

## **Fundamentos Evolutivos y Enfoques Contemporáneos de la Gestión Estratégica: Un Marco Conceptual para las PYMES**

### ***Evolutionary Foundations and Contemporary Approaches to Strategic Management: A Conceptual Framework for SMEs***

**Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra  
Rodríguez**

**Resumen.** La gestión estratégica ha recorrido un largo camino desde su concepción clásica basada en la planificación estructurada hasta las formulaciones contemporáneas que privilegian la flexibilidad, la adaptabilidad y la creación continua de valor. Este artículo examina la evolución del concepto y sus principales modelos, desde las escuelas prescriptivas hasta las teorías basadas en recursos y capacidades dinámicas. Se propone una lectura integradora que reconoce la gestión estratégica como un arte, una ciencia y un proceso dinámico, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), donde los recursos limitados y la exposición al cambio demandan enfoques más realistas, intuitivos y contextuales. A partir de este análisis, se establece un marco conceptual que permite comprender la estrategia no como una fórmula única, sino como una práctica viva que se reinventa en función de los desafíos del entorno.

**Palabras clave.** Gestión estratégica; evolución del concepto; modelos clásicos y contemporáneos; PYMES; capacidades dinámicas; estrategia empresarial.

**Abstract.** Strategic management has evolved from its classical roots in structured planning toward more adaptive, flexible, and value-driven approaches. This article explores the historical development of the concept and its principal models, ranging from prescriptive schools to resource-based and dynamic capabilities perspectives. It offers an integrative reading that frames strategic management as an art, a science, and a dynamic process—particularly within small and medium-sized enterprises (SMEs), where limited resources and environmental volatility require more intuitive and contextual approaches. Based on this analysis, a conceptual framework is proposed to understand strategy not as a fixed formula but as a living practice that continuously adapts to shifting organizational challenges.

**Keywords.** Strategic management; concept evolution; classical and contemporary models; SMEs; dynamic capabilities; business strategy.

---

## **Introducción**

La gestión estratégica constituye uno de los pilares conceptuales más relevantes dentro de las ciencias de la administración, especialmente cuando se analiza su aplicación en contextos organizacionales dinámicos como el de las pequeñas y

medianas empresas (PYMES). A lo largo de las últimas décadas, esta disciplina ha transitado desde enfoques deterministas y estructurados hacia perspectivas más complejas, adaptativas y centradas en la generación de valor sostenible. Comprender sus fundamentos es esencial para construir marcos teóricos sólidos que respalden las propuestas de intervención y análisis estratégico en las organizaciones.

Este estudio tiene como propósito establecer las bases conceptuales necesarias para comprender la evolución histórica de la gestión estratégica, los modelos que la han sustentado —tanto en su versión clásica como en sus formulaciones contemporáneas—, así como su naturaleza híbrida como arte, ciencia y proceso dinámico. En este sentido, se presenta en primer lugar una revisión de las definiciones más representativas y del desarrollo histórico del concepto, lo cual permite ubicar su transformación teórica en función del contexto empresarial. Posteriormente, se exploran los principales modelos de estrategia, desde los enfoques prescriptivos y estructurales hasta las teorías basadas en recursos y capacidades dinámicas. Finalmente, se analiza la gestión estratégica como una práctica compleja, que exige tanto habilidades analíticas como competencias intuitivas, enmarcándose en un ciclo continuo de aprendizaje, adaptación y creación de valor.

Este recorrido conceptual no solo proporciona un marco teórico robusto para abordar la estrategia desde una perspectiva académica, sino que también permite entender su aplicabilidad práctica en entornos organizacionales reales, especialmente aquellos caracterizados por recursos limitados, estructuras flexibles y alta exposición al cambio, como es el caso de las PYMES.

