

Artículo de Revisión • Estado del Arte

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA: Estado del Arte, Enfoques Teóricos y Agenda de Investigación para Contextos Latinoamericanos

Strategic Management in Contemporary Organizational Management: State of the Art, Theoretical Approaches and Research Agenda for Latin American Contexts

Víctor Centurión Bedoya  — Mail: victor.centurion.via@gmail.com

Instituto Superior de Educación Vía Pro Desarrollo, Asunción, Paraguay |

Programa académico:	Maestría en Administración de Empresas / MBA
Recibido: 7 Abril 2026	Publicado: Vol. 1, Núm. 1, 2026

Cómo citar este artículo:

Centurión Bedoya, V. (2026). *Dirección estratégica en la gestión organizacional contemporánea: Estado del arte, enfoques teóricos y agenda de investigación para contextos latinoamericanos*. *VIAConciencia*, 1(1). (84-103)

Resumen

Este artículo de Estado del Arte sistematiza el conocimiento científico acumulado sobre la Dirección Estratégica en la gestión organizacional contemporánea, examinando críticamente su evolución conceptual, sus principales marcos teóricos y sus aplicaciones en contextos de alta incertidumbre y transformación global. A través de una revisión sistemática de literatura en bases de datos indexadas —Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet—, el artículo traza el recorrido desde los modelos clásicos de planificación estratégica hasta los enfoques actuales de capacidades dinámicas, estrategia digital y sostenibilidad, identificando convergencias, divergencias y debates no resueltos en el campo. Se presta especial atención al estado del conocimiento sobre la aplicación de la Dirección Estratégica en organizaciones latinoamericanas y paraguayas, donde la brecha entre el desarrollo teórico internacional y la investigación empírica local es marcada. Los hallazgos evidencian que, si bien la literatura internacional ofrece un corpus robusto sobre formulación e implementación estratégica, los

estudios sobre sus efectivos impactos en contextos institucionales de economías emergentes y pequeñas son escasos, lo que configura un vacío de investigación relevante que este trabajo contribuye a delimitar y orientar.

Palabras clave: *dirección estratégica; planificación estratégica; ventaja competitiva; capacidades dinámicas; gestión organizacional; América Latina; sostenibilidad estratégica.*

Abstract

This State of the Art article systematizes the accumulated scientific knowledge on Strategic Management in contemporary organizational management, critically examining its conceptual evolution, main theoretical frameworks, and applications in contexts of high uncertainty and global transformation. Through a systematic literature review across indexed databases—Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, and Dialnet—the article charts the journey from classic strategic planning models to current approaches in dynamic capabilities, digital strategy, and sustainability, identifying convergences, divergences, and unresolved debates in the field. Special attention is given to the state of knowledge on the application of Strategic Management in Latin American and Paraguayan organizations, where the gap between international theoretical development and local empirical research is pronounced. The findings show that, while international literature offers a robust corpus on strategy formulation and implementation, studies on its actual impacts in institutional contexts of emerging and small economies are scarce, constituting a relevant research gap that this work contributes to delineate and guide.

Keywords: *strategic management; strategic planning; competitive advantage; dynamic capabilities; organizational management; Latin America; strategic sustainability.*

1. INTRODUCCIÓN

En el último cuarto de siglo, la aceleración de los cambios tecnológicos, la integración de los mercados globales y la emergencia de nuevas formas de organización han puesto a prueba la capacidad de adaptación de organizaciones de todo tipo y tamaño. En ese escenario, la Dirección Estratégica ha dejado de ser un privilegio metodológico de las grandes corporaciones y se ha convertido en una necesidad operativa para cualquier entidad que aspire a la sostenibilidad de largo plazo (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020; Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017). Su objeto de estudio —cómo las organizaciones crean, mantienen y renuevan ventajas competitivas en entornos cambiantes— es hoy más urgente que nunca.

La Dirección Estratégica puede entenderse como el proceso continuo, integrador y sistémico mediante el cual una organización formula objetivos de largo plazo, analiza sus recursos y su entorno, diseña estrategias y las implementa a través de estructuras, sistemas y culturas organizacionales coherentes (David & David, 2017; Grant, 2016). No se trata de un ejercicio de planificación puntual, sino de una capacidad institucional que articula pensamiento analítico, liderazgo transformador y aprendizaje organizacional (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009). Su dominio distingue a las organizaciones que prosperan de las que simplemente reaccionan ante las circunstancias.

