una visión holística, la dirección debe estructurar sus métricas bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Mikes, 2012):

- Perspectiva financiera: Evalúa la creación de valor para los accionistas. Un indicador crítico es el Retorno sobre la Inversión (ROI) calculado como:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Neto} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

- Perspectiva del cliente: Mide la propuesta de valor y la cuota de mercado.
- Perspectiva de procesos internos: Audita la excelencia operativa y la capacidad de entrega.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Analiza el capital humano y el clima organizacional.

Mecanismos de seguimiento

El seguimiento efectivo requiere de una infraestructura de información que garantice la integridad y oportunidad del dato. Los mecanismos de seguimiento actúan como sensores que alimentan el sistema de decisiones de la alta gerencia. Se destacan tres instrumentos principales:

- Tableros de control digitales (Dashboards): Herramientas de visualización de datos que permiten la supervisión en tiempo real de los KPIs definidos en la Matriz de Acción (sección 6.6).
- Reuniones de revisión de la estrategia (RRE): Espacios formales de análisis donde se discuten las barreras de ejecución. Su enfoque no es operativo, sino deliberativo sobre el rumbo estratégico.
- Auditoría de premisas: Un mecanismo crítico que revisa si los supuestos del análisis externo (PESTEL) realizados en el diagnóstico siguen siendo válidos o si el mercado ha sufrido una disrupción estructural que invalida el plan.

Retroalimentación y ajuste

La retroalimentación (feedback) constituye el motor del aprendizaje organizacional. Según la teoría del aprendizaje de doble ciclo (Argyris & Schön, 1978), la organización no solo debe corregir el error (primer ciclo), sino también cuestionar las normas y estrategias que permitieron ese error (segundo ciclo).

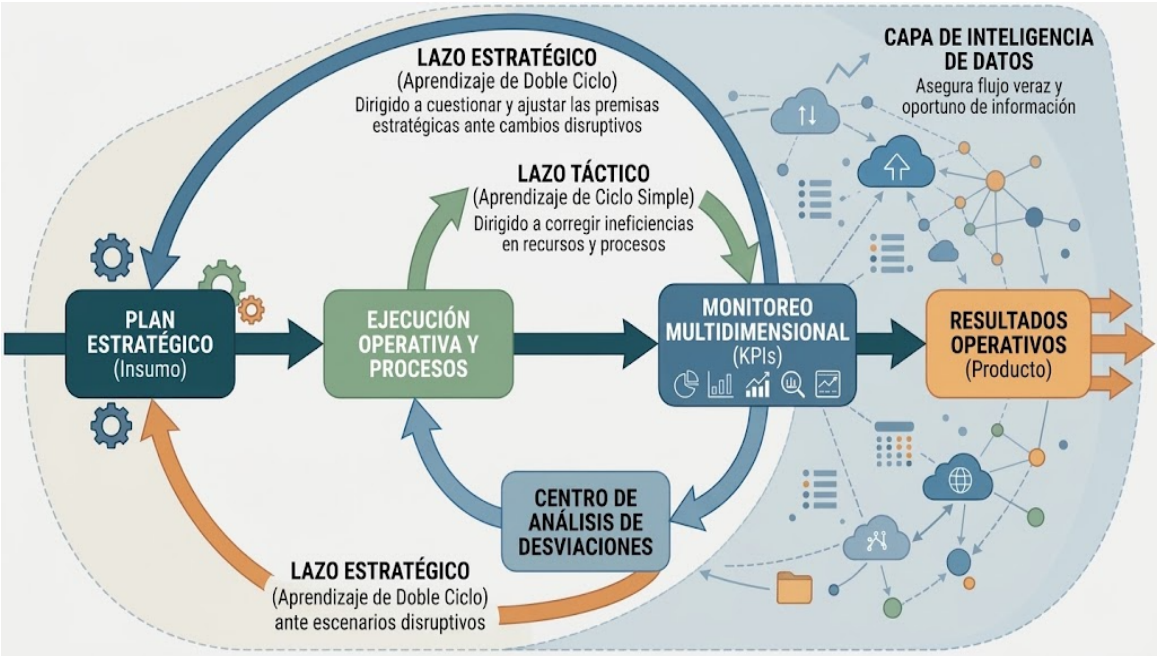
El ajuste resultante puede manifestarse en dos niveles:

- Corrección táctica: Modificación de actividades, reasignación de presupuestos o cambio de responsables sin alterar los objetivos estratégicos.
- Reorientación estratégica: Modificación de los objetivos o de la ventaja competitiva buscada ante la evidencia de que la estrategia actual ha quedado obsoleta por cambios en el ecosistema.

La efectividad del control estratégico reside en su capacidad de generar alerta temprana, donde Simons (1991) propone los "Sistemas de Control Palanca", sugiriendo que el control no debe ser solo diagnóstico, sino interactivo: debe fomentar el debate en toda la organización sobre las incertidumbres estratégicas, permitiendo que la firma sea resiliente y no meramente reactiva.

Figura 17

Arquitectura sistémica del control y retroalimentación estratégica.



Nota: La arquitectura propuesta evidencia que el control estratégico no es un evento terminal, sino una capacidad dinámica de aprendizaje.