---

## **Definición y evolución del concepto de gestión estratégica**

El término "gestión" tiene su origen en el latín "gerere", y se relaciona con la realización de acciones orientadas a alcanzar un objetivo específico o administrar

un asunto determinado. Gestionar implica llevar a cabo diversas diligencias que permiten concretar un propósito o resolver un tema particular. Por su parte, administrar abarca funciones como dirigir, organizar, ordenar, y tomar decisiones para coordinar recursos o procesos. (Raffino, 2025) En conjunto, la gestión representa el conjunto de actividades necesarias para llevar adelante una tarea o ejecutar un proyecto

La palabra "estrategia" tiene sus raíces en la antigua Grecia, específicamente en el término "strategos", que hacía referencia a un general del ejército. Esta palabra deriva de componentes que significan "ejército" y "liderar". El verbo griego "stratego" se utilizaba para describir la acción de planificar la derrota del enemigo mediante el uso eficiente de los recursos disponibles. Por lo tanto, el concepto de estrategia está fuertemente vinculado a contextos militares y políticos. En contraste, la táctica, del griego "taktike", se refiere al arte de organizar y utilizar las fuerzas en el campo de batalla de manera efectiva (Gallardo, 2021).

Entonces la estrategia nos conduce a entenderla como un plan, una táctica, una pauta, una posición, una perspectiva y como el arte de hacer eficaz la acción; definiéndola como el conjunto de acciones, movimientos competitivos hacia la persecución de un objetivo, tomando en cuenta la limitación de recursos en un entorno dinámico de negocios, buscando crear una ventaja competitiva.

Desde una perspectiva histórica, la primera conceptualización moderna de la estrategia empresarial fue planteada por Chandler en 1962. Él la definió como la formulación de metas y propósitos esenciales de largo alcance para una compañía, junto con la elección de los caminos a seguir y la adecuada distribución de los recursos necesarios para cumplir con esos objetivos (Gallardo, 2021).

Hasta llegar a Fred David (2008) que define a la gestión estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia y sus áreas funcionales de recursos humanos,

finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora” (citado por Romo y Márquez, 2014).

La gestión estratégica ha sido objeto de un proceso evolutivo que refleja los cambios en la teoría organizacional, los entornos económicos y las dinámicas del mercado. Inicialmente, el concepto se centraba en la planificación a largo plazo, bajo una lógica racionalista y estructurada. Desde la perspectiva clásica, se entendía la estrategia como un conjunto de decisiones deliberadas destinadas a alcanzar objetivos definidos en un horizonte temporal determinado (Chandler, 1962, citado por Miladi, 2014). Este enfoque promovía una visión mecanicista de la organización y suponía la posibilidad de controlar el entorno mediante la planificación anticipada.

Sin embargo, a medida que las organizaciones enfrentaban entornos más complejos y dinámicos, surgieron críticas a los modelos lineales y deterministas. Autores como Mintzberg (1994, citado por Miladi, 2014) plantearon que la estrategia no solo se formula de manera deliberada, sino que también emerge de patrones de comportamiento organizacional y decisiones no planificadas. Este cambio de paradigma dio paso a una comprensión más amplia del concepto, reconociendo su carácter flexible, iterativo y adaptativo.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esta evolución cobra especial relevancia. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES suelen operar con estructuras menos formalizadas y dependen en gran medida del conocimiento tácito y la experiencia del empresario (García-Villaverde et al., 2020). Por ello, la gestión estratégica en PYMES se manifiesta más como un proceso continuo de aprendizaje y ajuste que como una planificación formal y rigurosa. En este sentido, autores como Llorens-Montes y Molina (2016) proponen entender la estrategia en estas organizaciones como un proceso dinámico y contextual, influenciado por factores culturales, institucionales y personales.

Asimismo, la teoría basada en recursos (RBV) introdujo una perspectiva interna, al postular que la ventaja competitiva no solo depende del entorno, sino también de los recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar que posee la organización

(Barney, 1991, citado por Vargas-Hernández et al., 2021). Esta visión fue complementada posteriormente por el enfoque de capacidades dinámicas, que pone énfasis en la habilidad de las organizaciones para adaptarse, innovar y reconfigurar sus recursos frente a entornos cambiantes.