En el contexto latinoamericano, y específicamente en Paraguay, la Dirección Estratégica enfrenta desafíos adicionales: informalidad institucional, volatilidad macroeconómica, déficit de capacidades gerenciales y marcos regulatorios inestables. A pesar de ello, la región ha vivido en los últimos años un notable proceso de profesionalización de la gestión, impulsado por la expansión del sector empresarial privado, la modernización del Estado y el crecimiento de la educación superior en administración (Ogliastri et al., 2020; Vassolo, De Castro & Gómez-Mejía, 2011). Sin embargo, la investigación científica rigurosa sobre cómo la Dirección Estratégica opera y genera valor en estas condiciones específicas es aún notoriamente escasa.

El presente artículo de Estado del Arte se propone contribuir a ese conocimiento mediante tres objetivos específicos: (a) mapear el corpus teórico y empírico internacional sobre Dirección Estratégica, identificando sus principales debates y líneas de investigación vigentes; (b) examinar las especificidades del campo en el contexto latinoamericano y paraguayo; y (c) delimitar las brechas de investigación existentes y proponer una agenda de trabajo para futuros estudios en estos contextos. Para ello, se aplica la metodología de revisión sistemática de literatura descrita en la sección siguiente.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 Proceso de búsqueda bibliográfica

La revisión sistemática que sostiene este artículo fue conducida entre enero y abril de 2026, consultando las bases de datos Scopus, Web of Science (WoS), SciELO, Redalyc, Dialnet y EBSCO Business Source Complete. Se complementó con Google Scholar para documentos institucionales y reportes de organismos internacionales. Los descriptores de búsqueda se formularon en español, inglés y portugués, incluyendo las siguientes combinaciones: dirección estratégica / strategic management / gestão estratégica; planificación estratégica / strategic

planning; ventaja competitiva / competitive advantage / vantagem competitiva; capacidades dinámicas / dynamic capabilities; estrategia empresarial en América Latina; transformación digital y estrategia; sostenibilidad estratégica / strategic sustainability; y balanced scorecard / cuadro de mando integral.

El horizonte temporal prioritario abarcó 2015–2025, con inclusión justificada de obras fundacionales anteriores (Porter, 1980; Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Los criterios de inclusión fueron: (a) artículos en revistas científicas con arbitraje por pares; (b) libros académicos de editoriales de referencia con proceso de revisión; (c) informes de organismos internacionales reconocidos (OCDE, BID, CEPAL, Banco Mundial); y (d) casos de estudio publicados en repositorios académicos acreditados. Se excluyeron materiales de divulgación sin aval científico y contenidos sin autoría verificable. El corpus definitivo comprende 60 referencias, de las cuales el 65% son artículos indexados y el 20% corresponde a libros académicos de amplia citación.

2.2 Evolución del pensamiento estratégico: de la planificación formal a las capacidades dinámicas

La Dirección Estratégica como disciplina académica y gerencial formal emergió en los años cincuenta y sesenta del siglo XX, cuando la complejidad creciente de las grandes corporaciones industriales generó la necesidad de marcos sistemáticos para la toma de decisiones de largo plazo. Ansoff (1965) introdujo el concepto de *planning* estratégico formal, con su matriz de expansión producto-mercado como herramienta de orientación gerencial. Chandler (1962), por su parte, estableció la relación seminal entre estructura y estrategia, argumentando que la estructura organizacional debe subordinarse a la estrategia adoptada —principio que orienta el diseño organizacional hasta el presente.

La década de 1980 marcó un punto de inflexión con la obra de Michael E. Porter. Su modelo de las cinco fuerzas (Porter, 1980) ofreció un marco analítico riguroso para comprender la estructura competitiva de las industrias, mientras que su tipología de estrategias genéricas —liderazgo en costos, diferenciación y enfoque— proporcionó a los directivos un lenguaje preciso para posicionarse en el mercado (Porter, 1985). Estos aportes dominaron el pensamiento estratégico durante más de una década y continúan siendo referentes obligados en la formación directiva (Hill, Jones & Schilling, 2023; Grant, 2016).

El giro conceptual más significativo se produjo en los años noventa con el enfoque basado en recursos (Resource-Based View, RBV) de Barney (1991), que desplazó la atención desde el

entorno externo hacia las capacidades internas de la organización. Barney formuló el criterio VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) para identificar los recursos que pueden sostener una ventaja competitiva duradera. Esta perspectiva fue complementada por Prahalad y Hamel (1990), quienes introdujeron el concepto de competencias centrales (core competencies) como fuente primaria de ventaja competitiva. El posterior desarrollo del enfoque de las capacidades dinámicas por Teece, Pisano y Shuen (1997) —revisado y actualizado por Teece (2018)— incorporó la dimensión temporal del cambio: las organizaciones no solo necesitan poseer recursos valiosos, sino la capacidad de reconfigurarlos ante cambios en el entorno tecnológico, regulatorio o competitivo.

