

# Estrategia empresarial

La administración  
estratégica: Fundamentos  
y evolución

## Clase 1

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## INTRODUCCIÓN DE LA CLASE 1

La evolución de la administración estratégica es evidente y significativa, identificándose desde los enfoques centrados en la planificación a largo plazo hasta los modelos adaptativos que integran el análisis del entorno y los recursos internos. Este desarrollo ha sido influenciado por pensadores clave como Chandler y Ansoff, quienes sustentaron las bases de la estrategia organizacional, hasta los enfoques contemporáneos, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la teoría de los recursos y capacidades.

Las principales escuelas de pensamiento en la administración estratégica, como la escuela de diseño y la escuela de planeación, han permitido comprender diferentes perspectivas sobre la formulación de estrategias. Enfoques emergentes como la estrategia ágil y la transformación digital han cambiado cómo las empresas abordan la estrategia, ajustándose a la rapidez de los cambios en el entorno competitivo actual.

### Clase 1:

**RDA 1: Estructurar las bases conceptuales de la estrategia empresarial, en un ambiente complejo, cambiante y competitivo.**

*Criterio de Evaluación 1. Sintetiza los principales pensadores de la administración estratégica.*

### 1.1 Fundamentos de la Administración Estratégica

Es indispensable indicar que los fundamentos de la administración estratégica orientan a establecer la importancia de esta en el camino de las organizaciones al éxito en un ambiente competitivo y cambiante.

#### 1.1.1 Concepto y definiciones clave

La administración estratégica se define como el proceso mediante el cual una organización establece, implementa y evalúa decisiones que le permiten alcanzar sus objetivos a largo plazo, asegurando una alineación efectiva con las condiciones cambiantes del entorno y el cumplimiento de su misión y visión.

Las organizaciones que trabajan con una administración estratégica como guía de acción mitigan el riesgo en sus actividades y evalúan su avance al cumplimiento de sus objetivos, misión y visión empresarial.

La administración estratégica es fundamental para ayudar a las empresas a anticiparse a los cambios del mercado y reaccionar de manera oportuna ante las amenazas y oportunidades que surgen. De este modo, las empresas que gestionan de manera efectiva sus estrategias tienden a ser más competitivas y sostenibles a lo largo del tiempo (Fred & Forest, 2017).

“El proceso de administración estratégica se organiza en tres fases clave: **formulación**, **implementación** y **evaluación**. La **formulación** implica la definición de la visión, misión y objetivos estratégicos, además de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo. La **implementación**, por su parte, se refiere a la ejecución de las estrategias a través de procesos operacionales y la movilización de recursos. La **evaluación** consiste en monitorear y medir los resultados obtenidos, lo que permite a la organización ajustar sus estrategias de acuerdo con el rendimiento obtenido” (Hill, Schilling, & Jones, 2016).

Un concepto central en la administración estratégica es la capacidad de la empresa para crear una **ventaja competitiva sostenible**. Las empresas que dominan la gestión estratégica logran destacar en su industria al diferenciarse de sus competidores y generar valor agregado para sus clientes. Esto incluye no solo la capacidad de formular estrategias ganadoras, sino también la habilidad para implementarlas de manera eficiente y adaptarlas según las condiciones cambiantes del entorno.

### 1.1.2 Historia y evolución de la administración estratégica

La administración estratégica ha evolucionado significativamente desde su surgimiento como una disciplina formal en el siglo XX. **Alfred Chandler**, en su obra *Strategy and Structure* (1962), fue uno de los primeros en destacar la relación entre la estrategia y la estructura organizativa. Chandler argumentó que las grandes corporaciones exitosas son aquellas que alinean sus estructuras internas con sus objetivos estratégicos. En otras palabras, la estrategia debe guiar el diseño organizacional y no al revés, revolucionando así la manera en que las empresas piensan sobre su estructura y su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes.

**Igor Ansoff**, por su parte, introdujo la idea de la **planificación estratégica formal** con su famosa **matriz de crecimiento producto-mercado** en 1965. Este modelo identifica cuatro estrategias clave para el crecimiento empresarial: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación. Este enfoque fue especialmente útil para empresas que buscaban expandirse más allá de sus mercados actuales o lanzar nuevos productos. Ansoff subrayó la importancia de una planificación estratégica rigurosa, en lugar de depender exclusivamente de la intuición o la experiencia.