En síntesis, la gestión estratégica ha pasado de ser un ejercicio de planificación racional a convertirse en un proceso complejo, que combina análisis, intuición y adaptabilidad. Su definición actual contempla tanto dimensiones estructuradas como emergentes, y su aplicación efectiva requiere considerar las particularidades organizacionales, sectoriales y territoriales, especialmente en el caso de las PYMES (Miladi, 2014; García-Villaverde et al., 2020; Vargas-Hernández et al., 2021).

### **Modelos clásicos y contemporáneos de gestión estratégica**

Los modelos de gestión estratégica han evolucionado desde enfoques estructurados y prescriptivos hasta marcos flexibles y adaptativos que responden a la complejidad actual. Los modelos clásicos, originados en la década de 1960, partían de una lógica racional en la que la estrategia se concebía como un proceso secuencial: análisis del entorno, formulación de objetivos, implementación y control (Chandler, 1962, citado por Miladi, 2014). Esta visión fue sistematizada por autores como Ansoff y Andrews, quienes propusieron metodologías centradas en la planificación formal y el análisis estructural del entorno competitivo.

Uno de los pilares clásicos es el modelo de Porter, que introduce el análisis de las cinco fuerzas competitivas para evaluar la rentabilidad estructural de una industria, y propone estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) para obtener ventajas sostenibles (Porter, 1980, citado por Vargas-Hernández et al., 2021). Aunque estos enfoques siguen siendo utilizados, especialmente en grandes corporaciones, su utilidad en contextos de incertidumbre o en empresas con estructuras menos formales —como las PYMES— ha sido cuestionada.

Frente a las limitaciones de estos modelos, surgieron enfoques contemporáneos que interpretan la estrategia como un proceso emergente, no necesariamente

planificado. Mintzberg (1994, citado por Miladi, 2014) argumenta que las estrategias reales muchas veces surgen de patrones de comportamiento, más que de la deliberación formal. Esta perspectiva considera que la estrategia puede ser resultado de la experiencia, la improvisación y el aprendizaje organizacional.

Los modelos contemporáneos también incluyen la teoría basada en recursos (RBV), que centra la atención en los recursos internos de la empresa como fuente de ventaja competitiva, y que ha tenido especial resonancia en el estudio de las PYMES debido a su enfoque en competencias distintivas (Barney, 1991, citado por Vargas-Hernández et al., 2021). A este se suma el enfoque de las capacidades dinámicas, que pone énfasis en la habilidad de la organización para adaptarse al cambio, innovar y reconfigurar sus activos estratégicos (García-Villaverde et al., 2020).

En el contexto actual, caracterizado por volatilidad e incertidumbre, se promueven enfoques híbridos que combinan herramientas clásicas de análisis estratégico con capacidades adaptativas e innovadoras. Esto resulta especialmente relevante para las PYMES, donde los modelos contemporáneos ofrecen marcos más flexibles, adecuados a su estructura organizativa, recursos limitados y necesidad de rápida adaptación al entorno (González-Casimiro et al., 2021).

Para complementar el análisis textual de los modelos clásicos y contemporáneos de gestión estratégica, se presenta a continuación la **tabla 1** comparativa que sintetiza las principales corrientes teóricas desarrolladas desde finales del siglo XIX hasta mediados del siglo XX. Esta síntesis permite observar la evolución conceptual de la estrategia, desde una orientación técnica y mecanicista hasta enfoques más abiertos e integradores, fundamentales para entender las bases sobre las que se construyen los marcos contemporáneos (Gallardo, 2021).