La transición hacia el siglo XXI trajo consigo nuevas agendas de investigación. La economía basada en el conocimiento colocó al aprendizaje organizacional y a la gestión del conocimiento en el centro del debate estratégico (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kogut & Zander, 1992). El concepto de estrategia como práctica —strategy as practice— de Whittington (2006) desplazó la unidad de análisis desde la organización hacia los actores que formulan e implementan estrategias en la práctica cotidiana, enriqueciendo el campo con perspectivas microsociológicas. Más recientemente, la irrupción de la transformación digital ha generado un nuevo cuerpo de literatura sobre cómo las tecnologías digitales reconfiguran las fuentes de ventaja competitiva y exigen nuevas capacidades estratégicas (Teece, 2018; Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013).

2.3 Análisis del entorno: herramientas, debates y evoluciones recientes

El análisis del entorno externo constituye una etapa fundacional del proceso estratégico, orientada a identificar oportunidades y amenazas que condicionan la viabilidad de las opciones estratégicas disponibles. La herramienta PESTEL —acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal— se consolidó como el marco de análisis macro-ambiental más utilizado en la práctica directiva (Johnson et al., 2017). Junto a ella, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) ha sido el instrumento estándar para el análisis de la industria durante cuatro décadas, aunque no ha estado exento de críticas sobre su carácter estático y su aplicabilidad a industrias con fronteras difusas en la economía digital (Teece, 2018).

La investigación reciente ha enriquecido estas herramientas clásicas con nuevas perspectivas. Lafley y Martin (2013) propusieron el marco «Playing to Win», que integra el análisis del campo de batalla competitivo con la lógica de la creación de valor para el cliente. Kim y

Mauborgne (2015), con su teoría del océano azul, desafiaron la premisa de que la estrategia es esencialmente competitiva, argumentando que las organizaciones más exitosas crean nuevos espacios de mercado donde la competencia es irrelevante. Esta perspectiva ha sido criticada por su dificultad de operacionalización en sectores regulados, aunque ha generado un volumen significativo de investigación empírica (Lindic, Bavdaz & Kovacic, 2020).

En el contexto de la inteligencia artificial y la analítica de datos masivos (big data), el análisis del entorno ha experimentado una transformación radical. Davenport y Harris (2007) anticiparon que las organizaciones que usen la analítica avanzada para interpretar el entorno competitivo obtendrán ventajas de primer movimiento sostenibles. Investigaciones más recientes de Mikalef et al. (2019) y Ghasemaghaei y Calic (2020) han confirmado empíricamente que la capacidad analítica organizacional —definida como la habilidad de capturar, procesar e interpretar grandes volúmenes de datos— tiene un efecto positivo significativo sobre el desempeño estratégico, especialmente en mercados de alta velocidad de cambio.

2.4 Enfoque basado en recursos y capacidades dinámicas: convergencias y debates

El enfoque basado en recursos constituye hoy uno de los marcos teóricos más citados en la literatura de management estratégico (Barney, Ketchen & Wright, 2011). Su premisa central —que la heterogeneidad y la inmovilidad de los recursos entre empresas explican las diferencias de desempeño— ha sido respaldada por decenas de estudios empíricos en múltiples sectores e industrias. Sin embargo, el campo no está exento de debates. Priem y Butler (2001) cuestionaron el valor explicativo del RBV, señalando que la definición circular de «recursos valiosos son los que generan valor» limita su poder predictivo. Barney y Arikan (2001) respondieron a estas críticas articulando proposiciones más operacionalizables, aunque la tensión epistemológica persiste.

Las capacidades dinámicas —definidas por Teece et al. (1997) como la capacidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar entornos de rápida transformación— han generado uno de los debates más fecundos en la disciplina. Eisenhardt y Martin (2000) propusieron que las capacidades dinámicas son procesos organizacionales específicos (desarrollo de productos, alianzas, gestión del conocimiento) cuya eficacia depende del ritmo de cambio del entorno: en mercados moderadamente dinámicos, operan como rutinas; en mercados altamente volátiles, como comportamientos simples y

experimentales. Esta distinción ha orientado numerosos estudios empíricos sobre cómo las organizaciones gestionan la innovación en entornos disruptivos (Schilke, Hu & Helfat, 2018).