La implementación de este modelo sistémico garantiza que la organización no solo sea capaz de "hacer las cosas bien" (eficiencia), sino de asegurarse de que está "haciendo las cosas correctas" (eficacia estratégica). La ruptura con los

modelos de control tradicionales reside en la capacidad de la firma para ejecutar el ajuste de premisas. En entornos de alta incertidumbre, es frecuente que los objetivos dejen de ser pertinentes no por una mala ejecución, sino porque las variables externas analizadas previamente en el diagnóstico han mutado.

La efectividad de esta arquitectura depende de la transparencia de los indicadores. El sistema de control debe ser capaz de discriminar entre el "ruido" operativo y las "señales" estratégicas. Para ello, se requiere que el centro de análisis de desviaciones utilice herramientas de estadística inferencial y modelos de simulación que permitan prever el impacto de una desviación actual en la visión de largo plazo. En esta instancia, el control se transforma en una ventaja competitiva, pues otorga a la dirección una capacidad de respuesta superior a la de sus competidores, quienes podrían estar operando bajo planes obsoletos por falta de mecanismos de retroalimentación crítica.

La superioridad de este enfoque sistémico se sustenta en la teoría de los sistemas abiertos de Von Bertalanffy, aplicada a la administración por autores como Senge (1990), donde la organización se entiende como un organismo que requiere de una constante entrada de información del entorno para combatir la entropía.

Como evidencia más reciente, YahiaMarzouk y Jin (2022) estudiaron la relación entre la exploración del entorno y la resiliencia organizacional en pequeñas y medianas empresas egipcias, considerando el papel de la innovación de procesos y la incertidumbre ambiental. Desde esta perspectiva, la recopilación y el análisis continuos de información externa permiten identificar cambios relevantes, revisar las decisiones y adaptar los procesos internos a las nuevas condiciones del entorno.

Por tanto, la Figura 17 no es solo un diagrama de flujo, sino la representación de la resiliencia institucional y la capacidad de la firma para rediseñarse a sí misma mientras se mantiene en operación.

Gestión del riesgo estratégico

La gestión del riesgo estratégico es el proceso sistemático de identificar, evaluar y gestionar los eventos o condiciones que podrían impedir que una organización logre sus objetivos y ejecute su estrategia con éxito. A diferencia del riesgo operativo, que se centra en fallos de procesos o sistemas, el riesgo estratégico analiza la validez del modelo de negocio y la sostenibilidad de la ventaja competitiva en el tiempo. La GRE, debe estar intrínsecamente ligada al proceso

de toma de decisiones, pues una estrategia sin una evaluación de riesgos es, en términos técnicos, una apuesta desinformada.

Taxonomía y tipología del riesgo estratégico

Para que la identificación sea exhaustiva y científica, la firma debe clasificar las incertidumbres en categorías que permitan un tratamiento diferenciado. De acuerdo con el marco de Kaplan y Mikes (2012), los riesgos se dividen en tres categorías analíticas:

- Riesgos prevenibles: Son riesgos internos que no generan valor estratégico (ej. fraudes, errores operativos, incumplimientos legales). Deben ser eliminados o evitados mediante controles internos rígidos.
- Riesgos estratégicos: Son aquellos que la organización asume voluntariamente para generar retornos superiores. Por ejemplo, el riesgo de invertir en una tecnología disruptiva o entrar en un mercado emergente. Aquí, la gestión no busca eliminar el riesgo, sino optimizar la exposición para asegurar que el beneficio potencial justifique la incertidumbre.
- Riesgos externos: Eventos fuera del control de la firma (desastres naturales, cambios geopolíticos, pandemias). El enfoque aquí no es el control del evento, sino el desarrollo de la capacidad de absorción y recuperación (resiliencia).

Cuantificación y valoración: el mapa de calor estratégico

La valoración del riesgo requiere trascender la intuición mediante el uso de modelos cualicuantitativos, el análisis se fundamenta en la interrelación de dos variables críticas: la Probabilidad de Ocurrencia (P) y la Gravedad del Impacto (I). La magnitud del riesgo (R) se determina mediante la función: $R = P \times I$

Sin embargo, en un análisis de alto nivel, se deben incorporar dos dimensiones adicionales para evitar vacíos analíticos:

- *Velocidad del riesgo:* El tiempo que transcurre entre la aparición del evento y el momento en que se siente el impacto total. Un riesgo de alta velocidad exige protocolos de respuesta automatizados.
- *Vulnerabilidad:* El grado de preparación previa de la organización. Un impacto "Catastrófico" puede ser mitigado si la firma posee una alta capacidad de respuesta institucional.

Esta evaluación culmina en la construcción del Mapa de Calor Estratégico, una herramienta que jerarquiza las amenazas y permite a la alta dirección asignar recursos de manera eficiente, priorizando aquellos eventos situados en la "zona crítica" de la matriz.

Estrategias de respuesta y apetito al riesgo

La respuesta al riesgo no es una reacción instintiva, sino una decisión fundamentada en el Apetito al Riesgo de la organización (el nivel de riesgo que la firma está dispuesta a aceptar en busca de valor). Las opciones estratégicas de respuesta se categorizan bajo los siguientes protocolos:

- Evitación: Implica el rediseño de la estrategia para eludir la exposición (ej. retirarse de una línea de negocio con excesiva incertidumbre regulatoria).
- Reducción (mitigación): Aplicación de controles para disminuir la probabilidad o el impacto. Esto incluye la diversificación de la cartera de productos o la implementación de sistemas de redundancia operativa.
- Transferencia: Desplazamiento del impacto financiero hacia terceros, ya sea mediante contratos de seguros o alianzas estratégicas donde el riesgo sea compartido con socios con mayor capacidad de absorción.
- Aceptación: Decisión consciente de retener el riesgo, usualmente cuando el costo de mitigación es superior al impacto potencial. En este caso, la firma debe establecer reservas de contingencia financieras y operativas.

