

De Porter a las Capacidades Dinámicas: Evidencia Reciente sobre Planeación, Alineación e Innovación en la Gestión Estratégica para el Desempeño y la Sostenibilidad

From Porter to Dynamic Capabilities: Recent Evidence on Planning, Alignment, and Innovation in Strategic Management for Organizational Performance and Sustainability

Dr. José Luis Abreu; Dr. Patricio Galindo & Dr. Armando Ortiz Guzmán

Resumen. A partir de 15 estudios recientes (empíricos y de síntesis), esta revisión integrativa sigue un hilo que va del posicionamiento competitivo y la planeación a lo que suele decidir el destino de la estrategia: la ejecución. El análisis, organizado en seis ejes temáticos, muestra que la gestión estratégica tiende a asociarse con desempeño cuando se vuelve práctica verificable (seguimiento, ajuste y aprendizaje) y no solo una declaración formal. En particular, la evidencia sugiere que la resiliencia, los sistemas de control y la transformación digital funcionan como mecanismos que explican por qué algunas organizaciones sostienen resultados en contextos turbulentos. Además, se discuten las tensiones entre sostenibilidad/RSE y desempeño, distinguiendo entre integración real y retórica, y se propone un marco integrador con implicaciones para directivos y para investigación futura.

Palabras clave. Gestión estratégica; planeación estratégica; capacidades dinámicas; resiliencia organizacional; transformación digital; sostenibilidad.

Abstract. Drawing on a bounded corpus of 15 recent studies (empirical and synthesis-based), this integrative review traces a practical pathway from competitive positioning and strategic planning to execution. Organized around six thematic axes, the evidence suggests that strategic management is more consistently linked to performance when it becomes observable practice—monitoring, learning, and disciplined adjustment—rather than a purely formal statement. Across contexts, organizational resilience, control systems, and digital transformation appear as recurring mechanisms helping explain why some firms sustain results under turbulence. The review also examines tensions between sustainability/CSR and performance by distinguishing substantive integration from rhetorical adoption, and it offers an integrative framework with managerial and research implications.

Keywords. Strategic management; strategic planning; dynamic capabilities; organizational resilience; digital transformation; sustainability.

1. Introducción

La gestión estratégica está viviendo una especie de “segunda juventud”. No porque sea nueva, sino porque el contexto la obliga a volver a sus preguntas esenciales: cómo sostener desempeño cuando el entorno se vuelve volátil, cómo competir sin perder legitimidad social, y cómo adaptar capacidades sin caer en el activismo táctico de corto plazo. En la evidencia reciente, la relación entre prácticas de gestión estratégica y resultados organizacionales se observa tanto en PYMES como en sectores más estructurados, especialmente cuando la planeación deja de ser un documento estático y se convierte en un proceso que ordena decisiones, recursos y aprendizaje (Wang et al., 2025; Mousa et al., 2024). A la vez, la estrategia ya no puede evaluarse solo por métricas económicas: sostenibilidad, resiliencia y transformación digital han pasado de ser “temas laterales” a convertirse en condiciones reales de continuidad competitiva (Sedovs & Volkova, 2024; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Este artículo parte de una tensión que atraviesa buena parte del debate contemporáneo: el valor persistente de los enfoques clásicos de posicionamiento — que ayudan a clarificar elecciones competitivas— y, al mismo tiempo, la necesidad de explicaciones más dinámicas cuando la ventaja depende de reconfigurar recursos, innovar y absorber shocks (Islami et al., 2020; Biswakarma & Bohora, 2025). En esa transición, aparecen piezas que suelen estudiarse por separado pero que, en la práctica, se encadenan: alineación estratégica y capital humano como soporte de ejecución y ventaja, mecanismos de control y medición para hacer “gestionable” la estrategia, e integración (real o retórica) de sostenibilidad y RSE como parte del núcleo decisional (Niguse et al., 2025; Ojra et al., 2021; Fuller, 2022).

Con ese telón de fondo, esta revisión integrativa trabaja con un corpus acotado de 15 artículos open access (2015-2025) para seguir un hilo bastante concreto: cómo el posicionamiento competitivo y la planeación se traducen —o se diluyen— al bajar a la ejecución, la innovación, las capacidades dinámicas y los sistemas de control.

El texto avanza de manera progresiva: primero se delimita la brecha entre estrategia formulada y estrategia realizada; luego se recuperan fundamentos (Porter y desarrollos posteriores); enseguida se explican el método y la matriz de análisis; finalmente se presentan los resultados por ejes, se discuten tensiones y se propone un marco integrador, cerrando con conclusiones e implicaciones.

2. Planteamiento del problema y relevancia actual de la gestión estratégica

La gestión estratégica vuelve a colocarse en el centro del debate porque hoy las organizaciones compiten, crecen o se estancan dentro de entornos donde la incertidumbre dejó de ser una excepción y se convirtió en parte del día a día. En ese marco, no basta con “tener objetivos”: el reto real es traducir intención en dirección, y dirección en decisiones coherentes que sostengan el desempeño. La evidencia reciente lo muestra con claridad: tanto en PYMES como en sectores industriales, la planeación y las prácticas de gestión estratégica se asocian con resultados financieros y no financieros, justo porque ayudan a ordenar prioridades y evitar respuestas improvisadas ante presiones del entorno (Wang et al., 2025; Mousa et al., 2024). Al mismo tiempo, la conversación contemporánea exige que el desempeño no se lea solo en clave económica, sino también en relación con sostenibilidad y legitimidad social, un vínculo que se ha intensificado en la literatura de estrategia en años recientes (Sedovs & Volkova, 2024).

El problema, sin embargo, no es únicamente “hacer estrategia”, sino qué tipo de estrategia funciona y bajo qué condiciones. Los enfoques clásicos de posicionamiento competitivo siguen siendo una referencia útil para explicar cómo ciertas opciones (liderazgo en costos, diferenciación o enfoque) se conectan con desempeño; aun así, el entorno actual ha hecho más visibles sus límites cuando la ventaja depende menos de una posición fija y más de la capacidad de recombinar

recursos, adaptarse y aprender (Islami et al., 2020). En la práctica, esto se expresa en tres tensiones: (a) alinear la organización internamente —personas, capacidades y procesos— para sostener la ejecución; (b) anticipar cambios mediante foresight y convertirlo en ventaja; y (c) construir resiliencia para que la estrategia no colapse ante shocks. Estudios recientes, por ejemplo, analizan cómo la alineación estratégica y la prospectiva influyen en la ventaja competitiva mediante el capital humano, y cómo las capacidades dinámicas se vinculan al desempeño cuando la resiliencia actúa como puente explicativo (Niguse et al., 2025; Biswakarma & Bohora, 2025).

A esta complejidad se suma un desafío metodológico y directivo: medir, controlar y sostener la estrategia sin reducirla a un documento “bonito”. La literatura sobre *strategic management accounting* insiste en que la contabilidad de gestión, cuando se diseña con orientación estratégica, puede conectar decisiones con desempeño y contexto, pero también reconoce vacíos y contingencias que todavía no se resuelven bien (Ojra et al., 2021). En paralelo, aparecen evidencias sectoriales donde los sistemas de control y las herramientas de gestión se vuelven críticos para integrar sostenibilidad (por ejemplo, en puertos), mientras que el frente de RSE y reportes de sostenibilidad revela una brecha persistente entre declarar “estrategia” e integrarla realmente en prácticas y métricas (Martins et al., 2024; Mitra, 2021; Fuller, 2022). Y, como si fuera poco, la digitalización obliga a repensar la estrategia desde capacidades dinámicas y madurez digital, no como moda, sino como condición de supervivencia competitiva (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Brecha de investigación

La literatura reciente coincide en que la estrategia “sí importa”, pero también deja ver una brecha práctica y teórica: sabemos mucho sobre piezas sueltas —planeación, alineación, innovación, control, sostenibilidad— y todavía menos sobre cómo se encadenan para explicar, con cierta consistencia, el desempeño en contextos reales. Por un lado, hay evidencia empírica que conecta prácticas de gestión estratégica y planeación con resultados financieros y no financieros (Wang

et al., 2025; Mousa et al., 2024). Por otro, existen trabajos que cuestionan si la sostenibilidad es un eje sustantivo o una tendencia que se “adhiere” al discurso estratégico sin integrarse plenamente en la toma de decisiones (Sedovs & Volkova, 2024; Fuller, 2022). Lo que falta —y ahí se ubica esta investigación— es una síntesis integradora que explique con claridad cuándo y por qué esas relaciones se sostienen, y qué mecanismos intermedios permiten que la estrategia deje de ser un documento y se convierta en resultados.