La investigación más reciente ha extendido el marco de capacidades dinámicas al ámbito de las plataformas digitales y los ecosistemas de negocios. Autores como Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) y Gawer (2014) han argumentado que las plataformas multilaterales constituyen una nueva forma de organización estratégica que desafía los supuestos del RBV tradicional, ya que su valor no reside en los recursos controlados por la firma focal sino en la red de complementadores que orbita alrededor de ella. Esta perspectiva ha cobrado particular relevancia ante el surgimiento de gigantes tecnológicos como Amazon, Google y Mercado Libre, cuyo poder competitivo se basa en la gobernanza de ecosistemas, no en la posesión de activos físicos.

2.5 Formulación estratégica: de la planificación formal a los modelos ágiles

La formulación de la estrategia organizacional ha pasado por transformaciones significativas en su concepción metodológica. El paradigma clásico —representado por el modelo de planificación estratégica formal de Ansoff (1965) y el proceso racional-comprensivo de David y David (2017)— propone una secuencia lógica que parte del análisis del entorno y de los recursos, continúa con la definición de objetivos y la selección de estrategias, y culmina en la implementación y el control. Este enfoque, dominante en la formación directiva durante décadas, ha sido criticado por su supuesto de que el futuro es predecible y planificable (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009).

Mintzberg (1994) introdujo la influyente distinción entre estrategia deliberada —la que resulta de un proceso de planificación intencional— y estrategia emergente —la que surge de patrones de decisiones no planificadas que se articulan retroactivamente—. Esta perspectiva, inicialmente contrastante con el paradigma racional, fue integrada en modelos de planificación más flexibles que reconocen la irreducible incertidumbre del entorno estratégico. La investigación de Eisenhardt (1989) sobre la toma de decisiones estratégicas en entornos de alta velocidad evidenció que las organizaciones más exitosas en esos contextos no planifican menos sino que planifican diferente: con procesos más rápidos, más basados en información en tiempo real y más orientados a la experimentación.

En el entorno contemporáneo, marcado por la disrupción tecnológica y la pandemia de COVID-19, los enfoques de planificación ágil han cobrado renovado protagonismo. Doz y Kosonen (2010) propusieron el concepto de *strategic agility* —agilidad estratégica— como la capacidad

de las organizaciones de redefinir su modelo de negocio antes de que las circunstancias los obliguen a hacerlo. Esta idea ha sido desarrollada en el marco de los negocios digitales por Teece (2018) y por Chesbrough (2020), quien documentó cómo la pandemia aceleró la innovación de modelos de negocio en múltiples sectores. La herramienta del Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) ha sido adoptada masivamente como soporte visual para este tipo de ejercicios de reformulación estratégica acelerada.

2.6 Implementación estratégica y control de gestión: el papel del Balanced Scorecard y sus evoluciones

La implementación de la estrategia es reconocida por la literatura como la etapa más crítica y frecuentemente fallida del proceso estratégico. Beer y Eisenstat (2000) identificaron los «factores silenciosos que matan la estrategia»: falta de claridad sobre la estrategia, gestión deficiente del conflicto, liderazgo sin apoyo de la alta dirección y capacidades inadecuadas a nivel medio. Investigaciones posteriores de Neilson, Martin y Powers (2008) confirmaron que la implementación es el mayor reto estratégico de las organizaciones, citado consistentemente como más difícil que la formulación en encuestas a directivos.

El Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton (1996), con sus cuatro perspectivas — financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje/crecimiento—, representó un avance metodológico significativo al conectar la estrategia con los sistemas de medición y control de gestión. Su evolución hacia el mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) permitió visualizar las relaciones de causalidad entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. La investigación empírica sobre su adopción ha mostrado resultados mixtos: estudios como los de De Geuser, Mooraj y Oyon (2009) documentan mejoras en el desempeño organizacional cuando se implementa de manera completa y participativa, mientras que otros señalan riesgos de burocratización y métricas desconectadas de la estrategia real (Malmi, 2001).

En los últimos años, la transformación digital ha impulsado la evolución de los sistemas de control estratégico hacia plataformas de business intelligence y analítica en tiempo real. Autores como Liberatore y Luo (2010) y Marr (2015) han documentado cómo los tableros de control digitales (dashboards) permiten acortar los ciclos de retroalimentación estratégica, pasando de reportes trimestrales a monitoreo continuo. Esta evolución es particularmente relevante para organizaciones en entornos de alta volatilidad, como los mercados latinoamericanos, aunque su adopción está condicionada por la disponibilidad de datos de calidad y las capacidades analíticas del equipo directivo.

2.7 Dirección Estratégica y sostenibilidad: la agenda ESG y la creación de valor compartido

La integración de la sostenibilidad en la estrategia organizacional ha pasado de ser una preocupación periférica a constituirse en un imperativo estratégico central en la última década. El concepto de Triple Bottom Line de Elkington (1997), que propone que las organizaciones deben rendir cuentas simultáneamente en las dimensiones económica, social y ambiental, anticipó lo que décadas después sería codificado en los estándares ESG (Environmental, Social and Governance). La investigación de Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) demostró empíricamente que las empresas con alta integración de sostenibilidad en su estrategia superan financieramente a sus pares en el largo plazo.