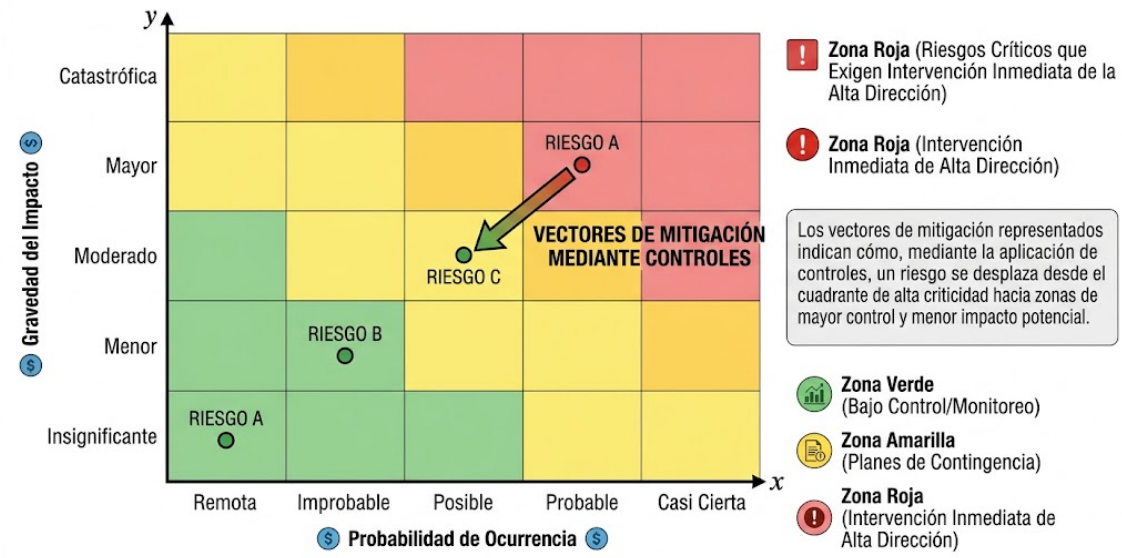
La gestión del riesgo empresarial no debe interpretarse exclusivamente como una función de control orientada a limitar la exposición de la organización a posibles pérdidas, sino también como un proceso que contribuye a fundamentar las decisiones estratégicas bajo condiciones de incertidumbre. El marco de gestión de riesgos empresariales de COSO (2017) propone integrar la evaluación de riesgos en la formulación de la estrategia, el establecimiento de objetivos y la evaluación del desempeño, de modo que la dirección pueda valorar las consecuencias de distintas alternativas y establecer niveles de riesgo compatibles con sus objetivos.

Complementariamente, Crawford y Jabbour (2024), mediante una revisión sistemática de la literatura, muestran que la relación entre la gestión integral del riesgo y el juicio directivo depende de factores organizacionales, técnicos, sociales y cognitivos. Asimismo, Giaccone y Magnusson (2022) examinan el papel de la asunción de riesgos en la innovación, destacando su relevancia para explorar y desarrollar nuevas ideas. En consecuencia, una gestión de riesgos

bien integrada puede ayudar a la organización a evaluar oportunidades innovadoras de manera informada, sin que ello implique eliminar la incertidumbre ni garantizar resultados positivos.

Figura 18

Matriz de priorización y mapa de calor del riesgo estratégico



Nota: El Mapa de Calor constituye el instrumento de síntesis diagnóstica para la gestión de la incertidumbre.

Ética y sostenibilidad en la planificación estratégica

La estrategia contemporánea reconoce que la empresa es un sistema abierto que depende de la estabilidad y prosperidad de su entorno para subsistir. Por consiguiente, la ética y la sostenibilidad dejan de ser limitaciones externas para convertirse en vectores de innovación. Una planificación que ignora estos preceptos se expone a riesgos reputacionales, legales y operativos que pueden invalidar cualquier ventaja competitiva previa. La integración de estos elementos se articula mediante la gestión de grupos de interés, el modelo de triple cuenta de resultados y la creación de valor compartido.

La dimensión ética: la integridad como activo estratégico

La ética organizacional se define como el conjunto de principios y normas que rigen el comportamiento de la firma en sus interacciones con el mercado y la sociedad. Desde una perspectiva analítica, la ética no es un concepto abstracto,

sino la base de la confianza, la cual reduce los costos de transacción y facilita las alianzas estratégicas.

La implementación de la ética en el plan se materializa a través de:

- Códigos de conducta y ética: Documentos normativos que establecen los límites no negociables de la acción institucional.
- Gobernanza corporativa: Estructuras de mando que aseguran la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en el trato a los accionistas y demás stakeholders.
- Liderazgo ético: La coherencia entre el discurso directivo y la praxis operativa, factor determinante en la retención de talento y la lealtad del consumidor.

Desde la perspectiva de la teoría de los grupos de interés, Freeman (1984) sostiene que la dirección estratégica debe considerar las relaciones con los individuos y grupos que pueden afectar o verse afectados por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este enfoque amplía la perspectiva tradicional centrada exclusivamente en los accionistas y destaca la importancia de las relaciones con los trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y otros actores relevantes.