Otro contribuyente clave fue **Kenneth Andrews**, quien, en su obra *The Concept of Corporate Strategy* (1971), presentó la idea de que la estrategia debe ser un proceso continuo que vincule las fortalezas internas de la empresa con las oportunidades del entorno. Según Andrews, el éxito estratégico radica en cómo una empresa combina sus recursos internos con las condiciones del mercado. Su enfoque integró capacidades internas y oportunidades externas, destacando la importancia de adaptar las estrategias a medida que el entorno cambia.

Es importante revisar el siguiente artículo que explica detalladamente la evolución de la adminis-

tración estratégica:

Artículo: La Teoría y las Capacidades, Universidad de la Salle Bajío A.C

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052017000200411](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052017000200411)

**Artículo sobre la evolución histórica de la estrategia organizacional**  
Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL), 1(3). Regent University.

<https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/>

### 1.1.3 Teorías y enfoques modernos

En las últimas décadas, el campo de la administración estratégica ha evolucionado para incorporar enfoques más dinámicos y adaptativos, enfrentando así la creciente incertidumbre del entorno empresarial. Entre los modelos más influyentes se encuentra el de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980). Este marco teórico permite a las empresas analizar su entorno competitivo mediante el estudio de cinco factores clave: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Las empresas que comprenden estas fuerzas pueden desarrollar estrategias más sólidas para mejorar su posición competitiva en el mercado.

Por ejemplo, en la industria de las aerolíneas, las barreras de entrada son altas debido a los enormes costos iniciales y los requisitos regulatorios. Sin embargo, la rivalidad entre competidores es feroz, ya que las empresas luchan por mantener su cuota de mercado a través de la reducción de precios y la mejora del servicio. Las aerolíneas que dominan el análisis de estas cinco fuerzas pueden identificar mejor las áreas donde pueden optimizar su ventaja competitiva.

Otro enfoque contemporáneo es la teoría de los recursos y capacidades, propuesta por Jay Barney en 1991. Según Barney, las empresas que poseen recursos valiosos, raros, inimitables y organizados de manera eficaz pueden mantener una ventaja competitiva sostenible. A diferencia del enfoque de Porter, que se centra en el análisis externo, la teoría de los recursos pone el énfasis en las capacidades internas de la empresa, como el talento humano, la innovación tecnológica y la cultura organizacional. Un ejemplo de esta teoría es Google, que ha utilizado su capacidad de innovación y su talento técnico como pilares fundamentales de su ventaja competitiva.

Estos enfoques modernos permiten a las empresas formular estrategias más flexibles y adaptativas, esenciales en el contexto de mercados globalizados y altamente competitivos. La integración del análisis externo e interno es ahora un estándar en la formulación de estrategias efectivas.

### 1.1.4 Rol de la estrategia en la organización

El rol de la estrategia en la organización es fundamental para alinear las actividades de todas las áreas funcionales hacia el logro de los objetivos estratégicos. La estrategia empresarial actúa como una guía que define las decisiones clave que deben tomarse en función de las condiciones del entorno y los recursos disponibles. Sin una estrategia clara, las organizaciones corren el riesgo de dispersar sus esfuerzos y perder el foco.

las organizaciones corren el riesgo de dispersar sus esfuerzos y perder el foco.

La estrategia también permite a las organizaciones responder de manera más efectiva a los cambios del entorno. En un mundo empresarial caracterizado por la incertidumbre, la capacidad de una empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias, aprovechando oportunidades y mitigando amenazas, es clave para su éxito. Por ejemplo, durante la crisis económica global de 2008, muchas empresas que no tenían una estrategia bien definida fueron gravemente afectadas, mientras que aquellas que tenían planes estratégicos sólidos y flexibles pudieron reorientar sus recursos y sobrevivir, incluso prosperar, en un entorno adverso.

Un caso relevante es el de **Netflix**, que originalmente comenzó como una empresa de alquiler de DVD por correo. Con una estrategia bien definida, Netflix se adaptó a los cambios tecnológicos y a las demandas del mercado, transformándose en una plataforma de *streaming* global. Este tipo de decisiones estratégicas demuestra cómo una organización puede transformar su modelo de negocio en respuesta a cambios externos significativos.