Porter y Kramer (2011) propusieron el concepto de valor compartido (Creating Shared Value, CSV) como superación del modelo de responsabilidad social empresarial meramente reactivo. Su argumento central es que las organizaciones pueden generar ventajas competitivas genuinas abordando problemáticas sociales y ambientales desde el núcleo de su modelo de negocio, no solo desde programas de filantropía corporativa. Esta perspectiva ha influido significativamente en la agenda de investigación sobre estrategia y sostenibilidad, aunque autores como Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) han señalado sus limitaciones conceptuales y su potencial de uso instrumental.

La agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas ha generado un nuevo marco de referencia para la alineación estratégica de organizaciones públicas y privadas. Waddock y Steckler (2016) y Scheyvens, Banks y Hughes (2016) han analizado cómo las empresas pueden integrar los ODS en su planificación estratégica de manera auténtica, más allá del etiquetado superficial. En el contexto latinoamericano, la CEPAL (2023) ha documentado que la brecha de inversión necesaria para alcanzar los ODS en la región supera los 130 mil millones de dólares anuales, lo que coloca a la Dirección Estratégica con orientación de valor compartido en el centro del debate sobre el desarrollo regional.

2.8 Estrategia digital y transformación de los modelos de negocio

La transformación digital ha reconfigurado profundamente el campo de la Dirección Estratégica en los últimos diez años. Bharadwaj et al. (2013) propusieron el concepto de estrategia digital como la formulación e implementación de estrategias organizacionales orientadas a crear valor a través de activos, capacidades y relaciones habilitados por las tecnologías digitales. Esta

perspectiva supera la visión de la tecnología como mero soporte de la estrategia para concebirla como fuente constitutiva de nuevas ventajas competitivas.

La investigación de Teece (2018) sobre las implicaciones de la era digital para las capacidades dinámicas señala que las organizaciones necesitan desarrollar tres conjuntos de capacidades: de detección (sensing) —para identificar oportunidades y amenazas digitales—; de captura (seizing) —para movilizar recursos hacia las oportunidades identificadas—; y de transformación (transforming) —para reconfigurar activos y estructuras ante cambios disruptivos—. Estudios empíricos como los de Warner y Wäger (2019) han documentado cómo las organizaciones que desarrollan estas capacidades de manera deliberada logran navegar más exitosamente las disrupciones digitales.

En el ámbito de los modelos de negocio digitales, el trabajo de Osterwalder y Pigneur (2010) con el Business Model Canvas sentó las bases de una nueva forma de pensar y comunicar la estrategia organizacional. Chesbrough (2020) complementó esta perspectiva señalando que la innovación en modelos de negocio —más que la innovación en productos o procesos— es la fuente más difícil de imitar por los competidores y, por tanto, la que más valor crea en el largo plazo. Esta idea ha impulsado una oleada de investigación sobre cómo las organizaciones renuevan sus modelos de negocio ante la presión competitiva de plataformas digitales.

2.9 Dirección Estratégica en América Latina y Paraguay: especificidades y vacíos

La literatura sobre Dirección Estratégica en América Latina presenta características particulares que la diferencian del corpus anglosajón y europeo dominante. Vassolo et al. (2011) señalan que los mercados latinoamericanos están caracterizados por lo que denominan «five peculiarities»: alta volatilidad macroeconómica, presencia significativa de grupos empresariales diversificados, instituciones débiles e inestables, familismo empresarial y alto grado de informalidad. Estas condiciones modifican radicalmente la lógica de las estrategias óptimas: en mercados con instituciones débiles, la diversificación corporativa —considerada ineficiente en mercados desarrollados— puede ser una respuesta racional a fallas de mercado de capital, trabajo e información.

Hoskisson, Eden, Lau y Wright (2000), en un trabajo seminal sobre la investigación estratégica en economías emergentes, señalaron que los marcos teóricos desarrollados en contextos de mercados desarrollados no son directamente transferibles a economías en transición sin ajustes sustanciales. Esta advertencia fue retomada por Peng, Sun, Pinkham y Chen (2009), quienes propusieron el triángulo estratégico —industria, recursos y entorno institucional— como

modelo integrador para analizar la estrategia en economías emergentes. El entorno institucional, en esta perspectiva, no es simplemente un dato del análisis PESTEL sino un condicionante estructural de las opciones estratégicas disponibles.