En consonancia con esta orientación, Santiago et al., (2021), mediante una revisión de la evolución conceptual de la licencia social para operar, destacan la relevancia de las relaciones entre las organizaciones y sus grupos de interés para comprender cómo se obtiene, mantiene o pierde la aceptación social de las actividades empresariales. Desde esta perspectiva, la ética, la transparencia y la participación de los actores afectados pueden contribuir a fortalecer la legitimidad organizacional y la confianza. Sin embargo, la licencia social para operar no constituye una autorización permanente ni se garantiza únicamente mediante el cumplimiento legal o la adopción de principios éticos, sino que depende también de la percepción social sobre la conducta, los impactos y la responsabilidad de la empresa.

Sostenibilidad y el modelo del Triple Bottom Line

La sostenibilidad estratégica implica la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, en la estratega, esto se traduce en la adopción del modelo de la Triple Cuenta de

Resultados (Triple Bottom Line), propuesto por Elkington (1997), el cual exige que el éxito de la organización sea medido en tres dimensiones interconectadas.

En consonancia con esta orientación, Nguyen y Kanbach (2024), mediante una revisión sistemática de 126 artículos científicos, proponen una visión integrada de las estrategias de sostenibilidad corporativa y destacan las interdependencias entre sus diferentes dimensiones y niveles organizacionales. Por consiguiente, incorporar la sostenibilidad a la estrategia exige traducir los objetivos económicos, sociales y ambientales en indicadores verificables, responsabilidades definidas y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar los resultados y ajustar las decisiones.

- Dimensión económica (prosperidad): Generación de rentabilidad, eficiencia en el uso de capital y solvencia financiera.
- Dimensión social (personas): Compromiso con la diversidad, la seguridad laboral, los derechos humanos y el desarrollo de las comunidades donde opera.
- Dimensión ambiental (planeta): Minimización de la huella de carbono, gestión eficiente de recursos naturales y transición hacia modelos de economía circular.

La integración de estas dimensiones permite que la planificación estratégica identifique oportunidades de ahorro (eficiencia energética) y de mercado (segmentos de consumidores conscientes), transformando la sostenibilidad en una fuente de eficiencia operativa y diferenciación.

Creación de valor compartido (CVC)

El nivel más avanzado de integración ética y sostenible es la creación de valor compartido. A diferencia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicional, que suele enfocarse en la mitigación de impactos negativos, la CVC propone que la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades que la rodean son mutuamente dependientes.

Bajo este enfoque, Porter (1980) plantean que la organización busca solucionar problemas sociales mediante su modelo de negocio. Esto se logra a través de:

- Reconciliación de productos y mercados: Identificar necesidades sociales no satisfechas.
- Redefinición de la productividad en la cadena de valor: Mejora de la calidad y productividad de los proveedores locales.

- Desarrollo de clústeres locales: Fortalecimiento del ecosistema institucional y económico del entorno.

Figura 19

Modelo de integración de la ética y la sostenibilidad estratégica



Nota: Basada en el modelo del Triple Bottom Line, enfatizando que no solo es una declaración de principios, sino una herramienta de gestión que permite auditar la salud integral de la organización y su resiliencia ante un mercado global cada vez más exigente en términos de transparencia y propósito.

Conclusiones y recomendaciones estratégicas

La culminación del proceso de planificación estratégica exige un ejercicio de reflexión sistémica. Las conclusiones no deben ser una mera reiteración de los objetivos, sino una evaluación de la consistencia interna del plan: la alineación entre el diagnóstico (Capítulo V) y la capacidad de ejecución (Capítulo VI). Por su parte, las recomendaciones actúan como directrices preventivas y correctivas que la alta dirección debe observar para garantizar que la estrategia no sucumba ante la inercia operativa o la resistencia al cambio cultural.

Síntesis de la viabilidad estratégica

Tras el análisis exhaustivo de las variables exógenas y endógenas, se concluye que la viabilidad del plan descansa en la convergencia de tres pilares: el ajuste estratégico, la solvencia de recursos y la agilidad de respuesta.

- Ajuste estratégico (Strategic Fit): Se colige que la propuesta de valor definida es coherente con las oportunidades detectadas en el entorno PESTEL y las fuerzas competitivas de Porter. La organización ha logrado identificar un nicho de mercado donde sus fortalezas (análisis VRIO) neutralizan las amenazas críticas, estableciendo una ventaja competitiva defendible.
- Sostenibilidad del modelo: La integración de la ética y la sostenibilidad (punto 6.9) asegura que la rentabilidad proyectada no es un evento efímero, sino el resultado de una gestión responsable que minimiza los riesgos legales y reputacionales, garantizando la "licencia social" para operar en el horizonte 2026-2030.
- Capacidad de ejecución: El desglose del Plan de Acción (punto 6.6) demuestra que la estrategia cuenta con una base financiera y humana real. No existe un vacío entre la aspiración y el presupuesto; cada iniciativa estratégica tiene un respaldo en el flujo de caja proyectado.

