
Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas

The New Trends in Strategic Management. An approach based on orientation to central competences, to the market or to strategic activities

Jorge Alejandro A. Blacutt Olmos (2019). "Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas". *Perspectivas*, Año 22 – N° 43 – mayo 2019. pp. 135-148. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: L, L1, L19.

Jorge Alejandro A. Blacutt Olmos
Doctor en Administración y Política en Educación
Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
Unidad Académica Regional La Paz
Email: blacutt@ucb.edu.bo

Resumen

En la literatura de administración estratégica algunos autores encontraron ciertos conceptos que les permiten elaborar la evolución de la teoría de la administración estratégica. Algunos autores establecen el tiempo como un indicador de esta evolución, citan cronológicamente las obras o artículos escritos en una determinada fecha. Se ha observado en los enfoques identificados en la literatura algunos elementos clave que constituyen el pilar de una estrategia o conceptos esenciales. Unos son las competencias centrales o esenciales en la empresa, los otros toman en cuenta el mercado y sus fuerzas. Finalmente, los esfuerzos estratégicos que se basan en la acción.

La preocupación de los teóricos por entender el fenómeno de las decisiones de los gerentes empresariales, ha formado un objeto de estudio y ha derivado así mismo en un esfuerzo permanente de los autores por explicar la evolución de la teoría de la administración estratégica. Algunas investigaciones han dedicado mucho esfuerzo a la evolución del concepto. Y, como resultado, han surgido teorías que durante un periodo han permitido profundizar los conocimientos de la administración estratégica, "strategic management".

En este artículo se presentan los autores que han identificado algunos factores clave que permiten elaborar el camino recorrido por el pensamiento estratégico e incorpora nuevas perspectivas de investigadores de la administración estratégica.

CLASIFICACIÓN JEL: L, L1, L19

PALABRAS CLAVE: Administración Estratégica, Orientación a las competencias centrales, Orientación hacia el mercado, a mercados futuros, a las actividades estratégicas.

Abstract

In the strategic management literature some authors found some concepts that allow them to develop the evolution of the strategic management theory. Some authors establish time as an indicator of this evolution; and quote chronologically the works or articles written on a certain date. It has been observed on the identified approaches in literature some key elements that form the pillar of a strategy or essential concepts. Some of them are the core or essential competencies in the company; others take into account the market and its forces. Finally, the strategic efforts based on action.

The concern of the theoreticians to understand the phenomenon of the business managers' decisions has formed an object of study and has derived likewise in a permanent effort of the authors to explain the evolution of the theory of the strategic administration. Some research has dedicated much effort to the evolution of the concept. And, as a result, theories have emerged that during a period has allowed to deep the knowledge of strategic management.

This article presents the authors who have identified some key factors that allow us to elaborate the road traveled by strategic thinking and incorporate new perspectives of strategic administration researchers.

JEL CLASSIFICATION: L, L1, L19

KEYWORDS: Strategic Management, Orientation to core competencies, Strong market orientation, Orientation to markets, Orientation to strategic activities.

Introducción

El desarrollo del concepto de la administración estratégica en el tiempo responde a factores que los teóricos explican en sus diversas teorías. En este documento se revisan los trabajos de diversos autores los cuales han propuesto diferentes marcos de referencia teórica, lo que ha permitido mostrar la evolución del pensamiento estratégico.

El camino recorrido por la planificación estratégica no es fácil establecerlo y plantearlo

Uno de los pioneros, es Bracker (1980), plantea un examen de la evolución del concepto de administración estratégica en un determinado periodo, a través de la presentación de un resumen de las definiciones hechas por escritores modernos de la estrategia empresarial. Él proporciona una breve descripción de las visiones para operacionalizar la gestión estratégica; finalmente habla del alcance del concepto de estrategia en la historia (una estrategia que abarca el accionar de un Estado, de una empresa y de un Gobierno).

Por otro lado, O'Shannassy (1999), sugiere 5 fases del desarrollo del pensamiento estratégico. Por ejemplo: “planificación financiera básica”, “planificación basada en pronósticos”, “planificación orientada externamente”, “gestión estratégica” e “implementación de la estrategia.”

Finalmente, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), presentan diez enfoques distintos o escuelas del pensamiento de la administración estratégica.

El inicio de la planificación estratégica no es fácil establecerlo y plantearlo, pero sí seguirlo desde Drucker. Autores que han identificado algunos factores clave que permiten hacer un recorrido en el pensamiento estratégico e incorporar nuevas perspectivas de autores estudiosos de la administración estratégica

La evaluación de la literatura sobre la administración, lejos de ser exhaustiva, indica que, efectivamente han habido abordajes de varios autores quienes han desarrollado esta evolución del concepto de Estrategia y de

Administración Estratégica, así como de elementos fundamentales basados en diferentes paradigmas. ¿Cómo identificar esos factores que distinguen a una teoría de otra?, ¿Qué elementos de esos factores determinan la base del pensamiento estratégico? En este trabajo se toman en cuenta algunos elementos como la base del establecimiento de estrategias en función del tiempo en el que han sido planteados por los autores consultados.