La brecha se amplía cuando observamos que el desempeño hoy se evalúa bajo exigencias simultáneas: competir, sostener legitimidad social y resistir disrupciones. En ese terreno, la resiliencia aparece como un puente explicativo: no basta con formular o alinear, sino con mantener capacidades que absorban shocks y reconfiguren recursos cuando el entorno cambia. La evidencia más reciente sugiere que el desempeño se vuelve más comprensible cuando se examina junto con condiciones como resiliencia y la arquitectura interna de capacidades (Biswakarma & Bohora, 2025), y cuando se consideran factores de alineación y anticipación estratégica que operan vía capital humano (Niguse et al., 2025). Sin embargo, estos hallazgos suelen presentarse por separado del debate clásico sobre posicionamiento y estrategias genéricas (Islami et al., 2020), lo cual deja una pregunta abierta: ¿cómo dialogan, en términos causales y prácticos, el enfoque “Porter” y el enfoque de capacidades en organizaciones que deben responder rápido y rendir cuentas en múltiples frentes?

La transformación digital introduce una brecha adicional: la estrategia ya no puede tratar la tecnología como soporte, sino como parte del núcleo de la ventaja competitiva y de la adaptación. Hay evidencia que vincula capacidades dinámicas y transformación digital con nuevos marcos de planeación estratégica (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025), pero esa conversación rara vez se integra con el papel de los sistemas de control y de medición estratégica. En paralelo, la contabilidad de gestión estratégica y las herramientas de control aparecen como soportes críticos para conectar decisiones con desempeño (Ojra et al., 2021) e incluso para operacionalizar sostenibilidad en sectores específicos (Martins et al., 2024). Por

eso, este artículo se propone cerrar la brecha articulando, en un solo marco, la ruta que va del posicionamiento y la planeación a la alineación, la innovación y las capacidades dinámicas, mostrando cómo esa cadena se refleja en desempeño y sostenibilidad, y bajo qué condiciones la resiliencia y el control estratégico hacen la diferencia (Mitra, 2021; Kunc, 2024).

Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general.

Analizar y sintetizar, a partir de un corpus cerrado de 15 artículos open access, cómo se articulan el posicionamiento competitivo, la planeación, la alineación estratégica, la innovación y las capacidades dinámicas para explicar el desempeño organizacional y la sostenibilidad, incorporando el papel mediador o habilitador de la resiliencia, los sistemas de control y la transformación digital (Islami et al., 2020; Wang et al., 2025; Ojra et al., 2021).

Objetivos específicos.

1. Identificar las relaciones empíricas y conceptuales más consistentes entre planeación estratégica y desempeño financiero/no financiero, diferenciando hallazgos por contexto organizacional y sector (Mousa et al., 2024; Wang et al., 2025).
2. Integrar la perspectiva de estrategias genéricas y orientación estratégica con los enfoques contemporáneos de capacidades dinámicas, destacando convergencias, límites y complementariedades (Islami et al., 2020; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).
3. Examinar cómo la alineación estratégica (tecnología–innovación–stakeholders) y la prospectiva estratégica se vinculan con la ventaja competitiva, considerando el rol del capital humano (Niguse et al., 2025; Alrub, Awwad, & colaboradores, 2024).

4. Analizar la función de la resiliencia organizacional como mecanismo explicativo entre capacidades dinámicas y desempeño, y su relevancia en entornos turbulentos (Biswakarma & Bohora, 2025; Kunc, 2024).
5. Valorar el papel de la contabilidad de gestión estratégica y de las herramientas de control como soportes para la ejecución, la medición del desempeño y la integración de objetivos estratégicos (Ojra et al., 2021; Martins et al., 2024).
6. Explorar cómo la sostenibilidad y la RSE se incorporan (o no) como componentes estratégicos, distinguiendo entre integración real, reporte y posibles dinámicas simbólicas (Mitra, 2021; Fuller, 2022; Sedovs & Volkova, 2024).
7. Proponer un marco integrador (modelo conceptual) que conecte posicionamiento–planeación–alineación–innovación/capacidades dinámicas con desempeño y sostenibilidad, delimitando condiciones de aplicación y líneas futuras de investigación (Efeoglu & Møller, 2025; Agazu & Kero, 2024).

Preguntas de investigación

PI1. ¿Cómo se relacionan la planeación y las prácticas de gestión estratégica con el desempeño financiero y no financiero, y qué tan robusta es esa relación en distintos contextos organizacionales? (Wang et al., 2025; Mousa et al., 2024).

PI2. ¿De qué manera se complementan —o entran en tensión— los enfoques clásicos de posicionamiento competitivo (estrategias genéricas) con las perspectivas contemporáneas de capacidades dinámicas y transformación digital para explicar ventaja competitiva y desempeño? (Islami et al., 2020; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

PI3. ¿Qué papel cumplen la alineación estratégica (tecnología–innovación–stakeholders), la prospectiva y el capital humano en la construcción de ventaja competitiva, y cómo se conectan con resultados observables? (Niguse et al., 2025; Alrub et al., 2024).

PI4. ¿Hasta qué punto la resiliencia y los sistemas de control (incluida la contabilidad de gestión estratégica) operan como mecanismos que vuelven “ejecutable” la estrategia y permiten integrar sostenibilidad/RSE sin que se quede en lo simbólico? (Biswakarma & Bohora, 2025; Ojra et al., 2021; Fuller, 2022).

Aporte del estudio y organización del artículo

Este artículo aporta una **síntesis integradora** que conecta, dentro de un mismo hilo explicativo, el tránsito desde el posicionamiento competitivo y la planeación hacia la alineación, la innovación y las capacidades dinámicas, mostrando cómo esa cadena se refleja en desempeño y sostenibilidad. Al trabajar con un corpus cerrado de 15 estudios recientes y complementarios, el texto busca aclarar qué elementos aparecen de forma consistente, dónde están las discrepancias, y por qué variables como resiliencia, control estratégico y transformación digital terminan inclinando la balanza entre “estrategia declarada” y “estrategia que realmente produce resultados” (Ojra et al., 2021; Biswakarma & Bohora, 2025; Sedovs & Volkova, 2024).

Para orientar la lectura, el artículo abre con la delimitación del problema y de la brecha práctica que atraviesa la evidencia reciente; después desarrolla un marco conceptual que enlaza estrategias genéricas, planeación, alineación, innovación y capacidades dinámicas. A continuación se presenta el método de revisión y la matriz de análisis del corpus. Los resultados se organizan por ejes temáticos (desempeño, sostenibilidad, resiliencia y transformación digital), seguidos de una discusión donde se propone un marco integrador y se derivan implicaciones prácticas y líneas futuras. El texto cierra con conclusiones, limitaciones y referencias.

3. Marco conceptual y fundamentos teóricos

Raíces de la estrategia: posicionamiento competitivo y estrategias genéricas (Porter)

Desde sus raíces más influyentes, la gestión estratégica se entendió como un ejercicio de elección y posicionamiento: decidir dónde competir, con qué propuesta de valor y bajo qué lógica de ventaja. Esa mirada, asociada al enfoque de Porter, parte de una intuición sencilla pero potente: si una organización intenta ser “todo para todos”, termina siendo fácilmente sustituible. Por eso, el corazón del planteamiento es escoger una estrategia genérica —liderazgo en costos, diferenciación o enfoque— y sostenerla con actividades coherentes. En términos contemporáneos, esta idea sigue siendo útil porque obliga a formular la pregunta incómoda que muchas organizaciones evitan: ¿qué hacemos distinto que el mercado realmente valora? La evidencia empírica reciente no descarta esta base; al contrario, muestra que las estrategias genéricas mantienen asociaciones observables con el desempeño cuando se analizan con rigor, lo que refuerza su valor como punto de partida conceptual (Islami et al., 2020).

Ahora bien, lo interesante es que la literatura actual tiende a tratar el “modelo Porter” menos como una receta cerrada y más como un lenguaje de decisión. Dicho de otro modo: ayuda a clarificar el tipo de ventaja que se busca, pero no resuelve por sí solo cómo se ejecuta esa ventaja en condiciones cambiantes. Ahí aparece una tensión clave: el posicionamiento competitivo puede describir *la dirección*, pero el desempeño depende de *la capacidad de sostenerla* y, cuando hace falta, de ajustar sin perder coherencia. En los estudios revisados, esa transición se vuelve evidente cuando se contrasta la lógica de posicionamiento con enfoques donde la adaptación, la innovación y la recombinación de recursos explican mejor la supervivencia estratégica, sobre todo cuando la digitalización altera la estructura de costos, los canales y las expectativas del cliente (Islami et al., 2020; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Por eso, en este artículo el enfoque de estrategias genéricas se asume como fundamento, no como frontera. Sirve para ordenar el mapa inicial de opciones competitivas y para interpretar por qué ciertas organizaciones logran resultados superiores cuando sostienen una elección clara. Pero también abre la puerta a la pregunta que atraviesa todo el trabajo: ¿qué mecanismos permiten que ese posicionamiento se mantenga “vivo” —medible, ejecutable y ajustable— en contextos donde la ventaja no es estática, sino una construcción que se renueva mediante alineación, aprendizaje y capacidades dinámicas? Esa pregunta es la que conecta esta sección con los siguientes ejes del marco conceptual (Islami et al., 2020; Wang et al., 2025).