Recomendaciones para la institucionalización del plan

Para que el plan estratégico trascienda el soporte documental y se convierta en la gramática operativa de la firma, se proponen las siguientes recomendaciones de alta gerencia:

- Despliegue de la comunicación estratégica: Se recomienda que la misión, visión y los objetivos no sean solo del dominio directivo. La organización debe implementar un programa de "cascada comunicacional" que traduzca el lenguaje estratégico al lenguaje operativo de cada área, asegurando la alineación del capital humano.
- Adopción de una cultura de datos: Dado que el sistema de evaluación (punto 6.7) depende de la veracidad de los KPIs, se sugiere la automatización de la captura de datos. La subjetividad en el reporte del desempeño es el principal enemigo del control estratégico; por tanto, la inversión en herramientas de Business Intelligence es imperativa.
- Gestión proactiva del cambio: La implementación de la nueva estructura organizacional (punto 6.5) suele generar fricciones. Se recomienda

establecer un comité de gestión del cambio que identifique focos de resistencia y diseñe planes de incentivos ligados directamente al cumplimiento de las metas del POA asegurando el presupuesto necesario.

Por lo tanto, según el modelo de Mintzberg (1987) sobre la "Caída y Auge de la Planeación Estratégica", el mayor fracaso de los planes no reside en su diseño, sino en la separación entre la formulación y la implementación.

Partiendo del pensamiento expuesto, las recomendaciones aquí vertidas buscan cerrar esa brecha, asegurando que la estrategia sea un proceso de "aprendizaje emergente". La organización debe mantener la rigidez en los valores, pero la flexibilidad en las tácticas, permitiendo que el plan evolucione conforme la retroalimentación del mercado proporcione nueva información.

Anexos del plan estratégico

La sección de anexos del plan estratégico se constituye como el soporte empírico y la evidencia de validación pragmática de la metodología desarrollada a lo largo de esta obra. A continuación, se presentan, de manera sintetizada pero rigurosamente estructurada, una serie de casos de estudio derivados de la aplicación del modelo propuesto en organizaciones reales pertenecientes al segmento de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas ecuatorianas.

Por lo tanto, estos ejemplos no solo ilustran la viabilidad técnica de la arquitectura de gestión planteada, sino que operan como una guía inductiva para observar la transición del rigor teórico hacia la ejecución operativa, demostrando fehacientemente cómo la formulación estratégica se adapta y responde a las particularidades, restricciones y desafíos específicos del ecosistema empresarial contemporáneo.

Panadería "Pensando en Ti"

El presente análisis condensa el ejercicio de consultoría académica realizado para la unidad de negocio "Pensando en Ti", ubicada en el cantón Jipijapa. El objetivo es proporcionar una visión ejecutiva de su arquitectura estratégica para el periodo 2026-2031.

Análisis del entorno

El escrutinio del entorno revela un escenario de oportunidades moderadas y amenazas latentes. Mediante la herramienta PESTEL, se identifica que la

estabilidad de la demanda de productos de primera necesidad actúa como un amortiguador económico; sin embargo, la alta inflación en materias primas (harina y grasas) y la inseguridad ciudadana erosionan los márgenes operativos. En el nivel del microentorno, la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter determina una rivalidad competitiva elevada, caracterizada por una proliferación de panaderías informales y un poder de negociación de los clientes alto, debido a la baja diferenciación percibida en los productos estándar del sector.

Análisis Interno

A través de la Cadena de Valor, se observa que la fortaleza nuclear reside en las actividades primarias de "Operaciones", donde la técnica artesanal garantiza un producto de sabor tradicional. No obstante, el análisis de recursos bajo el modelo VRIO indica que la mayoría de sus capacidades son "paridad competitiva"; es decir, aunque son necesarias, no otorgan una ventaja sostenible por ser fácilmente imitables. La principal debilidad interna se localiza en la infraestructura tecnológica y la ausencia de una estructura administrativa formal.

Síntesis del Diagnóstico

La integración de los hallazgos se cuantifica mediante las matrices de factores:

- *Matriz EFI (Interna):* Obtiene una puntuación de 2.87, situando a la empresa por encima de la media, lo que refleja una gestión sólida de sus fortalezas tradicionales.
- *Matriz EFE (Externa):* Registra un valor de 2.49, indicando una respuesta apenas aceptable ante las amenazas del entorno, lo que exige una reorientación hacia estrategias de defensa y adaptación.
- *Matriz FODA Cruzada:* Sugiere una estrategia de Diferenciación, apalancando la reputación del sabor artesanal (Fortaleza) para capturar nuevos segmentos que valoran la salud y la trazabilidad del producto (Oportunidad).

Elementos Orientadores

Se redefine la esencia de la firma para alinearla con las exigencias del mercado actual:

- *Misión:* Elaborar productos de panadería y pastelería con estándares de frescura y sabor artesanal, contribuyendo a la nutrición y satisfacción de las familias de Jipijapa mediante un servicio cálido y ético.

- *Visión:* Consolidarse para el año 2031 como la panadería líder en innovación artesanal y calidad de servicio en el sur de Manabí, reconocida por su integridad y compromiso con la comunidad.
- *Valores:* Integridad, Calidad, Responsabilidad Social y Orientación al Cliente.

Dirección Estratégica

La organización adopta una estrategia genérica de diferenciación en enfoque. Los objetivos estratégicos se desglosan en cuatro dimensiones:

- *Financiera:* Incrementar la rentabilidad neta en un 10% anual mediante la optimización de la cadena de suministro.
- *Mercado:* Aumentar la participación en el mercado local en un 15% a través de la expansión de canales de distribución.
- *Operativa:* Estandarizar el 100% de los procesos productivos para reducir mermas.
- *Humana:* Desarrollar un programa de competencias técnicas para el personal operativo.