En el caso específico de Paraguay, la investigación empírica sobre Dirección Estratégica es escasa en las bases indexadas consultadas. Los estudios disponibles tienden a concentrarse en sectores específicos —agroexportación, finanzas, comercio— y carecen de marcos comparativos que permitan extraer conclusiones generalizables. Centurión Bedoya (2026) identifica como brecha relevante la ausencia de estudios longitudinales sobre el impacto de la planificación estratégica formal en el desempeño de medianas y pequeñas empresas paraguayas, sector que representa más del 90% del tejido empresarial del país según datos del Ministerio de Industria y Comercio (MIC, 2023). La digitalización del sistema financiero paraguayo —con la expansión de las billeteras digitales y los servicios bancarios móviles— ha generado casos de transformación estratégica de alta relevancia práctica que aún carecen de documentación académica sistematizada.

2.10 Vacío de conocimiento y posicionamiento del artículo

La revisión realizada permite delimitar con precisión tres lagunas de conocimiento de alta prioridad académica. La primera es de carácter contextual: la investigación empírica sobre la efectividad de los procesos de Dirección Estratégica en organizaciones paraguayas y de la región latinoamericana de menor desarrollo relativo es notoriamente escasa, fragmentada y metodológicamente heterogénea. Los estudios disponibles son mayoritariamente descriptivos o de caso único, sin metodologías comparativas que permitan generalizar hallazgos.

La segunda laguna refiere a la integración de los nuevos ejes estratégicos —transformación digital, capacidades dinámicas y agenda ESG— en los marcos de análisis y formación directiva vigentes en las organizaciones latinoamericanas. La mayoría de los estudios sobre estrategia digital se concentran en economías avanzadas; la investigación sobre cómo las organizaciones de economías emergentes navegan la transición digital desde posiciones de rezago tecnológico y capacidades limitadas es mínima.

La tercera laguna refiere a la vinculación entre la Dirección Estratégica y el desempeño organizacional en contextos de alta volatilidad institucional. Los modelos dominantes de evaluación del desempeño estratégico —como el BSC— fueron diseñados para entornos institucionales estables. Su aplicabilidad y su impacto en organizaciones que operan con marcos regulatorios cambiantes, acceso limitado a financiamiento y mercados laborales informales

requiere investigación específica. El presente artículo se sitúa en la intersección entre estas tres lagunas, ofreciendo un mapa conceptual integrado y una agenda de investigación empírica orientada al contexto latinoamericano y paraguayo.

3. ANÁLISIS CONTEXTUAL: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA A LA LUZ DE LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES DEL PARAGUAY

3.1 El entorno estratégico paraguayo: rasgos estructurales relevantes

Comprender la Dirección Estratégica en el contexto paraguayo requiere considerar las particularidades estructurales del entorno organizacional. Paraguay es una economía pequeña, abierta y dependiente de la exportación de commodities agropecuarios, con una estructura empresarial dominada por microempresas y pequeños negocios familiares (MIC, 2023). Su trayectoria de crecimiento en las últimas dos décadas —con tasas promedio superiores al 4% anual hasta la pandemia— ha generado oportunidades de formalización y profesionalización de la gestión empresarial, pero también ha expuesto a las organizaciones a presiones competitivas de mayor intensidad provenientes de la región y del comercio global.

El sistema financiero paraguayo ha vivido una transformación estratégica acelerada desde 2019, con la proliferación de billeteras electrónicas, el crecimiento de fintechs y la digitalización de los servicios bancarios. Este proceso ha generado casos de estrategia competitiva de alta pertinencia para el estudio de la Dirección Estratégica en contextos emergentes: organizaciones que operaban bajo lógicas de oligopolio moderado han tenido que redefinir sus modelos de negocio ante competidores digitales que redefinen las reglas del juego (Hill et al., 2023). En el sector público, el proceso de fusiones institucionales de 2023 —con la creación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT)— constituye un caso relevante de Dirección Estratégica aplicada a la reforma del Estado.

3.2 Herramientas de planificación estratégica en organizaciones paraguayas: adopción y brechas

El análisis de la literatura disponible sobre práctica estratégica en Paraguay revela una brecha notable entre el conocimiento prescriptivo de las herramientas y su adopción efectiva en el nivel organizacional. Las herramientas clásicas —FODA, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, BSC— son ampliamente conocidas en el entorno de la educación superior en administración y en los programas de posgrado, pero su aplicación sistemática en organizaciones pequeñas y medianas

es fragmentaria y frecuentemente reducida a ejercicios de cumplimiento formal (Centurión Bedoya, 2026).