Planeación estratégica y modos de gestión estratégica en PYMES

En las PYMES, la planeación estratégica suele vivirse como una paradoja: todos reconocen su importancia, pero en la práctica se posterga porque “no hay tiempo”, “todo cambia” o “primero hay que vender”. Sin embargo, precisamente por su tamaño, su fragilidad financiera y su dependencia de pocos clientes o mercados, las PYMES son el tipo de organización donde una estrategia difusa puede salir carísima. La evidencia empírica muestra que la planeación estratégica se asocia con mejor desempeño organizacional cuando se entiende como un proceso que ordena decisiones —prioridades, asignación de recursos, medición— y no como un documento ceremonial (Mousa et al., 2024; Wang et al., 2025).

Ahora bien, en PYMES no existe un solo “estilo” de hacer estrategia. Un hallazgo relevante del corpus es que las pequeñas empresas tienden a escoger distintos modos de gestión estratégica, influenciados por factores internos (capacidad gerencial, disponibilidad de información, formalización) y externos (presión competitiva, incertidumbre, acceso a financiamiento). Charles et al. (2015) muestran que esas elecciones no son neutras: cuando la gestión estratégica es más sistemática y deliberada, suele haber mejores condiciones para sostener coherencia en el tiempo; cuando es excesivamente reactiva, la organización puede responder rápido, pero con costos de consistencia y aprendizaje. Esto ayuda a

entender por qué, incluso dentro del mundo PYME, la estrategia no se reduce a “planear o no planear”, sino a cómo se combina la intuición emprendedora con rutinas de análisis y control (Charles et al., 2015; Ojra et al., 2021).

Un punto fino —y muy actual— es que la planeación estratégica en PYMES se vuelve más efectiva cuando logra conectar tres piezas: (a) una elección competitiva clara (qué ventaja buscamos), (b) mecanismos de ejecución y seguimiento (cómo lo medimos y corregimos), y (c) capacidad de adaptación (cómo ajustamos sin desordenarnos). En el corpus, esa tercera pieza aparece con fuerza cuando se incorpora la perspectiva de capacidades dinámicas y transformación digital: la planeación deja de ser un “mapa fijo” y se vuelve una disciplina para revisar supuestos, reconfigurar procesos y responder a cambios tecnológicos o de mercado sin perder dirección (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025; Biswakarma & Bohora, 2025).

Desde esta mirada, la planeación estratégica en PYMES no debería entenderse como burocratización, sino como reducción inteligente de improvisación. El valor real está en crear un marco mínimo de decisiones: definir prioridades, asignar recursos coherentemente y medir avances con indicadores que no se limiten a ventas del mes, sino que incluyan resultados no financieros (calidad, procesos, retención, aprendizaje). Eso es consistente con la evidencia que vincula prácticas de gestión estratégica con desempeño financiero y no financiero, reforzando la idea de que la estrategia en PYMES no se justifica por elegancia conceptual, sino por supervivencia y sostenibilidad competitiva (Wang et al., 2025; Mousa et al., 2024).

Alineación estratégica: tecnología, stakeholders, capital humano y ventaja competitiva

Hablar de alineación estratégica es, en el fondo, hablar de coherencia. Una organización puede tener una estrategia “bien formulada” y aun así fallar si sus recursos, rutinas y decisiones diarias no apuntan al mismo sitio. En el corpus revisado, la alineación aparece como un mecanismo silencioso pero decisivo: no siempre se ve en la misión o en el plan, pero se refleja en la consistencia de las

prioridades, en la coordinación interna y en la capacidad de sostener ventajas competitivas en contextos cambiantes (Niguse et al., 2025; Wang et al., 2025).

Un primer plano de esta discusión es la tecnología. Hoy, la tecnología no opera solo como herramienta operacional; se vuelve parte del diseño estratégico cuando define cómo se crea valor, cómo se entregan productos o servicios y cómo se aprende del entorno. En esa línea, los trabajos sobre transformación digital y planeación en la era digital sugieren que la alineación ya no consiste únicamente en “tener un área de TI”, sino en integrar decisiones digitales con prioridades estratégicas, capacidades y métricas de desempeño (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025). Cuando esa integración no ocurre, la organización tiende a invertir en sistemas, plataformas o automatización sin convertirlos en ventaja; lo digital se vuelve gasto, no estrategia.

El segundo plano, a menudo subestimado, es el de los stakeholders. La ventaja competitiva en el presente se juega también en legitimidad: reguladores, clientes, comunidades, inversionistas y empleados demandan evidencia de sostenibilidad, transparencia y responsabilidad. Sin embargo, la literatura muestra una tensión persistente entre integración real y narrativa estratégica. Por ejemplo, se observa que los principios de gestión estratégica pueden aparecer en reportes de RSE sin necesariamente traducirse en decisiones, prioridades y control interno; dicho de otro modo, puede haber alineación discursiva sin alineación operativa (Fuller, 2022). Algo similar ocurre cuando la responsabilidad social se vincula a desempeño: el efecto positivo es más plausible cuando la RSE se inserta en el sistema de gestión y no cuando queda como capa reputacional o cumplimiento mínimo (Mitra, 2021). En términos de alineación, esto es clave: si los stakeholders importan, deben “entrar” en la estrategia a través de metas, indicadores, incentivos y asignación de recursos, no solo en el lenguaje institucional.

El tercer plano es el capital humano, que en este corpus aparece como un puente explicativo especialmente claro. En el estudio de Niguse et al. (2025), la alineación estratégica y la prospectiva estratégica se asocian con ventaja competitiva, pero el punto fino es que ese vínculo se vuelve más comprensible cuando se incorpora el

papel mediador del capital humano. La lógica es intuitiva: puedes diseñar alineación en papel, pero sin habilidades, compromiso, aprendizaje y capacidad de ejecución, la coherencia no se sostiene. La alineación, en la práctica, vive en personas: en cómo interpretan prioridades, coordinan esfuerzos y convierten señales del entorno en decisiones.

Esta sección se enlaza con la idea de orientación estratégica como arquitectura de la ventaja. La evidencia sugiere que dimensiones como orientación al cliente, al competidor, tecnológica, de redes y de innovación pueden impulsar la sostenibilidad económica, con la ventaja competitiva actuando como mecanismo intermedio (Yang et al., 2022). Esto ayuda a cerrar el círculo: la alineación estratégica no es un “estado” que se alcanza una vez, sino un proceso de ajuste continuo entre tecnología, expectativas de stakeholders y capacidades internas. Cuando ese ajuste funciona, la ventaja competitiva deja de ser una aspiración y se vuelve un resultado defendible; cuando falla, la estrategia se fragmenta—y el desempeño lo termina evidenciando tarde o temprano (Yang et al., 2022; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Innovación y estrategia: orientación estratégica, pensamiento de diseño y competitividad

En la conversación contemporánea sobre gestión estratégica, la innovación ya no se entiende como un “extra” o una actividad aislada, sino como una opción estratégica que moldea la competitividad. Innovar, en este sentido, implica crear condiciones para aprender más rápido que los competidores: detectar cambios, interpretarlos con claridad y transformarlos en propuestas de valor. La revisión sistemática de Agazu y Kero (2024) sugiere que la innovación incide en la competitividad cuando se gestiona como un proceso organizado —con prioridades, recursos y gobernanza— y no como una cadena de ocurrencias o esfuerzos dispersos (Agazu & Kero, 2024).

Esa idea se vuelve todavía más clara cuando se incorpora el concepto de orientación estratégica, entendido como la “dirección dominante” que guía

decisiones y comportamientos en la organización. Yang et al. (2022) muestran que diversas orientaciones (hacia el mercado, la tecnología, la innovación, entre otras) se conectan con la sostenibilidad económica, y que la ventaja competitiva cumple un papel decisivo como mecanismo que explica esa relación. En otras palabras, la orientación estratégica no se demuestra en el discurso, sino en la consistencia: en qué se invierte, qué se mide, qué se premia y qué se aprende. Cuando esa coherencia existe, la innovación tiende a producir efectos más defendibles sobre la competitividad (Yang et al., 2022; Agazu & Kero, 2024).

En este marco entra el pensamiento de diseño (*design thinking*), que puede entenderse como un enfoque para resolver problemas estratégicos complejos mediante ciclos de empatía con usuarios, definición del problema, ideación, prototipado y prueba. Lo relevante aquí no es convertirlo en moda, sino reconocer su utilidad estratégica cuando la organización enfrenta incertidumbre o cuando el problema no está bien formulado desde el inicio. Efeoglu y Møller (2025) explican que el pensamiento de diseño se ha utilizado para abordar desafíos de gestión estratégica porque facilita decisiones basadas en aprendizaje iterativo y permite traducir intenciones estratégicas en hipótesis verificables. Esto, en la práctica, reduce el riesgo de “planear en abstracto” y acerca la estrategia a la realidad del mercado y de los usuarios (Efeoglu & Møller, 2025).