Además, la estrategia empresarial no solo se limita a la alta dirección, sino que permea todos los niveles de la organización. Desde los altos ejecutivos hasta los empleados en los niveles operativos, todos deben estar alineados con la estrategia corporativa para garantizar su éxito. Esto refuerza la importancia de la **comunicación interna** y el liderazgo en la implementación de la estrategia.

### 1.1.5 Diferencias entre táctica y estrategia

A menudo se confunden los conceptos de **estrategia y táctica**, pero ambos tienen roles claramente diferenciados dentro de la administración estratégica. **La estrategia** es un plan de acción a largo plazo que establece los objetivos generales de la organización y define cómo alcanzarlos. Por ejemplo, una estrategia empresarial puede centrarse en el crecimiento a través de la expansión a nuevos mercados internacionales o el desarrollo de productos innovadores.

Por otro lado, **las tácticas** son acciones específicas y a corto plazo que se implementan para cumplir con los objetivos estratégicos. Las tácticas son más operativas y detalladas, y están orientadas a la ejecución. Siguiendo el ejemplo anterior, si la estrategia es expandirse a nuevos mercados internacionales, una táctica puede ser lanzar una campaña publicitaria local o establecer alianzas con distribuidores locales. Las tácticas permiten traducir los objetivos abstractos de la estrategia en pasos concretos y mensurables.

Mientras que la estrategia define el “qué” y el “por qué” a nivel organizacional, las tácticas abordan el “cómo” y el “cuándo”. En términos simples, la estrategia establece la dirección general, mientras que las tácticas definen las acciones que se tomarán para lograr esa dirección. Ambos elementos son cruciales para la administración estratégica, ya que, sin una estrategia clara, las tácticas pueden ser descoordinadas, y sin tácticas eficientes, la estrategia puede fracasar en su ejecución.

Un ejemplo de esta diferenciación es **Apple**, cuya estrategia es posicionarse como líder en inno-

vacación tecnológica y diseño. Para implementar esta estrategia, Apple utiliza diversas tácticas, como el lanzamiento frecuente de nuevos productos y la creación de campañas de marketing que resaltan la superioridad de su tecnología frente a sus competidores. La estrategia a largo plazo de Apple es mantenerse a la vanguardia de la innovación, mientras que las tácticas se adaptan constantemente para cumplir con este objetivo en diferentes mercados y productos.

**Video sobre el concepto de estrategia empresarial**  
Universitat Politècnica de València. (2023, marzo 10). *El concepto de estrategia*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=v99oXLh2jyU>

## 1.2 Modelos y Escuelas de Pensamiento en la Estrategia Empresarial

En la actualidad, el pensamiento estratégico es considerado un tema fundamental tanto para las empresas como organizaciones públicas y privadas de países desarrollados como en vías de desarrollo. El contexto internacional, y sobre todo el proceso de mundialización, exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado, no solo nacional, sino también fuera de las fronteras de los países de origen (Labarca, 2008).

### 1.2.1 Pensadores clave en administración estratégica

Varios pensadores han influido de manera significativa en el desarrollo de la administración estratégica. **Alfred Chandler** es considerado uno de los pioneros en vincular la estrategia con la estructura organizacional. En su obra *Strategy and Structure* (1962), Chandler argumentó que las empresas que alinean su estructura con su estrategia son más exitosas en alcanzar sus objetivos. Este enfoque fue revolucionario en su momento, pues muchas organizaciones no entendían la importancia de adaptar su estructura para apoyar sus decisiones estratégicas.

**Igor Ansoff**, quien en 1965 introdujo **la matriz de crecimiento de producto-mercado**, ayudó a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento, ya sea expandiendo sus mercados existentes, desarrollando nuevos productos o diversificándose hacia nuevas áreas de negocio. La matriz de Ansoff sigue siendo ampliamente utilizada por empresas de todo el mundo para guiar su planificación estratégica, especialmente en industrias donde la competencia y la innovación son constantes.