Plan de Acción Estratégico

Se establece una matriz de ejecución que prioriza la modernización de activos fijos (adquisición de hornos de mayor eficiencia) y el lanzamiento de una identidad de marca renovada. El Plan Operativo Anual (POA) vincula estas actividades a un presupuesto total estimado de USD $ 8,460, asegurando que cada dólar invertido esté directamente relacionado con los objetivos de crecimiento y eficiencia.

Evaluación, Control y Gestión de Riesgos

El sistema de control se fundamenta en un Cuadro de Mando Integral que monitorea indicadores clave como el *Costo de Adquisición de Clientes* (CAC) y el *Margen por Línea de Producto*. Paralelamente, la Gestión de Riesgos identifica la fluctuación de precios de insumos como la principal amenaza, para lo cual se recomienda la creación de alianzas con proveedores locales y la constitución de un fondo de reserva para contingencias.

Ética y Sostenibilidad

El plan incorpora una dimensión de Responsabilidad Social, enfocada en la reducción del uso de plásticos de un solo uso en el despacho de productos y el

apoyo a proveedores de la economía popular y solidaria de la zona. Se concluye que la ética en el trato al cliente es el principal motor de la fidelización a largo plazo.

Conclusiones y Recomendaciones Finales

La investigación concluye que la Panadería "Pensando en Ti" posee una viabilidad estratégica alta siempre que logre transitar hacia la digitalización de sus procesos de venta y la profesionalización de su gestión contable. Se recomienda, la implementación inmediata del plan de capacitación y la adecuación de la infraestructura física para cumplir con normativas de higiene y seguridad industrial de nivel superior.

Ferretería Lino

El presente análisis constituye el segundo caso de estudio de este compendio, centrado en el sector comercial de insumos para la construcción. La propuesta estratégica se articula bajo el rigor de la planificación científica para garantizar la sostenibilidad operativa en un mercado local dinámico.

Análisis Externo

El escrutinio del macroentorno, realizado mediante la herramienta PESTEL, identifica una demanda constante impulsada por el sector de la autoconstrucción y remodelación en el cantón Paján. No obstante, el negocio enfrenta desafíos críticos como la variabilidad en los precios de los metales y cementos, además de una creciente exigencia en el cumplimiento de normativas municipales y tributarias.

En el análisis del microentorno, la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter revela una rivalidad competitiva alta. Se observa un elevado poder de negociación de los clientes, quienes priorizan el precio y las facilidades de pago, y una amenaza significativa de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada en el comercio minorista local.

Análisis Interno

El diagnóstico interno, fundamentado en el modelo VRIO, destaca que la atención personalizada y la reputación local construida a lo largo del tiempo son los activos más valiosos de la firma, representando ventajas competitivas temporales que requieren ser formalizadas. Por el contrario, la gestión empírica

actual se identifica como una desventaja competitiva que limita la eficiencia operativa.

A través de la Cadena de Valor, se evidencia una fortaleza en la logística de salida y el servicio postventa, sustentados en la cercanía y confianza con el cliente. Sin embargo, las actividades de apoyo muestran una debilidad estructural en el uso de tecnología y sistemas de información para el control de inventarios.

Síntesis del Diagnóstico

La integración estratégica propone un enfoque de crecimiento y control. Las estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) se orientan a capitalizar la reputación para implementar programas de fidelización y diversificar el portafolio de productos. Simultáneamente, las estrategias DA (Debilidades-Amenazas) priorizan la digitalización de inventarios y la contratación de asesoría contable externa para mitigar riesgos tributarios y financieros.

Elementos Orientadores

La organización redefine su propósito institucional para el próximo quinquenio:

- *Misión:* Proveer soluciones prácticas en materiales de construcción mediante asesoría técnica confiable y un compromiso ético con el desarrollo de Paján.
- *Visión:* Ser el referente de confianza y calidad en el sector ferretero del sur de Manabí para el año 2031.
- *Valores:* Responsabilidad, honestidad y equidad comercial.

Dirección Estratégica

El plan se encauza a través de cuatro metas fundamentales para el periodo 2026-2031:

- *Visibilidad:* Incrementar en un 35% la presencia en canales digitales y redes sociales.
- *Satisfacción:* Mejorar la experiencia del cliente en un 25% mediante protocolos de servicio.
- *Ventas:* Alcanzar un crecimiento del 20% en la facturación mensual.
- *Innovación:* Incorporar cinco nuevas líneas de productos de alta rotación al portafolio.

Operacionalización, Control y Riesgos

El Plan Operativo (POA) desglosa acciones con plazos de ejecución de entre 45 y 90 días, asignando responsabilidades directas al Gerente General y personal administrativo. Este se complementa con un sistema de indicadores de desempeño (KPI) que permite monitorear la rotación de inventarios y el margen de contribución.

La Gestión de Riesgos identifica la fluctuación de precios y el ingreso de grandes cadenas como las amenazas de mayor impacto. Como respuesta, se establece la diversificación de proveedores y la optimización de compras por volumen para proteger la rentabilidad.