En conjunto, la orientación estratégica y el pensamiento de diseño ayudan a evitar dos trampas bastante comunes: innovar sin dirección (mucha actividad, poco impacto) o mantener una dirección rígida sin aprendizaje (planes que se vuelven frágiles cuando el entorno cambia). Cuando la innovación se alinea con una orientación clara y se apoya en métodos que aceleran la comprensión del problema y la validación de soluciones, la competitividad se fortalece de manera más sostenible, coherente con la evidencia del corpus sobre prácticas estratégicas y desempeño financiero y no financiero (Wang et al., 2025; Mousa et al., 2024).

Capacidades dinámicas y transformación digital como evolución del pensamiento estratégico

Si el posicionamiento competitivo respondió durante décadas a la pregunta “¿dónde y cómo competir?”, el enfoque de capacidades dinámicas responde a una pregunta distinta, casi más urgente hoy: *¿cómo sostenemos la ventaja cuando el entorno no deja de moverse?* En este corpus, esa evolución se vuelve visible porque la explicación del desempeño ya no descansa solo en elegir una estrategia, sino en la habilidad de reconfigurar recursos, aprender y adaptarse sin perder coherencia. Alrub y Sánchez-Cañizares (2025) muestran que la transformación digital no es únicamente adopción tecnológica; es un proceso que exige capacidades dinámicas para integrar tecnología con decisiones de planeación estratégica en contextos donde cambian expectativas de clientes, canales y modelos de negocio (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Esta perspectiva también ayuda a explicar por qué algunas organizaciones “digitalizan” y aun así no mejoran: porque el salto no está en la herramienta, sino en la capacidad de traducir lo digital en cambios de procesos, competencias y gobernanza. En paralelo, cuando se estudia el desempeño en entornos volátiles, la resiliencia aparece como un mecanismo que permite que las capacidades dinámicas tengan efecto real. Biswakarma y Bohora (2025) sugieren que el desempeño organizacional se entiende mejor cuando la resiliencia funciona como puente entre capacidades dinámicas y resultados; dicho de otro modo, la capacidad de absorber shocks y reorganizarse no es un adorno conceptual, sino parte del “motor” que sostiene la estrategia en la práctica (Biswakarma & Bohora, 2025).

Visto así, la transformación digital puede leerse como un catalizador que acelera el paso de un pensamiento estratégico más estático hacia uno más adaptativo. En este artículo, esa transición es central porque permite conectar lo clásico (elección estratégica) con lo contemporáneo (capacidad de renovación), y preparar el terreno para discutir cómo se ejecuta y se mide esa estrategia en el tiempo (Islami et al., 2020; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Control y medición en la gestión estratégica: contabilidad de gestión estratégica y herramientas de control

Una estrategia puede ser brillante y aun así fracasar por una razón simple: no se ejecuta, o se ejecuta sin seguimiento. Por eso, el control y la medición son más que “auditoría interna”; son el sistema nervioso que conecta intención con resultados. Ojra et al. (2021) plantean que la contabilidad de gestión estratégica (en inglés, *strategic management accounting*) aporta justamente esa conexión: integra información interna y externa para apoyar decisiones estratégicas, evaluar desempeño y sostener ventaja competitiva, aunque también señalan vacíos y la necesidad de clarificar bajo qué condiciones estas prácticas producen impactos consistentes (Ojra et al., 2021).

La idea relevante para este marco es que medir no significa únicamente registrar indicadores financieros. En el corpus, el desempeño se entiende también en términos no financieros —procesos, calidad, aprendizaje, adaptación— y allí el control estratégico se vuelve un puente entre formulación y práctica. Esto se aprecia cuando se estudian sectores donde la sostenibilidad exige métricas y herramientas específicas: Martins et al. (2024), por ejemplo, muestran que la sostenibilidad puede abordarse mediante herramientas de control de gestión con orientación estratégica, haciendo visible qué se prioriza, qué se monitorea y qué se corrige (Martins et al., 2024).

En síntesis, esta sección sostiene una premisa fuerte: sin sistemas de medición y control coherentes, la estrategia se vuelve narrativa. Con ellos, la estrategia se convierte en una práctica cotidiana que puede sostenerse, corregirse y, cuando hace falta, replantearse antes de que el mercado o la institución “cobre la factura” (Ojra et al., 2021; Wang et al., 2025).

Estrategia, sostenibilidad y RSE: integración real vs retórica

La sostenibilidad y la RSE se han convertido en un terreno donde muchas organizaciones declaran ambición, pero no siempre muestran integración. Este

corpus es útil porque permite observar esa tensión sin caricaturas: hay evidencia de que la RSE puede relacionarse con desempeño, pero esa relación depende de si la responsabilidad social se incorpora como parte de la lógica estratégica y no como una capa reputacional. Mitra (2021) examina el vínculo entre gestión estratégica, RSE y desempeño en el periodo posterior a un mandato regulatorio, sugiriendo que la RSE puede contribuir cuando se articula con decisiones estratégicas y no se limita a cumplimiento mínimo (Mitra, 2021).

Fuller (2022) aporta un matiz particularmente relevante: al analizar reportes de RSE en grandes firmas, identifica hasta qué punto los principios de gestión estratégica aparecen integrados. El hallazgo implícito es incómodo pero común: puede existir un lenguaje estratégico sofisticado en reportes, sin que eso garantice que la sostenibilidad esté realmente incrustada en prioridades, métricas, incentivos y asignación de recursos. Ahí está el núcleo del problema “integración real vs retórica” (Fuller, 2022).

Finalmente, Sedovs y Volkova (2024) empujan la discusión en otra dirección: plantean la pregunta sobre si la sostenibilidad se ha vuelto una “moda” en la investigación de gestión estratégica. Más allá de la etiqueta, lo valioso es el llamado a distinguir entre sostenibilidad como eje sustantivo de decisión y sostenibilidad como tendencia discursiva que cambia el vocabulario sin transformar el sistema de gestión (Sedovs & Volkova, 2024).

En este artículo, la sostenibilidad se trata como un componente estratégico que exige evidencia de integración: si está en la estrategia, debe reflejarse en cómo se decide, cómo se mide y cómo se controla. En caso contrario, es probable que permanezca como promesa bien redactada, pero frágil frente a presiones competitivas o crisis (Fuller, 2022; Ojra et al., 2021).

4. Método

Diseño del estudio: revisión integrativa basada en un corpus cerrado de 15 artículos

Siguiendo la lógica de las revisiones integrativas que combinan evidencia empírica y literatura de síntesis, este estudio se diseñó como una revisión estructurada de alcance integrativo sustentada en un corpus cerrado de 15 artículos open access sobre gestión estratégica. La decisión de trabajar con un corpus cerrado responde a un interés deliberado: construir una síntesis conceptual y empírica comparable, sin sesgos derivados de barreras de acceso y sin depender de literatura no verificable para el lector. Este enfoque resulta especialmente pertinente cuando se busca conectar tradiciones teóricas (p. ej., posicionamiento) con desarrollos contemporáneos (p. ej., capacidades dinámicas, transformación digital, control estratégico), tal como se discute en revisiones y agendas de investigación recientes (Ojra et al., 2021; Agazu & Kero, 2024; Efeoglu & Møller, 2025).

Criterios de inclusión y exclusión (open access, pertinencia temática, tipo de evidencia, periodo)

Se incluyeron artículos que cumplieran simultáneamente con los siguientes criterios: **(a)** acceso abierto verificable; **(b)** pertinencia temática directa con gestión estratégica y al menos uno de estos ejes: desempeño, ventaja competitiva, sostenibilidad/RSE, resiliencia, transformación digital, innovación, planeación o control/medición; **(c)** aportación empírica (cuantitativa o cualitativa) o síntesis rigurosa (revisión sistemática, scoping review o revisión con agenda); y **(d)** publicación en un periodo contemporáneo suficientemente amplio para capturar continuidad y cambio conceptual dentro del mismo debate (por ejemplo, desde trabajos sobre modos de gestión estratégica en pequeñas empresas hasta evidencia reciente sobre resiliencia y digitalización). Estos criterios se alinean con la diversidad metodológica observada en el corpus —revisiones y estudios empíricos— y con el hecho de que los hallazgos suelen expresarse en configuraciones causales (planeación → desempeño; orientación → ventaja;

capacidades dinámicas → resiliencia → desempeño) más que en relaciones lineales simples (Charles et al., 2015; Yang et al., 2022; Biswakarma & Bohora, 2025).

Se excluyeron trabajos que: **(a)** no fueran open access; **(b)** abordaran la estrategia solo de manera tangencial (por ejemplo, sin variables estratégicas identificables); **(c)** presentaran evidencia insuficiente para extraer resultados o implicaciones (p. ej., ensayos sin soporte empírico ni protocolo de revisión); o **(d)** se duplicaran temáticamente sin aportar elementos diferenciadores para la síntesis (Ojra et al., 2021; Martins et al., 2024).