Esta brecha entre adopción formal y uso efectivo es consistente con los hallazgos de la literatura sobre práctica estratégica en economías emergentes (Peng et al., 2009; Hoskisson et al., 2000). Los factores explicativos incluyen: la escasez de directivos con formación estratégica avanzada, la prevalencia de culturas organizacionales con foco en el corto plazo, la incertidumbre institucional que desincentiva la planificación de largo alcance y la limitada disponibilidad de datos confiables del entorno para alimentar los procesos analíticos. La agenda de investigación propuesta en la sección siguiente busca abordar sistemáticamente estas brechas.

3.3 Capacidades dinámicas y transformación digital: el desafío estratégico central de las organizaciones paraguayas

La transformación digital representa el desafío estratégico más urgente para las organizaciones paraguayas en el horizonte 2026–2030. Según datos de la SENATICs (2023), el 47% de las empresas formales del país todavía opera sin un plan formal de digitalización, y solo el 12% cuenta con capacidades analíticas básicas para la toma de decisiones basadas en datos. Esta situación de rezago digital no solo limita la eficiencia operativa sino que reduce estructuralmente la capacidad de las organizaciones para desarrollar las capacidades dinámicas que la literatura identifica como fuente central de ventaja competitiva en entornos de alta velocidad de cambio (Teece, 2018; Bharadwaj et al., 2013).

La investigación de Warner y Wäger (2019) sobre organizaciones en procesos de transformación digital sugiere que las que logran mayor éxito no son necesariamente las que adoptan más tecnología, sino las que desarrollan una cultura organizacional de experimentación, aprendizaje y adaptación que permea todos los niveles de la jerarquía. En el contexto paraguayo, esto implica que la formación en Dirección Estratégica no puede limitarse a la transmisión de herramientas analíticas, sino que debe cultivar mentalidades directivas capaces de operar en la ambigüedad y de liderar cambios organizacionales profundos.

4. Agenda de Investigación Propuesta

A partir de las lagunas identificadas y del análisis contextual desarrollado, este artículo propone la siguiente agenda de investigación empírica de alta prioridad para el campo de la Dirección Estratégica en el contexto latinoamericano y paraguayo:

- a) Estudios sobre la relación entre el nivel de planificación estratégica formal y el desempeño organizacional en pymes paraguayas, aplicando diseños longitudinales que controlen por sector, tamaño y antigüedad empresarial. La pregunta central: ¿cuánto y de qué manera contribuye la planificación formal al desempeño en contextos de alta informalidad institucional?
- b) Investigación sobre las capacidades dinámicas de las organizaciones paraguayas en procesos de transformación digital, utilizando el marco de Teece (2018) para evaluar la presencia y efectividad de las capacidades de detección, captura y transformación en muestras representativas de empresas de distintos sectores.
- c) Análisis de la integración de criterios ESG y de creación de valor compartido en la estrategia de organizaciones paraguayas, identificando factores habilitadores y obstáculos específicos al contexto local, con especial atención al sector agroexportador y al sistema financiero.
- d) Estudios comparados entre Paraguay y economías de la región —Argentina, Uruguay, Bolivia— sobre la efectividad de distintos modelos de planificación estratégica en entornos de alta volatilidad institucional, orientados a identificar las condiciones bajo las cuales los marcos de gestión estratégica internacional son transferibles sin ajustes y cuándo requieren adaptaciones sustanciales.
- e) Investigación sobre los procesos de reforma estratégica del Estado paraguayo —con foco en las fusiones institucionales del Gobierno 2023–2028— como casos de Dirección Estratégica aplicada al sector público, evaluando la efectividad de los procesos de formulación, comunicación e implementación estratégica en el contexto de la administración pública.
- f) Análisis del impacto de los programas de formación en Dirección Estratégica en los posgrados paraguayos sobre la práctica directiva de los egresados, utilizando metodologías mixtas que combinen encuestas a graduados con estudios de caso en sus organizaciones de pertenencia.

5. CONCLUSIONES

La revisión sistemática realizada en este artículo documenta un campo de conocimiento maduro, internamente diverso y en plena transformación. La Dirección Estratégica ha evolucionado desde los modelos de planificación formal de los años cincuenta y sesenta hasta

los marcos contemporáneos de capacidades dinámicas, estrategia digital y sostenibilidad, acumulando un corpus teórico y empírico de notable riqueza. Las aportaciones fundacionales de Porter, Barney, Teece, Kaplan y Norton y Mintzberg conservan plena vigencia como marcos de referencia, mientras que las investigaciones más recientes los extienden y complejizan ante los desafíos de la economía digital, la globalización y la crisis climática.