Ética y Sostenibilidad

La ferretería integra la sostenibilidad como un eje de diferenciación. Esto incluye prácticas de responsabilidad financiera (transparencia tributaria) y la comercialización de productos ecoeficientes, como iluminación LED, alineando la ética comercial con los objetivos de ventas y lealtad del cliente.

Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que la viabilidad del negocio reside en superar la gestión empírica mediante la digitalización de procesos y la profesionalización administrativa. Se recomienda de manera prioritaria la implementación de un sistema de facturación electrónica y control de stock automatizado, así como el fortalecimiento de alianzas con maestros de obra locales para asegurar una demanda sostenida.

Laboratorio Clínico "Choez"

El análisis sistematiza los hallazgos del proceso de planificación estratégica para el Laboratorio Clínico "Choez", cuya actividad se centra en el cantón Paján. El documento constituye una guía para la toma de decisiones basada en evidencia técnica y competitividad en el sector salud.

Análisis Externo

El escrutinio del entorno general, mediante el modelo PESTEL, revela un escenario con oportunidades predominantes, destacando la escasez de reactivos en el sistema público (MSP), lo que canaliza la demanda hacia

proveedores privados. No obstante, factores como la volatilidad económica regional y la rápida obsolescencia de la tecnología médica representan desafíos críticos que exigen una gestión de activos proactiva.

En el nivel del microentorno, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter determina una rivalidad competitiva elevada, debido a la presencia de tres laboratorios privados en la zona y la oferta de servicios públicos. El poder de negociación de los pacientes se califica como Medio-Alto, dado que el perfil de usuario (30-35 años) demanda mayor calidad y eficiencia en la entrega de resultados digitales.

Análisis Interno

El diagnóstico interno identifica una posición competitiva sólida, sustentada en fortalezas como el reconocimiento local por el trato ético, la disponibilidad de equipos automatizados y una cobertura territorial que incluye una sede matriz y cuatro sucursales.

A través de la Cadena de Valor, se observa que el procesamiento técnico y la toma de muestras son los procesos nucleares que generan valor. Sin embargo, se detectan debilidades estructurales en el área administrativa, caracterizada por el uso de herramientas genéricas (Word y Excel) y una excesiva centralización de decisiones, lo que limita la agilidad operativa ante un crecimiento sostenido.

Síntesis del Diagnóstico

La cuantificación de los factores estratégicos arroja los siguientes resultados:

- *Matriz EFE (Externa):* Obtiene una puntuación de 2.93, indicando que la organización responde adecuadamente a las oportunidades del mercado sanitario local.
- *Matriz EFI (Interna):* Alcanza un valor de 3.01, reflejando una organización con capacidades técnicas superiores a la media del sector.
- *Matriz IE (Interna-Externa):* El cruce de variables posiciona al laboratorio en el Cuadrante II, prescribiendo una estrategia de Crecimiento y Fortalecimiento mediante la consolidación de procesos y la expansión de la oferta de exámenes especializados.

Elementos Orientadores

Se formaliza la identidad estratégica para alinear la conducta del personal con las metas organizacionales:

- *Misión:* Brindar servicios de análisis clínicos confiables, oportunos y seguros, bajo una atención ética para el bienestar de la comunidad.
- *Visión:* Consolidarse como el laboratorio clínico líder en el cantón Paján y zonas aledañas, reconocido por la excelencia en la atención y la mejora continua.
- *Valores:* Empatía, Responsabilidad, Ética Profesional, Calidad y Trabajo en Equipo.

Dirección Estratégica

La organización se proyecta hacia el año 2026- 2031 con objetivos de alto impacto:

- *Sostenibilidad:* Incrementar la rentabilidad operativa en un 15% mediante la optimización de compras de insumos médicos.
- *Calidad:* Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95%.
- *Operacional:* Reducir el tiempo de entrega de pruebas prioritarias a un máximo de 4 horas.
- *Certificación:* Iniciar el proceso de acreditación bajo la norma ISO 15189 para laboratorios clínicos.

Plan de Acción Estratégico

El despliegue de la estrategia incluye acciones inmediatas como la implementación de un sistema informático de laboratorio (LIS) para reemplazar el uso de hojas de cálculo y el desarrollo de un portal web para la consulta de resultados. Estas acciones se vinculan a presupuestos definidos y cronogramas de ejecución que garantizan la viabilidad del plan.

Evaluación, Control y Gestión de Riesgos

El sistema de control integra indicadores clave de desempeño (KPI) que monitorean el cumplimiento de los tiempos de entrega y la tasa de errores preanalíticos. En materia de Gestión de Riesgos, se identifican como amenazas críticas el desabastecimiento de reactivos y las fallas en equipos automatizados, para lo cual se prescriben planes de mantenimiento preventivo y diversificación de proveedores locales y nacionales.

Ética y Sostenibilidad

El compromiso institucional trasciende la rentabilidad, incorporando la confidencialidad absoluta de la información clínica y la gestión técnica de residuos biológicos según la normativa vigente de ACESS. Se fomenta la responsabilidad social a través de jornadas médicas preventivas y programas de descuentos para sectores vulnerables de los cantones Paján y Olmedo.

Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que el Laboratorio Clínico "Choez" posee una ventaja técnica significativa que debe ser respaldada por una transformación administrativa digital. Se recomienda prioritariamente la migración hacia una gestión de datos automatizada y la capacitación continua del talento humano para sostener los niveles de precisión diagnóstica que la comunidad demanda.