**Tabla 1. Modelos clásicos y contemporáneos de gestión estratégica**

| <b>Teorías clásicas (siglo XX)</b>          | <b>Argumentos</b>                                                                                                                   | <b>Autores</b>                                                      |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| La gestión científica (1890)                | Enfocada en la maximización de la eficiencia a través de la combinación entre recurso humano y tareas.                              | Frederick Taylor 1909 (Principios de la administración científica). |
| La gestión administrativa (1895)            | Se centra en identificar los principios que conducen a la creación del sistema de organización.                                     | Henry Fayol 1916 (Principios de la administración científica).      |
| La gestión del comportamiento (1912)        | Se centran en cómo los gerentes deben liderar y controlar su fuerza laboral para aumentar el desempeño.                             | Ganga, Pérez y Mansilla, 2018                                       |
| La teoría de la ciencia (1940)              | Desarrolló técnicas analíticas y cuantitativas rigurosas para ayudar a los gerentes a medir y controlar el desempeño organizacional | Robert McNamara (Método cuantitativo).                              |
| La teoría del entorno organizacional (1945) | Desarrollada para ayudar a explicar la influencia del entorno sobre la forma en que operan las organizaciones y los gerentes.       | Chester Bernard (1938)                                              |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                      |                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| La teoría de sistemas abiertos y la teoría de contingencia (1960) | Se enfoca en la búsqueda de métodos que ayuden a los gerentes a mejorar la forma en que utilizan los recursos de la organización y compitan con éxito en el entorno cambiante actual | Ludwing von Bertalanffy<br>1925<br><br>Shariy, 2018 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

Elaboración propia en base a a Gallardo (2021).

Como se aprecia en la tabla 1, las teorías clásicas aportaron fundamentos esenciales para la estructuración de las funciones gerenciales y el análisis organizacional. En particular, los aportes de Taylor y Fayol sentaron las bases de la eficiencia y la organización jerárquica, mientras que teorías posteriores, como la de sistemas abiertos y la teoría de contingencia, abrieron paso a visiones más adaptativas y contextualizadas, relevantes para las PYMES que operan en entornos inciertos y cambiantes (Shariy, 2018; Gallardo, 2021).

### **La gestión estratégica como arte, ciencia y proceso dinámico**

La gestión estratégica es una disciplina que combina elementos analíticos y creativos, estructurados e intuitivos, racionales y contingentes. Esta naturaleza dual ha llevado a diversos autores a conceptualizarla como una práctica que es, al mismo tiempo, ciencia y arte (Miladi, 2014). Como ciencia, la gestión estratégica se apoya en teorías organizacionales, métodos cuantitativos y herramientas sistemáticas como matrices, modelos de análisis competitivo y planes estructurados que permiten evaluar el entorno y tomar decisiones fundamentadas (González-Casimiro et al., 2021).

Desde esta perspectiva científica, se busca la objetividad y la replicabilidad de los procesos estratégicos, utilizando marcos analíticos como el FODA, el análisis

PESTEL o las cinco fuerzas de Porter, que ofrecen una base lógica y racional para la formulación de estrategias. Sin embargo, diversos estudios han señalado que esta visión, aunque útil, es limitada si no se complementa con la intuición, la experiencia del estratega y la sensibilidad al cambio contextual (Mintzberg, 1994, citado por Miladi, 2014).

Como arte, la gestión estratégica implica creatividad, juicio, liderazgo y visión. Los estrategias no solo analizan datos, sino que también imaginan futuros posibles, crean narrativas organizacionales y movilizan personas hacia objetivos comunes. Esto es particularmente cierto en entornos inciertos o en organizaciones con estructuras informales, como las PYMES, donde la intuición del líder y la cultura organizacional tienen un peso determinante en la toma de decisiones estratégicas (García-Villaverde et al., 2020).

Además, la estrategia es un proceso dinámico, lejos de ser un evento aislado o un plan estático. Se trata de un ciclo continuo de diagnóstico, acción, aprendizaje y ajuste, donde las decisiones se modifican en función del cambio organizacional y del entorno (Llorens-Montes & Molina, 2016). En este enfoque emergente, la estrategia no se formula una vez y se implementa sin cambios, sino que evoluciona mediante la interacción constante entre actores, recursos, capacidades y amenazas externas.

Este carácter dinámico implica reconocer que las estrategias exitosas no siempre nacen del diseño deliberado, sino que emergen como respuestas adaptativas a situaciones imprevistas, aprendidas en la práctica diaria (González-Casimiro et al., 2021). Por ello, hoy se promueve una visión integradora que entiende la gestión estratégica como un arte por su creatividad, una ciencia por su rigurosidad, y un proceso dinámico por su continua transformación.