Procedimiento de selección del corpus (cómo se delimitó a estos 15)

El corpus se delimitó mediante un proceso secuencial de tres pasos. Primero, se identificaron artículos open access con foco explícito en gestión estratégica y en los ejes del título del estudio (posicionamiento/planeación, alineación, innovación, capacidades dinámicas, control, sostenibilidad). Segundo, se realizó un cribado por pertinencia para asegurar que cada texto aportara evidencia o síntesis directamente utilizable en el marco integrador (por ejemplo, artículos que conectan estrategia con desempeño financiero y no financiero, o que discuten la integración real de sostenibilidad y RSE). Tercero, se consolidó un conjunto final equilibrado entre (a) bases conceptuales y vínculos desempeño-estrategia, (b) mecanismos contemporáneos (transformación digital, resiliencia) y (c) componentes de ejecución (control, medición) (Islami et al., 2020; Wang et al., 2025; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Dado que el propósito es construir un artículo completamente trazable y replicable desde el acceso, la selección privilegió publicaciones donde el lector pueda contrastar conceptos, métodos y resultados sin restricciones (Sedovs & Volkova, 2024; Fuller, 2022).

Estrategia de extracción de datos (matriz de análisis)

Se construyó una matriz de extracción para estandarizar la lectura y permitir comparabilidad entre estudios empíricos y revisiones. Para cada artículo se registraron, como mínimo, las siguientes variables: **(a)** contexto/sector/país; **(b)** enfoque teórico dominante (p. ej., estrategias genéricas, orientación estratégica, capacidades dinámicas); **(c)** método y diseño (SEM, revisión sistemática, scoping review, estudio empírico); **(d)** variables estratégicas centrales (planeación, alineación, innovación, control, etc.); **(e)** indicadores de desempeño (financieros y/o no financieros, ventaja competitiva, sostenibilidad); y **(f)** resultados principales y mecanismos propuestos (mediaciones, condiciones, tensiones). Esta lógica de extracción es coherente con trabajos del corpus que enfatizan la necesidad de clarificar mecanismos (p. ej., ventaja competitiva como mediador, resiliencia como puente explicativo) y de distinguir entre discurso y operacionalización (Yang et al., 2022; Biswakarma & Bohora, 2025; Fuller, 2022).

Estrategia de síntesis (análisis temático por ejes)

La síntesis se realizó mediante análisis temático por ejes, buscando patrones convergentes y tensiones interpretativas entre estudios. Se organizaron los hallazgos en cinco ejes: **(1)** planeación y posicionamiento; **(2)** alineación y ventaja competitiva; **(3)** innovación/transformación digital; **(4)** medición y control estratégico; y **(5)** sostenibilidad/RSE y resiliencia. Esta estructura permite sostener el hilo del artículo —“de Porter a capacidades dinámicas”— sin perder de vista que, en la evidencia revisada, el desempeño suele depender de encadenamientos: la planeación y la elección competitiva requieren alineación para ejecutarse, innovación para renovarse, control para sostenerse y sostenibilidad/resiliencia para legitimarse y sobrevivir en turbulencia (Islami et al., 2020; Ojra et al., 2021; Mitra, 2021).

Como resultado, la síntesis no se limita a resumir cada artículo por separado, sino que organiza la evidencia para proponer un marco integrador donde los conceptos dialogan entre sí y donde las diferencias entre estudios se interpretan como señales

de contexto, método o nivel de análisis (Efeoglu & Møller, 2025; Martins et al., 2024; Wang et al., 2025).

5. Resultados

Caracterización general del corpus (Tablas 1 y 2)

El corpus analizado está compuesto por 15 artículos open access publicados entre 2015 y 2025, lo que permite observar continuidad y cambio en la conversación estratégica: desde aproximaciones más “clásicas” (posicionamiento y planeación) hasta enfoques contemporáneos (capacidades dinámicas, resiliencia, sostenibilidad y transformación digital). En conjunto, predominan estudios en economías emergentes (África, Asia y Medio Oriente), con aportes relevantes desde Canadá y evidencia multisectorial en revisiones y agendas de investigación (Charles et al., 2015; Fuller, 2022; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025). Metodológicamente, el conjunto combina estudios empíricos cuantitativos (incluyendo modelos SEM/PLS-SEM), análisis cualitativos de contenido y revisiones (sistemáticas, scoping, y bibliométricas), lo cual favorece una síntesis por mecanismos y no solo por “temas” (Ojra et al., 2021; Martins et al., 2024; Sedovs & Volkova, 2024).

Tabla 1. Caracterización del corpus: estudios empíricos (n = 9)

Artículo	Región / país	Contexto / sector	Diseño / método	Variables estratégicas centrales	Resultados (variables dependientes)
Charles et al. (2015)	África / Kenia	PYMES	Empírico (enfoque mixto o de encuesta con apoyo cualitativo, según el estudio)	Modos de gestión estratégica	Desempeño organizacional (enfoque práctico)
Islami et al. (2020)	Europa / Balcanes	Empresas en competencia	Empírico cuantitativo	Estrategias genéricas (Porter)	Desempeño de la firma
Mitra (2021)	Asia / India	Empresas (post-mandato CSR)	Empírico (evidencia corporativa)	Gestión estratégica + RSE/CSR	Desempeño de firma

Artículo	Región / país	Contexto / sector	Diseño / método	Variables estratégicas centrales	Resultados (variables dependientes)
Fuller (2022)	Norteamérica / Canadá	Grandes firmas	Empírico cualitativo (análisis de reportes)	Integración de principios estratégicos en CSR	Grado de integración (integración real vs retórica)
Yang et al. (2022)	Asia / Indonesia	PYMES (contexto halal)	Empírico cuantitativo (PLS-SEM + técnicas predictivas)	Orientación estratégica	Ventaja competitiva y sostenibilidad económica
Mousa et al. (2024)	Medio Oriente	Manufactura	Empírico cuantitativo	Planeación estratégica (incl. escaneo/visión)	Desempeño organizacional
Alrub & Sánchez-Cañizares (2025)	Medio Oriente	Sector financiero	Empírico cuantitativo	Capacidades dinámicas + transformación digital	Resultados estratégicos vinculados a madurez/transformación
Niguse et al. (2025)	África / Etiopía	Medianas y grandes firmas	Empírico cuantitativo	Alineación estratégica + prospectiva + capital humano	Ventaja competitiva
Biswakarma & Bohora (2025)	Asia	Sector TI	Empírico cuantitativo	Capacidades dinámicas + resiliencia	Desempeño organizacional

Nota. La tabla resume rasgos comparables para síntesis (región, contexto, método, variables estratégicas y resultados), sin forzar equivalencias entre diseños heterogéneos (Charles et al., 2015; Yang et al., 2022; Biswakarma & Bohora, 2025).

Tabla 2. Caracterización del corpus: revisiones y estudios de síntesis (n = 6)

Artículo	Alcance	Tipo de revisión / síntesis	Foco estratégico	Aporte principal para este artículo
Ojra et al. (2021)	Multisectorial	Revisión de literatura + agenda	Contabilidad de gestión estratégica	Condiciones y vacíos para que el control estratégico impacte desempeño
Agazu & Kero (2024)	Multisectorial	Revisión sistemática	Estrategia de innovación	Conexiones entre innovación y competitividad; patrones y agenda
Efeoglu & Møller (2025)	Multisectorial	Síntesis / revisión cualitativa	Pensamiento de diseño en retos estratégicos	Cómo se usa el pensamiento de diseño para decidir e innovar estratégicamente
Martins et al. (2024)	Sectorial	Scoping review	Herramientas de control y sostenibilidad	Evidencia sobre control/medición para sostenibilidad en gestión

Artículo	Alcance	Tipo de revisión / síntesis	Foco estratégico	Aporte principal para este artículo
Sedovs & Volkova (2024)	Campo académico	Bibliométrico	Sostenibilidad en gestión estratégica	Tendencias, concentración temática y debate sobre “moda” vs consolidación
Wang et al. (2025)	Sectorial / PYMES	Empírico con arquitectura robusta (incl. SEM)	Prácticas de gestión estratégica	Vínculo entre prácticas estratégicas y desempeño financiero/no financiero

Nota. Estas fuentes funcionan como “marco de integración” para interpretar hallazgos empíricos y conectar ejes del modelo propuesto (Ojra et al., 2021; Martins et al., 2024; Sedovs & Volkova, 2024).

Eje 1: Planeación estratégica y desempeño organizacional

En el corpus, la planeación estratégica aparece menos como ritual administrativo y más como capacidad de priorizar bajo restricciones reales. Los estudios empíricos coinciden en que la planeación se asocia con desempeño cuando opera como proceso vivo: definir objetivos, escanear el entorno, asignar recursos y revisar decisiones con cierta disciplina (Mousa et al., 2024; Wang et al., 2025). En PYMES, este vínculo se matiza porque la estrategia convive con improvisación inevitable; aun así, el patrón es claro: a mayor estructuración de prácticas estratégicas, mayor probabilidad de resultados consistentes, incluyendo dimensiones no financieras (Charles et al., 2015; Wang et al., 2025).