**Henry Mintzberg**, uno de los autores más influyentes en la estrategia empresarial contemporánea, es conocido por su enfoque crítico hacia los modelos tradicionales de planeación estratégica. Mintzberg propuso que la estrategia no siempre es un proceso deliberado y planificado, sino que puede emerger de manera espontánea en respuesta a los cambios del entorno. Según Mintzberg (1994), las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para permitir que las estrategias emergentes surjan en función de las circunstancias y no depender únicamente de una planificación rígida.

El enfoque de Mintzberg contrasta con el de autores como **Michael Porter**, quien defendía que la estrategia debía ser el resultado de un análisis riguroso del entorno competitivo. Porter introdujo su modelo de las cinco fuerzas en 1980, que ayuda a las empresas a comprender las dinámicas competitivas de su industria. A través del análisis de estas fuerzas, las empresas pueden identificar las amenazas y oportunidades, y formular estrategias que les permitan competir de manera más efectiva.

### 1.2.2 Escuela de diseño vs. escuela de planeación

En el ámbito de la administración estratégica, dos de las escuelas más influyentes son la **escuela de diseño** y la **escuela de planeación**. La escuela de diseño, liderada por autores como **Henry Mintzberg**, argumenta que la estrategia debe ser un proceso flexible y emergente, en el que la organización se adapta continuamente a los cambios del entorno. Este enfoque sugiere que no todas las estrategias deben ser planeadas formalmente, sino que pueden desarrollarse a medida que la organización responde a las circunstancias emergentes.

Por otro lado, la **escuela de planeación**, asociada con Igor Ansoff, defiende que la estrategia debe ser el resultado de un proceso formal de análisis y planificación. Según esta perspectiva, las organizaciones deben seguir un conjunto de pasos claramente definidos para formular sus estrategias, basándose en datos rigurosos y en la evaluación de sus capacidades internas. Este enfoque destaca la importancia de la previsión y la planificación a largo plazo para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades futuras.

### 1.2.3 Teorías contemporáneas sobre la competitividad

Entre las teorías más relevantes de la administración estratégica en la actualidad se encuentra el **modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter** (1980). Este modelo es ampliamente utilizado por las empresas para comprender los factores que afectan su competitividad dentro de una industria. Las cinco fuerzas de Porter —amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores— proporcionan un marco claro para evaluar la posición competitiva de una empresa y cómo puede mejorarla.

El análisis de las cinco fuerzas es particularmente útil en industrias con altos niveles de competencia, como la tecnología y las telecomunicaciones. Por ejemplo, en el sector de los teléfonos móviles, la amenaza de nuevos entrantes es baja debido a las elevadas barreras de entrada, mientras que la rivalidad entre los principales competidores, como Apple, Samsung y Google, es muy intensa. El poder de negociación de los proveedores es moderado, ya que estas empresas dependen de proveedores de componentes tecnológicos especializados, pero el poder de los clientes ha crecido significativamente debido a la abundante información disponible y la facilidad de comparar productos en línea.

Otro enfoque contemporáneo importante es la **teoría de los recursos y capacidades** de Jay Barney (1991). Esta teoría sugiere que las empresas que logran desarrollar y explotar recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados de manera eficaz tienen mayores posibilidades de mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Un ejemplo de aplicación de esta teoría es **Coca-Cola**,

cuya fórmula secreta es un recurso valioso y difícil de imitar, lo que le ha permitido mantenerse como líder en la industria de las bebidas durante más de un siglo. Barney destacó que no solo se trata de poseer recursos valiosos, sino también de organizarlos de manera adecuada dentro de la empresa para que generen ventajas competitivas. Esto implica que las organizaciones deben asegurarse de que su estructura, procesos y cultura organizacional estén alineados con sus capacidades estratégicas, lo que refuerza la importancia de una buena implementación de la estrategia.

#### 1.2.4 Enfoques emergentes: estrategia ágil y digital

Con la rápida evolución de la tecnología y la globalización, las empresas han comenzado a adoptar **enfoques ágiles** en su administración estratégica. **La estrategia ágil** es un enfoque flexible y adaptativo que permite a las organizaciones reaccionar rápidamente a los cambios del entorno. En lugar de depender exclusivamente de planes estratégicos a largo plazo, la estrategia ágil se basa en ciclos cortos de planificación y ejecución, lo que permite a las empresas ajustar sus decisiones en función de la retroalimentación y las nuevas condiciones del mercado (Sull, 2009).