## Conclusiones

Comprender la evolución de la gestión estratégica implica reconocer su tránsito desde esquemas mecánicos hacia aproximaciones más dinámicas, sensibles a los cambios del entorno. Esta transformación conceptual no ha sido lineal ni uniforme, sino que ha respondido a necesidades prácticas y epistemológicas que las organizaciones —especialmente las PYMES— enfrentan en escenarios volátiles y altamente competitivos. La revisión efectuada permite afirmar que la gestión estratégica contemporánea no puede reducirse a una fórmula ni a un único modelo, sino que se trata de un campo plural, en el que convergen lo técnico, lo humano y lo contingente (Gallardo 2021).

García-Villaverde et al. (2020) indican que las pequeñas y medianas empresas requieren un enfoque estratégico que trascienda las metodologías tradicionales. En vez de imponer estructuras rígidas, resulta más pertinente promover una gestión basada en la adaptabilidad, la intuición emprendedora y el aprendizaje continuo. Este artículo evidencia que los modelos clásicos —aunque todavía útiles en ciertos contextos— resultan insuficientes para capturar la complejidad de la realidad organizacional actual, donde el cambio es más la regla que la excepción.

La conceptualización de la gestión estratégica como arte, ciencia y proceso dinámico no solo amplía la mirada académica, sino que revaloriza la experiencia del estratega, su capacidad de crear narrativas coherentes y de responder creativamente ante lo inesperado (González-Casimiro et al., 2021). Esta visión integradora constituye una base sólida para el desarrollo de propuestas metodológicas más realistas y aplicables en el mundo empresarial (Gallardo, 2021; Llorens-Montes & Molina, 2016).

Este marco conceptual sienta las bases para comprender la estrategia como una práctica viva, nutrida tanto por la racionalidad como por la imaginación, y que, en el caso de las PYMES, exige un delicado equilibrio entre análisis estructurado y respuesta intuitiva (Miladi, 2014). El futuro de la gestión estratégica no está en la

estandarización, sino en su capacidad para adaptarse, reinventarse y dialogar con la complejidad (Vargas-Hernández et al., 2021).

---

## Referencias

- Gallardo Medina, W. (2021). *Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional*. SUMMA, 3(2), 1–24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2020). *La gestión estratégica en las PYMES familiares: una revisión desde la perspectiva de capacidades dinámicas*. Revista Iberoamericana de Estrategia, 19(3), 95–113. <https://doi.org/10.48102/riae.2020.19.3.399>
- González-Casimiro, P., Jiménez-García, J. S., & Vargas-Hernández, J. G. (2021). *Análisis estratégico en PYMES: integración del enfoque RBV y capacidades dinámicas*. Revista GEON, 8(2), 33–49. <https://doi.org/10.47666/geon.v8i2.272>
- Llorens-Montes, F. J., & Molina, L. M. (2016). *Gestión estratégica e innovación organizativa en pequeñas empresas*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 25(2), 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>
- Miladi, R. (2014). *La gestión estratégica y el cambio organizacional: del modelo de racionalidad limitada a la complejidad*. Revista Universidad & Empresa, 16(26), 11–36. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.01>
- Raffino, Equipo editorial, Etecé. (2025, 27 de enero). *Gestión*. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/gestion/>
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). *Gestión estratégica vs. Análisis estratégico: una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior*. Pensamiento & Gestión, 36, 276–290. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>

Shariy, R. (2018). (*Referencia secundaria citada en tabla, basada en Gallardo, 2021*)

Vargas-Hernández, J. G., González-Casimiro, P., & Jiménez-García, J. S. (2021). *Gestión estratégica en las pymes: Un enfoque desde la teoría basada en los recursos y capacidades dinámicas*. Revista GEON, 8(2), 65–85.  
<https://doi.org/10.47666/geon.v8i2.271>