Eje 2: Estrategias genéricas, orientación estratégica y competitividad

Los hallazgos sostienen una lectura doble. Por un lado, el enfoque de estrategias genéricas sigue mostrando utilidad para explicar desempeño: elegir un camino competitivo y sostener coherencia importa (Islami et al., 2020). Por otro lado, la evidencia más reciente empuja hacia “orientaciones” estratégicas que conectan competitividad con sostenibilidad y ventaja: la orientación estratégica (por ejemplo, hacia mercado/innovación/tecnología) tiende a traducirse en resultados cuando se convierte en ventaja competitiva operativa, no solo declarativa (Yang et al., 2022). Este eje, en conjunto, sugiere que la competitividad no se reduce a posicionamiento;

depende también de cómo la organización orienta su aprendizaje y su capacidad de diferenciarse en el tiempo (Agazu & Kero, 2024; Yang et al., 2022).

Eje 3: Alineación estratégica (tecnología–innovación–stakeholders–capital humano)

La alineación se presenta como el mecanismo que evita que la estrategia “se rompa” al bajar a la operación. En el corpus, sobresale el rol del capital humano como puente: la alineación estratégica y la prospectiva se conectan con ventaja competitiva con mayor claridad cuando se considera cómo las capacidades, habilidades y consistencia del personal sostienen la ejecución (Niguse et al., 2025). A la vez, el análisis de reportes de RSE muestra un contraste instructivo: puede existir un discurso sofisticado sin alineación real de prácticas, métricas e incentivos, lo que instala la pregunta sobre coherencia interna y gobernanza estratégica (Fuller, 2022; Mitra, 2021). En términos prácticos, este eje refuerza que alinear no es “comunicar bien”, sino organizar decisiones, capacidades y control para que la estrategia tenga cuerpo.

Eje 4: Capacidades dinámicas, resiliencia y desempeño (incluyendo entornos turbulentos)

Aquí emerge el cambio conceptual más fuerte del artículo: la ventaja se explica menos por estabilidad y más por capacidad de renovación. En el corpus, las capacidades dinámicas se asocian al desempeño cuando el sistema organizacional logra absorber perturbaciones, adaptarse y reconfigurar recursos, con la resiliencia como pieza explicativa clave (Biswakarma & Bohora, 2025). En paralelo, la transformación digital aparece como un catalizador de esa evolución: no basta con adoptar tecnología; lo decisivo es desarrollar capacidades para convertir lo digital en coordinación, aprendizaje y decisiones estratégicas sostenibles (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025). Este eje conecta directamente con el título del artículo: el tránsito “de Porter a capacidades dinámicas” no niega lo clásico, pero sí lo reinterpreta bajo condiciones de turbulencia.

Eje 5: Sistemas de control y contabilidad de gestión estratégica

Los resultados muestran una idea contundente: la estrategia se vuelve gestionable cuando se mide y se controla con criterios estratégicos, no solo contables. La revisión de Ojra et al. (2021) plantea que la contabilidad de gestión estratégica aporta instrumentos para conectar decisiones con desempeño, pero advierte que su efectividad depende de contingencias (industria, entorno, capacidades internas y coherencia con la estrategia). En el plano sectorial, la scoping review en sostenibilidad sugiere que todavía hay brechas entre el reconocimiento de la importancia del control y la integración efectiva de herramientas de control orientadas a sostenibilidad (Martins et al., 2024). En síntesis: muchos problemas atribuidos a “mala estrategia” terminan siendo problemas de medición, seguimiento y aprendizaje organizacional (Ojra et al., 2021; Martins et al., 2024).

Eje 6: Sostenibilidad y RSE como dimensión estratégica (integración real, tensiones y evidencia)

El corpus permite sostener una conclusión matizada: la sostenibilidad puede funcionar como dimensión estratégica, pero no siempre lo hace. En algunos contextos, la evidencia sugiere asociaciones entre RSE/CSR y desempeño cuando la RSE se articula con decisiones estratégicas y no se limita a cumplimiento o reputación (Mitra, 2021). Sin embargo, el análisis de reportes muestra integración desigual, lo que vuelve visible la brecha entre lo que se declara y lo que se gobierna (Fuller, 2022). Finalmente, el estudio bibliométrico plantea un debate incómodo pero útil: la sostenibilidad puede estar consolidándose como eje estratégico o puede estar operando, en parte, como tendencia de investigación; distinguir entre ambas requiere mirar mecanismos, métricas y control, no solo lenguaje (Sedovs & Volkova, 2024; Martins et al., 2024).

6. Discusión

Síntesis interpretativa: qué se mantiene de Porter y qué cambia con capacidades dinámicas

El corpus sugiere que Porter no “caduca”; más bien, cambia su función. El posicionamiento competitivo y las estrategias genéricas siguen siendo útiles para ordenar decisiones básicas: qué valor se ofrece, dónde se compite y qué lógica de ventaja se intenta sostener. En ese sentido, la evidencia que vincula estrategias genéricas con desempeño respalda que el razonamiento de elección y coherencia estratégica continúa vigente (Islami et al., 2020). Sin embargo, la misma literatura revisada muestra que, en entornos de disrupción, la ventaja rara vez permanece estable el tiempo suficiente como para depender solo de una posición elegida. Allí aparece el giro: la estrategia ya no se explica únicamente por “dónde te colocas”, sino por qué tan rápido aprendes y te reconfiguras sin perder coherencia.

Ese desplazamiento se hace visible cuando se incorporan capacidades dinámicas, resiliencia y transformación digital. En lugar de entender la ventaja como un estado, estos enfoques la conciben como una capacidad de renovación: detectar cambios, recombinar recursos, ajustar procesos y sostener desempeño bajo turbulencia (Biswakarma & Bohora, 2025; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025). Por eso, el artículo propone leer a Porter como el fundamento de la *dirección* y a las capacidades dinámicas como el fundamento de la *continuidad adaptativa*. Es una convivencia conceptual: el posicionamiento define el “hacia dónde”, mientras que las capacidades dinámicas explican el “cómo se sostiene” cuando la realidad se mueve.

Convergencias entre planeación, alineación e innovación (lo que la evidencia sugiere en común)

Cuando se comparan resultados por ejes, aparece una convergencia clara: planeación, alineación e innovación funcionan mejor cuando operan como un sistema y no como iniciativas separadas. La planeación muestra asociación con

desempeño cuando no se limita a formular objetivos, sino cuando integra escaneo del entorno, implementación y seguimiento (Mousa et al., 2024; Wang et al., 2025). Pero esa planeación se vuelve frágil si la organización no logra alineación interna: capacidades, decisiones y prioridades que sostengan la ejecución. En esa línea, la evidencia sugiere que la alineación y la prospectiva se traducen en ventaja competitiva con mayor claridad cuando el capital humano actúa como puente (Niguse et al., 2025). No es un detalle: el capital humano parece operar como la infraestructura que convierte planes en rutinas y rutinas en resultados.

La innovación, por su parte, emerge como el elemento que evita que la estrategia se vuelva obsoleta. Tanto la revisión sobre estrategia de innovación como el estudio sobre pensamiento de diseño apuntan a la misma intuición: innovar estratégicamente no es improvisar, sino crear mecanismos de aprendizaje, experimentación y validación que alimenten la toma de decisiones (Agazu & Kero, 2024; Efeoglu & Møller, 2025). En conjunto, la convergencia es casi una regla práctica: la planeación sin alineación queda en el papel; la alineación sin innovación tiende a rigidizarse; la innovación sin planeación puede dispersar recursos. Cuando las tres se articulan, el desempeño aparece más defendible, especialmente en dimensiones no financieras que suelen anticipar los resultados económicos.

Tensiones y contradicciones encontradas (por sector, región, métodos, variables)

El corpus también muestra tensiones que conviene tomar en serio. La primera es una tensión por contexto organizacional: en PYMES, la estrategia tiende a alternarse entre modos deliberados y reactivos. Esto no necesariamente es “mala estrategia”; puede ser una respuesta racional a restricciones de recursos y a cambios abruptos. Sin embargo, esa misma flexibilidad puede erosionar la consistencia si no existen rutinas mínimas de planeación y control (Charles et al., 2015; Wang et al., 2025). En empresas medianas y grandes, en cambio, aparece más espacio para formalizar alineación, prospectiva y capital humano como capacidades, con efectos más claros sobre ventaja competitiva (Niguse et al., 2025).