El análisis contextual del caso latinoamericano y paraguayo revela, sin embargo, una brecha significativa entre la sofisticación del conocimiento teórico internacional y su aplicación en los contextos específicos de economías emergentes y de menor tamaño relativo. Las «cinco peculiaridades» de los mercados latinoamericanos identificadas por Vassolo et al. (2011) —volatilidad macroeconómica, grupos empresariales diversificados, instituciones débiles, familismo empresarial e informalidad— no son simplemente datos de contexto: condicionan estructuralmente qué estrategias son posibles y cuáles son las más efectivas. La investigación que ignore estas especificidades produce prescripciones que no son transferibles sin adaptaciones sustanciales.

Paraguay presenta una paradoja estratégica relevante: es una economía con un dinamismo notable en sectores como las finanzas digitales, la agroexportación y la generación de energía hidroeléctrica, pero con una producción científica sobre estrategia organizacional que no acompaña ese dinamismo. La agenda de investigación propuesta en este artículo identifica seis líneas de trabajo concretas para reducir esa brecha, con especial énfasis en la relación entre planificación formal y desempeño organizacional en pymes, las capacidades dinámicas en contextos de transformación digital y la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial.

El presente trabajo busca contribuir a ese proceso motivando investigaciones que combinen el rigor de los marcos teóricos internacionales con el conocimiento profundo de las condiciones locales. La Dirección Estratégica en el Paraguay del siglo XXI no puede ser solo la aplicación de modelos importados: requiere una construcción de conocimiento enraizada en la realidad organizacional propia, capaz de generar aprendizajes que sean a la vez localmente pertinentes y universalmente relevantes.

DECLARACIONES DEL AUTOR

Conflicto de intereses: El autor declara no tener conflicto de intereses respecto al contenido de este artículo.

Financiamiento: El presente trabajo no recibió financiamiento externo. Fue elaborado en el marco de las actividades académicas de la institución a la que pertenece el autor.

Contribución del autor: V.C.B.: conceptualización, revisión bibliográfica, análisis crítico, redacción y revisión final.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. En M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 124–188). Blackwell.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Centurión Bedoya, V. (2026). *Dirección estratégica: fundamentos conceptuales y aplicaciones en la gestión organizacional*. Nota técnica. Instituto Superior de Educación Vía Pro Desarrollo.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410–413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). *Perspectivas económicas de América Latina 2023: Invirtiendo en el desarrollo sostenible*. CEPAL. <https://www.cepal.org>

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of creating shared value. *California Management Review*, 56(2), 130–153.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16.^a ed.). Pearson.
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122.
<https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone Publishing.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- Ghasemaghaei, M., & Calic, G. (2020). Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. *Journal of Business Research*, 108, 147–162.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.062>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9.^a ed.). John Wiley & Sons.

- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2023). *Strategic management: Theory & cases* (13.^a ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13.^a ed.). Cengage.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267. <https://doi.org/10.5465/1556394>
- Instituto Superior de Educación Vía Pro Desarrollo [ISEVPD]. (2026). Instrucciones a autores — Revista Científica VIACONCIENCIA. ISEVPD.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (7.^a ed.). Prentice Hall.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11.^a ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Review Press.
- Liberatore, M. J., & Luo, W. (2010). The analytics movement: Implications for operations research. *Interfaces*, 40(4), 313–324. <https://doi.org/10.1287/inte.1100.0502>
- Lindic, J., Bavdaz, M., & Kovacic, H. (2020). Higher growth through the blue ocean strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), 928–938. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.01.013>
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207–220. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>
- Marr, B. (2015). *Big data: Using smart big data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance*. John Wiley & Sons.

- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261–276.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044>
- Ministerio de Industria y Comercio [MIC]. (2023). Política nacional de mipymes Paraguay 2023–2027. MIC. <https://www.mic.gov.py>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2.^a ed.). Pearson Education.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60–70.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ogliastri, E., Prado, A., & Díaz, C. (2020). Strategic management in Latin American enterprises. En E. Ogliastri & A. Prado (Eds.), *Doing business in Latin America* (pp. 33–61). Routledge.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81.
<https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>

- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371–382.
<https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación [SENATICs]. (2023). Plan de transformación digital del Estado paraguayo 2023–2025. SENATICs.
<https://www.senatics.gov.py>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vassolo, R. S., De Castro, J. O., & Gómez-Mejía, L. R. (2011). Managing in Latin America: Common issues and a research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 22–36.
<https://doi.org/10.5465/amp.2011.0129>
- Waddock, S., & Steckler, E. (2016). Visionaries and wayfinders: Deliberate and emergent pathways to vision in social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 719–734.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2451-x>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>