Un ejemplo de la estrategia ágil es **Spotify**, que ha adoptado un enfoque de trabajo ágil en el desarrollo de su plataforma. A través de equipos autónomos que trabajan en ciclos cortos, la empresa puede responder rápidamente a las necesidades de sus usuarios y adaptar su producto en función de las tendencias y el feedback recibido. Este enfoque no solo mejora la capacidad de reacción de la empresa, sino que también fomenta la innovación continua.

Por otro lado, la **transformación digital** ha cambiado radicalmente la forma en que las empresas formulan sus estrategias. La digitalización ha permitido a las empresas utilizar tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización para tomar decisiones más rápidas y precisas. Un buen ejemplo de ello es **Amazon**, que utiliza big data y algoritmos de inteligencia artificial para mejorar su logística y recomendar productos a sus clientes. La capacidad de aprovechar la tecnología digital ha permitido a Amazon mantener su liderazgo en el comercio electrónico global.

La estrategia digital también ha impulsado a muchas empresas tradicionales a reinventarse. Por ejemplo, grandes cadenas minoristas como **Walmart** han adoptado tecnologías digitales para competir con gigantes del comercio electrónico. Esto ha involucrado desde la implementación de plataformas en línea hasta el uso de inteligencia artificial para gestionar el inventario y optimizar la experiencia de compra de sus clientes.

#### Profundización clase 1

Es indiscutible que la implementación de estrategias y tácticas contribuye a que las organizaciones alcancen sus objetivos y, por ende, el éxito empresarial. Es así como, en el entorno del país, existen varios casos de éxito, como:

Ecuador, un país de producción de cacao de alta calidad, que por lo general exporta en grano como materias primas. Sin embargo, una empresa con estrategias claras y aprovechando la mencionada calidad y prestigio del producto, implementó chocolates con valor agregado, que han alcanzado estándares internacionales y prestigio a nivel mundial. Nos referimos a los productos elaborados por “República del Cacao”, que es un ejemplo de implementación de estrategias.

La implementación de estrategias de asociatividad para el aprovechamiento de materias primas y de varios recursos de producción permitió la elaboración de derivados lácteos con estándares y certificaciones internacionales, lo cual dio origen a los productos “El Salinerito”, en la provincia de Bolívar, Ecuador.

Estrategias de integración vertical, mejoramiento de procesos y generación de valor agregado han permitido a Industria Pesquera Santa Priscila S.A. posicionarse entre las cinco mejores empresas del Ecuador, de acuerdo con el ranking del año 2023 elaborado por la revista Ekos, sustentado en información certificada por los organismos de control del país.

## Definición de términos

- **Estrategia Ágil:** Enfoque que permite a las empresas reaccionar rápidamente a los cambios del entorno mediante ciclos cortos de planificación y ejecución.
- **Matriz de Crecimiento de Producto-Mercado:** Herramienta desarrollada por **Igor Ansoff** que permite a las empresas identificar oportunidades de crecimiento mediante la expansión de mercado, desarrollo de productos o diversificación.
- **Teoría de los Recursos y Capacidades:** Propuesta por **Jay Barney**, esta teoría destaca que las empresas pueden mantener una ventaja competitiva si poseen recursos que son valiosos, raros, inimitables y organizados de manera eficaz.
- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:** Herramienta de análisis competitivo desarrollada por **Michael Porter** que identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en una industria: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

## Bibliografía

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. California: Richard d Irwin.
- Armijos, L., Aymara, V., & Rojas, J. (2020, Edición 11, N. 62). Matriz de Producto/Mercado de Ansoff: Una Revisión Bibliográfica en Lationoameric (2008-2018). *Revista Digital Tambara, Ciencias Administrativas y Empresariales*, 863-881.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Business Hostory Review.
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Edinburgh, England: Pearson.
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2016). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* 14th Edición. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Op- ción*, 47-68.
- Mintzber, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Review Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques fo analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Sull, D. (2009). *The upside of turbulence: Seizing opportunity in an uncertain world*. New York: Harper Business.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