La segunda tensión es metodológica: algunos trabajos miden desempeño financiero/no financiero, otros se centran en ventaja competitiva, sostenibilidad económica o incluso en grado de integración (por ejemplo, en CSR). Esto genera un reto de comparabilidad, pero también revela algo conceptual: el desempeño no es una sola cosa, y la estrategia puede “funcionar” en una dimensión y fallar en otra. Un ejemplo evidente es sostenibilidad: puede haber reporte sofisticado y, aun así, integración estratégica desigual (Fuller, 2022). La tercera tensión es la del “discurso versus ejecución”: la sostenibilidad y la RSE aparecen como áreas donde la retórica crece rápido, pero la evidencia sugiere integración heterogénea y, a veces, instrumental (Fuller, 2022; Sedovs & Volkova, 2024). Esta contradicción obliga a repensar qué significa realmente “estrategia sostenible”: no lo que se declara, sino lo que se mide, se incentiva y se controla.

Propuesta de marco integrador (modelo conceptual)

A partir de estas convergencias y tensiones, se propone un marco integrador que organiza la evidencia como una ruta estratégica en cadena, con mecanismos explícitos:

Posicionamiento y planeación (fundación de dirección). La organización define su lógica competitiva (estrategias genéricas/elección de ventaja) y la traduce en planeación (objetivos, escaneo, implementación). Aquí se ubican los fundamentos de coherencia estratégica (Islami et al., 2020; Mousa et al., 2024).

Alineación estratégica (capacidad de ejecución). La estrategia se vuelve operativa cuando la organización alinea recursos, procesos y capacidades; el capital humano aparece como soporte crítico para que alineación y prospectiva se conviertan en ventaja (Niguse et al., 2025).

Innovación y capacidades dinámicas (capacidad de renovación). La estrategia se actualiza mediante innovación estructurada y mecanismos de aprendizaje (incluido el pensamiento de diseño como enfoque), y se sostiene mediante capacidades dinámicas que permiten reconfigurar y adaptarse, especialmente en

procesos de transformación digital (Agazu & Kero, 2024; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

Control y medición estratégica (capacidad de sostenimiento). El sistema requiere medición y control para convertir estrategia en decisiones gestionables; la contabilidad de gestión estratégica aporta herramientas, pero su efectividad depende de contingencias e integración real (Ojra et al., 2021; Martins et al., 2024).

Resultados: desempeño y sostenibilidad (con resiliencia como mecanismo transversal). El desempeño financiero/no financiero y la sostenibilidad emergen como resultados, con resiliencia operando como mecanismo que explica la continuidad del desempeño bajo turbulencia (Wang et al., 2025; Biswakarma & Bohora, 2025).

Implicaciones para directivos (gestión)

Para la gestión, el mensaje es práctico: si la organización quiere resultados sostenibles, debe tratar la estrategia como sistema, no como evento anual. Primero, conviene diseñar la planeación con un componente explícito de escaneo y revisión, porque la evidencia sugiere que el entorno impacta particularmente el desempeño no financiero, que suele anticipar el financiero (Mousa et al., 2024). Segundo, invertir en capital humano no solo como “bienestar” o “formación”, sino como mecanismo estratégico que vuelve ejecutable la alineación y la prospectiva (Niguse et al., 2025). Tercero, la transformación digital exige gobernanza: capacidades dinámicas y madurez digital no se logran por compras tecnológicas, sino por aprendizaje organizacional y reconfiguración de procesos (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025). Cuarto, si sostenibilidad y RSE van en serio, deben traducirse en métricas, incentivos y control; de lo contrario, se quedan en comunicación institucional con integración desigual (Fuller, 2022; Martins et al., 2024). Finalmente, la resiliencia no es un “valor corporativo” sino una capacidad que explica por qué algunas organizaciones mantienen desempeño cuando otras se quiebran ante shocks (Biswakarma & Bohora, 2025).

7. Conclusiones

Este artículo partió de una pregunta sencilla, pero exigente: ¿cómo se conectan hoy el posicionamiento competitivo y la planeación —raíces clásicas de la estrategia— con los enfoques contemporáneos centrados en capacidades dinámicas, resiliencia y transformación digital, para explicar desempeño y sostenibilidad? A partir de la síntesis del corpus cerrado de 15 estudios, emergen tres hallazgos centrales.

En primer lugar, la evidencia converge en que la planeación y las prácticas de gestión estratégica se asocian con desempeño cuando dejan de ser un documento y se vuelven rutina de decisión: escaneo del entorno, formulación, implementación y seguimiento. El desempeño no se explica únicamente por “tener plan”, sino por la disciplina de alinear recursos y revisar supuestos con cierta regularidad. Este patrón se sostiene tanto en PYMES como en contextos manufactureros, y aparece con claridad cuando el desempeño se entiende en términos financieros y no financieros (Charles et al., 2015; Mousa et al., 2024; Wang et al., 2025).

En segundo lugar, el artículo confirma que el enfoque “Porter” no desaparece: el posicionamiento competitivo sigue siendo útil como lenguaje para ordenar elecciones estratégicas. Sin embargo, su capacidad explicativa se fortalece cuando se integra con la noción de orientación estratégica y con mecanismos contemporáneos que vuelven sostenible la ventaja: innovación estructurada, alineación interna y aprendizaje. En el corpus, la competitividad se entiende mejor cuando la orientación estratégica se traduce en ventaja competitiva y no se queda en intención declarada (Islami et al., 2020; Yang et al., 2022; Agazu & Kero, 2024).

En tercer lugar, el hallazgo más decisivo para el título del artículo es que, en entornos turbulentos, la ventaja competitiva depende crecientemente de capacidades dinámicas y resiliencia, con la transformación digital como acelerador de esa transición. La evidencia sugiere que las capacidades dinámicas impactan desempeño con mayor claridad cuando la resiliencia opera como mecanismo intermedio y cuando la digitalización se gestiona como capacidad estratégica, no como simple adopción tecnológica (Biswakarma & Bohora, 2025; Alrub & Sánchez-

Cañizares, 2025). En paralelo, se observa que la sostenibilidad y la RSE solo funcionan como dimensión estratégica cuando entran al sistema de decisiones con métricas, incentivos y control; de lo contrario, se mantienen como narrativa o reporte con integración desigual (Fuller, 2022; Martins et al., 2024; Sedovs & Volkova, 2024).

En términos de contribución, el aporte teórico del estudio consiste en proponer una lectura integradora: del posicionamiento y la planeación hacia la alineación, la innovación y las capacidades dinámicas, con control/medición como infraestructura de ejecución y resiliencia como condición de sostenimiento. Este encadenamiento ayuda a explicar por qué algunas organizaciones convierten estrategia en resultados y otras se quedan en formulaciones plausibles pero frágiles. En el plano práctico, la síntesis sugiere implicaciones concretas: (a) diseñar la planeación como proceso continuo y medible; (b) invertir en capital humano como soporte de alineación y prospectiva; (c) gobernar la transformación digital como cambio estratégico; y (d) incorporar sostenibilidad/RSE mediante sistemas de control que hagan visible la ejecución y no solo el discurso (Ojra et al., 2021; Niguse et al., 2025; Martins et al., 2024).

En cierre, el recorrido “de Porter a las capacidades dinámicas” no implica abandonar los fundamentos, sino reubicarlos dentro de un escenario donde la ventaja ya no es un estado, sino una capacidad de renovación. La gestión estratégica, en consecuencia, se vuelve relevante no solo por formular dirección, sino por sostener coherencia, medir lo que importa, aprender con rapidez y construir resiliencia para que el desempeño y la sostenibilidad no compitan entre sí, sino que se refuercen dentro de un mismo sistema de decisiones (Islami et al., 2020; Biswakarma & Bohora, 2025; Fuller, 2022).

8. Implicaciones para investigación futura (agendas y vacíos)

El corpus deja vacíos interesantes. Primero, se requiere investigación que compare explícitamente configuraciones: qué combinaciones de planeación, alineación, innovación y control producen mejores resultados bajo distintos niveles de

turbulencia, en lugar de estudiar variables aisladas. Segundo, hace falta mayor precisión en la operacionalización de sostenibilidad y RSE: distinguir con métricas y evidencia qué es integración real y qué es solo cumplimiento o narrativa (Fuller, 2022; Sedovs & Volkova, 2024). Tercero, el rol del capital humano aparece como mediador, pero aún se sabe poco sobre qué componentes específicos (competencias, compromiso, aprendizaje, liderazgo intermedio) explican mejor la traducción de estrategia a ventaja (Niguse et al., 2025). Cuarto, el campo del control estratégico necesita estudios que conecten herramientas de SMA con resultados comparables y con procesos de decisión, particularmente en sostenibilidad (Ojra et al., 2021; Martins et al., 2024). Quinto, la transformación digital debería estudiarse no solo como adopción, sino como trayectoria de madurez y reconfiguración, conectada a capacidades dinámicas y resiliencia (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025; Biswakarma & Bohora, 2025).