Bibliografía

Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy (3rd ed.). Irwin.*

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.*

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Addison-Wesley.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17(1), 99–120.* doi:https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Cloutier, C., & Ravasi, D. (2020). Identity trajectories: Explaining long-term patterns of continuity and change in organizational identities. *Academy of Management Journal, 63(4), 1196–1235.* doi:https://doi.org/10.5465/amj.2017.1051

COSO. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. Obtenido de https://www.coso.org/guidance-erm

Crawford, J., & Jabbour, M. (2024). The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews, 26(1), 110–136.* doi:https://doi.org/10.1111/ijmr.12337

Duan, W., Li, H., Sun, J., & Yang, G. (2022). Standardization of the strategy translation process, procedural fairness in budgeting and firm performance. *China Journal of Accounting Research, 15(3), Article 100254.* doi:https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100254

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers.*

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.*

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and

follower development. *The Leadership Quarterly, 16(3), 343–372.* doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Giaccone, S. C., & Magnusson, M. (2022). Unveiling the role of risk-taking in innovation: Antecedents and effects. *R&D Management, 52(1), 93–107*. doi:https://doi.org/10.1111/radm.12477

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases (9th ed.). Wiley.*

Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Volume 1: Reason and the rationalization of society (T. McCarthy, Trans.).* Beacon Press.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future. Harvard Business School Press.*

Herrera Ruiz, C. L., Menéndez Cevallos, K. B., & Cevallos Pacheco, D. D. (2026). Planificación estratégica basada en simulación y escenarios predictivos. *Visión Académica, 4(2), 265-277*. doi:https://doi.org/10.70577/vxcr0s12

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach (11.ª ed.). Cengage Learning.*

Jantunen, A., Tuppura, A., & Pätäri, S. (2024). Dominant logic—Cognitive and practiced facets and their relationships to strategic renewal and performance. *European Management Journal, 42(1), 108–118.* doi:https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.07.004

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review, 90(6), 48–63.* doi:https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework

Li, W. J., Zhu, W., & Wang, B. (2023). The impact of creating shared value strategy on corporate sustainable development: From resources perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(5), 2362–2384*. doi:https://doi.org/10.1002/csr.2490

Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning, 31(1), 120–129*. doi:https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. Crafting strategy. *Harvard Business Review, 65(4), 66–75.* Obtenido de https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.*

Nguyen, H. L., & Kanbach, D. K. (2024). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(2), 962–976.* doi:https://doi.org/10.1002/csr.2611

Ohmae, k. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw-Hill.*

Özkan Alakaş, E., & Öztürk, E. (2026). How strategic communication links strategy implementation to organizational performance: Evidence from private hospitals. *Millenium—Journal of Education, Technologies, and Health, 2(30), Article e45416.* doi:https://doi.org/10.29352/mill0230.45416

Parrales Poveda, M. L., Arteaga Velepucha, G. S., Villón Yagual, A. A., & Fienco Parrales, J. V. (2024). Modelos clásicos en el desarrollo de la planificación estratégica. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM 360 - ISSN: 2737-6443., 7(13), 145–163.* doi:https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i13.008

Parrales-Poveda, M. L., Calle-García, J. S., Arteaga-Velepucha, G. S., & Ortiz-Alarcón, J. C. (2024). Planificación estratégica en el desarrollo de empresas públicas y privadas. Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR. ISSN 2737-6354., 7(14), 332-348. Recuperado a partir de https://www.reicomunicar.journalgestar.org/index.php/reicomunicar/article/view/313

Pilligua Chóez, D. L., Arteaga Velepucha, G. S., Fienco Parrales, J. V., & Parrales Poveda, M. L. (2025). Cadena de valor y competitividad del comercial Zambrano de Manta. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM 360 - ISSN: 2737-6443., 8(15), 99–123.* doi:https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v8i15.006

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.*

Santiago, A. L., Demajorovic, J., Rossetto, D. E., & Luke, H. (2021). Understanding the fundamentals of the social licence to operate: Its evolution, current state of development and future avenues for research. *Resources Policy, 70, Article 101941.* doi:https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101941

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review, 61(1), 15-42.* doi:https://doi.org/10.1177/0008125618790246

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy.* Harper & Brothers.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.*

Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4.ª ed.). Free Press.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal, 12(1), 49–62.* doi:https://doi.org/10.1002/smj.4250120105

Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society, 112, Article 101524.* doi:https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524

Sornoza Parrales, D. R., Parrales Poveda, M. L., Sornoza Parrales, G. I., Cañarte Rodríguez, T. C., Castillo Merino, M. A., Guaranda Sornoza, V. F., & Delgado Lucas, H. B. (2018). Fundamentos de Emprendimiento . *Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L.*

Sun Tzu. (1963). The art of war (S. B. Griffith, Trad.). *Oxford University Press.*

Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal, 39(1), 22–33.* doi:https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.* doi:https://doi.org/10.1002/smj.640

Vedel, J. B., & Kokshagina, O. (2021). How firms undertake organizational changes to shift to more-exploratory strategies: A process perspective. *Research Policy, 50(1), Article 104118.* doi:https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104118

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability (15.ª ed.). Pearson.

YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2022). The relationship between environmental scanning and organizational resilience: Roles of process innovation and environmental uncertainty. *Frontiers in Environmental Science, 10, Article 966474.* doi:https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.966474

ISBN: 978-9942-53-238-1



Compás
capacitación e investigación