9. Apéndices

Apéndice A. Matriz de extracción (versión compacta, n = 15)

Tabla A1. Matriz de extracción: filas 1–8

ID	Referencia	Contexto (país/sector)	Tipo método	Constructos estratégicos (X)	Resultado(s) (Y)	Eje(s)
1	Charles et al. (2015)	Kenia / PYMES	Empírico	Modos de gestión estratégica	Desempeño organizacional	E1
2	Islami et al. (2020)	Balcanes / firmas	Empírico cuant.	Estrategias genéricas	Desempeño de la firma	E2
3	Ojra et al. (2021)	Multisector	Revisión	SMA / control estratégico	Desempeño (vía decisiones)	E5
4	Mitra (2021)	India / firmas	Empírico	Estrategia + CSR	Desempeño de firma	E6
5	Fuller (2022)	Canadá grandes firmas	Cualitativo	Integración estrategia–CSR	Grado de integración	E6
6	Yang et al. (2022)	Indonesia PYMES	PLS-SEM	Orientación estratégica	Sostenibilidad económica	E2
7	Agazu & Kero (2024)	Multisector	Revisión sist.	Estrategia de innovación	Competitividad	E3

ID	Referencia	Contexto (país/sector)	Tipo método	Constructos estratégicos (X)	Resultado(s) (Y)	Eje(s)
8	Mousa et al. (2024)	Manufactura	Empírico cuant.	Planeación estratégica	Desempeño organizacional	E1

Tabla A2. Matriz de extracción: filas 9–15

ID	Referencia	Contexto (país/sector)	Tipo / método	Constructos estratégicos (X)	Resultado(s) (Y)	Eje(s)
9	Sedovs & Volkova (2024)	Campo académico	Bibliométrico	Sostenibilidad en estrategia	Tendencias del campo	E6
10	Martins et al. (2024)	Puertos	Scoping review	Control para sostenibilidad	Evidencia/brechas	E5–E6
11	Efeoglu & Møller (2025)	Multisector	Cualitativo	Pensamiento de diseño	Efectividad percibida	E3
12	Alrub & Sánchez-Cañizares (2025)	Palestina / finanzas	Empírico cuant.	Capacidades dinámicas	Resultados estratégicos digitales	E4
13	Niguse et al. (2025)	Etiopía / firmas	Empírico cuant.	Alineación + foresight	Ventaja competitiva	E4 (sec. E2)
14	Biswakarma & Bohora (2025)	TI	Empírico cuant.	Capacidades dinámicas	Desempeño organizacional	E4
15	Wang et al. (2025)	Abidjan / PYMES	SEM	Prácticas de gestión estratégica	Desempeño fin./no fin.	E1–E5

Nota. E1 = Planeación y desempeño; E2 = Posicionamiento/orientación y competitividad; E3 = Innovación y pensamiento de diseño; E4 = Capacidades dinámicas, resiliencia y transformación; E5 = Control/medición; E6 = Sostenibilidad/RSE.

Apéndice B

Protocolo de codificación temática

B1. Unidad de análisis

- Artículo completo, con extracción focal en: propósito, constructos estratégicos centrales, variables/mecanismos, resultados y discusión.

B2. Enfoque de codificación

- **Deductivo (primario):** seis ejes temáticos (E1–E6) definidos desde el marco conceptual.
- **Inductivo (secundario):** subcódigos emergentes por artículo (p. ej., *escaneo ambiental*, *madurez digital*, *integración retórica*, *mediación por ventaja competitiva*).

B3. Reglas de asignación de códigos

1. **Código primario:** se asigna al eje que estructura la pregunta, modelo o contribución principal del artículo.
2. **Código secundario:** se asigna cuando el artículo aporta evidencia clara a otro eje (p. ej., Wang et al., 2025: E1 y E5).
3. **Mecanismos:** se codifican explícitamente mediaciones/condiciones (p. ej., resiliencia, capital humano, ventaja competitiva, madurez digital).
4. **Integración vs retórica:** cuando el artículo discute brecha entre discurso y práctica (especialmente en sostenibilidad/RSE), se añade el subcódigo *integración retórica*.

B4. Definiciones operativas de ejes (macro-códigos)

- **E1 Planeación–desempeño:** planeación/prácticas estratégicas vinculadas a desempeño financiero/no financiero.

- **E2 Posicionamiento/orientación–competitividad:** estrategias genéricas u orientaciones estratégicas asociadas a ventaja/competitividad/sostenibilidad económica.
- **E3 Innovación–competitividad:** innovación estratégica o pensamiento de diseño como soporte para decisiones/competitividad.
- **E4 Capacidades dinámicas–resiliencia–transformación:** adaptación, reconfiguración, resiliencia y transformación digital como explicación del desempeño.
- **E5 Control/medición:** contabilidad de gestión estratégica, herramientas de control, métricas e integración con ejecución.
- **E6 Sostenibilidad/RSE:** sostenibilidad y CSR como dimensión estratégica, con énfasis en integración real vs retórica.

B5. Control de calidad

- Relectura para verificar coherencia entre (a) constructos extraídos, (b) resultados y (c) código primario/secundario asignado.
- Registro de ambigüedades como observaciones para evitar sobreinterpretaciones.

Tabla B1. Mapa de evidencia (artículos por eje y tipo de aporte)

Eje temático	Evidencia principal (artículos)	Tipo de evidencia dominante	Mecanismos más visibles en el eje
E1 Planeación y desempeño	Charles et al. (2015); Mousa et al. (2024); Wang et al. (2025)	Empírica cuantitativa / evidencia en PYMES	Ejecución y seguimiento; escaneo ambiental
E2 Posicionamiento/orientación y competitividad	Islami et al. (2020); Yang et al. (2022)	Empírica cuantitativa	Ventaja competitiva como mediador
E3 Innovación y pensamiento de diseño	Agazu & Kero (2024); Efeoglu & Møller (2025)	Revisión + cualitativa	Innovación como disciplina; aprendizaje iterativo
E4 Capacidades dinámicas, resiliencia y transformación	Alrub & Sánchez-Cañizares (2025); Biswakarma & Bohora (2025); Niguse et al. (2025)	Empírica cuantitativa	Resiliencia, madurez digital y capital humano (mediaciones)

Eje temático	Evidencia principal (artículos)	Tipo de evidencia dominante	Mecanismos más visibles en el eje
E5 Control/medición estratégico	Ojra et al. (2021); Martins et al. (2024); Wang et al. (2025)	Revisión + empírica	Contingencias; herramientas de control
E6 Sostenibilidad y RSE	Mitra (2021); Fuller (2022); Sedovs & Volkova (2024); Martins et al. (2024)	Empírica + bibliométrica	Integración real vs retórica; brechas de operacionalización

Nota. El mapa resume dónde se concentra la evidencia y qué mecanismos explicativos aparecen con mayor frecuencia por eje, facilitando la discusión integradora y la identificación de vacíos para investigación futura.

Referencias

- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Akhimien, O. G., & Adekunle, S. A. (2023). Technological environment and sustainable performance of oil and gas firms: A structural equation modelling approach. *Future Business Journal*, 9, 24. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00204-5>
- Alrub, A. A., Alkasasbeh, O., Awwad, M., & Shriram, V. P. (2024). Strategic alignment between technology innovation and stakeholders for sustainable performance. *Systems*, 12(6), 213. <https://doi.org/10.3390/systems12060213>
- Biswakarma, G., & Bohora, B. (2025). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of organizational resilience in IT sector. *Future Business Journal*, 11, 173. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00592-w>
- Charles, N. A., Ojera, P. B., & David, O. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4, 4. <https://doi.org/10.1186/s13731-014-0016-y>
- Efeoglu, A., & Møller, C. (2025). Solving strategic management challenges with design thinking: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 1–28. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00469-w>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6, 3. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning and success in small and medium-sized enterprises: The construct of planning. *Management Research News*, 29(1), 6–16. <https://doi.org/10.1108/01409170610645429>

Kunc, M., Reilly, M., & Teodorescu, K. (2024). Strategic flexibility, resilience, and financial performance: A causal model approach. *Sustainability*, 16(21), 9247. <https://doi.org/10.3390/su16219247>

Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gurler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690. <https://doi.org/10.3390/su16156690>

Niguse, T., Borji, B., & Kant, S. (2025). Effect of strategic alignment and strategic foresight on competitive advantage with mediating role of human capital: A case of medium and large firms in Ethiopia. *Future Business Journal*, 11, 161. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00574-y>

Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: A literature review and research agenda. *Future Business Journal*, 7, 64. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1>

Sedovs, E., & Volkova, T. (2024). Sustainability: Is it a strategic management research fashion? *Sustainability*, 16(17), 7434. <https://doi.org/10.3390/su16177434>

Wang, J., Adouko, K. A. R. P., & Teye, J. (2025). Effect of strategic management practices on financial and non-financial performance of SMEs in Abidjan, Ivory Coast. *Future Business Journal*, 11, 248. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00641-4>

Yang, H., Ayub, A., Beddu, S., Ting, S. H., & Nawawi, M. K. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: The use of hybrid SEM–neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11, 14. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00232-5>