Esquemas de referencia propuestos por los teóricos del pensamiento estratégico en el tiempo y el enfoque empleado en este camino conceptual recorrido

La gerencia establece objetivos y decisiones estratégicas que influyen en la sociedad, cuyas consecuencias están asociadas a su rendimiento financiero. Drucker (1997) en su libro *La gerencia de empresas*, plantea:

[...] es siempre importante adaptarse a los cambios económicos rápidamente, inteligentemente y racionalmente. Pero la gerencia va mucho más allá de la reacción y la adaptación pasiva. Su acción implica la responsabilidad de intentar darle forma al medio económico, de planear la iniciación de cambios en ese medio económico y llevarlos a cabo, de rechazar constantemente las limitaciones que las circunstancias económicas oponen a la libertad de acción de la empresa. (Drucker, 1997, p. 24)

Un primer lugar; Drucker en *The Practice of Management* publicado en 1954, versión en inglés, —*La Gerencia de Empresas* (1997) Español—, menciona: “[...] la gerencia tiene que vivir siempre – casi sola- en el presente y en el futuro” (p. 29). Este pensamiento estratégico tiene dos dimensiones: la primera, administrar en el presente y la segunda, ese presente traza el futuro de la empresa.

En segundo lugar, Chandler (1962) quien ha contribuido al desarrollo de la administración de empresas, en su libro *Strategy and Structure, Chapters in the Industrial Enterprise*. Escribe los siguientes conceptos asociados a la administración estratégica:

“La estructura departamental resultante reflejaba los tipos de

mercado en los cuales los productos fueron vendidos” (p. 28). Es posible imaginar un continuo entre la centralización y la descentralización, cuyo movimiento organizacional, depende de las estrategias adoptadas. Si la estrategia es de diversificación de productos o servicios, hay una tendencia en la estructura en desplazarse hacia la descentralización.

Tercero, H. Igor Ansoff y Edward J. McDonell en su obra *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial* (1997) menciona “Que la actividad de la administración estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos e indicadores para la organización y el mantenimiento de una “serie de relaciones con el ambiente“[...] (p. 258). Por otro lado, en la dirección de operaciones, “la actividad consiste en la entrega de productos y servicios al ambiente a cambio de recompensas” (p. 261).

El enfoque de la administración estratégica de estos autores se centra en establecer una relación de la empresa con su entorno, estableciendo su posición en ese entorno. Y las operaciones incluyen la creación y mantenimiento de diseños organizacionales así como la conducción de individuos que posean motivación y habilidades adecuadas a los dos niveles de administración tanto para la estratégica como para la administración operacional.

En cuarto lugar, cabe resaltar las preguntas que realizan algunos autores como Glueck (1972-1976) en su obra *Business Policy. Strategy Formation and Management Action*. El Mencionar, por ejemplo, “la planificación estratégica es aquel conjunto de decisiones y de acciones las cuales guían al desarrollo de una estrategia” (p. 3).

En quinto lugar, Steiner y Miner (1977) en su libro *Management Policy and Strategy* comienza con la naturaleza y la importancia de política de negocios y estrategia de negocios, escriben en la introducción, “El punto de vista central de este libro en el rol del CEO, (Chief Executive Officer) Jefe ejecutivo oficial de la organización, como él mira a su organización total. La visión del gerente tope es única. Nadie tiene esa visión”. “Un nuevo fenómeno toma lugar” (p. 8). Hay dos tipos de management en una organización: el management estratégico que existe en el nivel más alto y todos los otros que

pueden ser llamados como administración operacional (operational management). Los procesos de pensamiento, las actitudes, la perspectiva, los marcos de referencia, los métodos de análisis, y las habilidades difieren entre los dos.

Steiner (1979) en su libro *Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber Una Guía Paso a Paso* (en inglés, *Strategic Planning. What Every Manager Must Know*), menciona:

La planificación estratégica formal, considera cuatro puntos diferentes, cada uno de los cuales sostiene este paradigma. (a) La planificación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales; (b) es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas (u objetivos), y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. [...] (c) es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro. (d) es formal y contiene en su estructura formada de planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos de corto plazo y planes operativos. (p. 20)

Sexto, Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer (1997), en su libro *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, definen el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p. 3), haciendo énfasis en la acción. De esta forma, hace referencia a los cinco conceptos de la Estrategia (5P’s). Plan (Plan), Patrón (pattern), Pauta de acción o estratagema (Ploy), Posición (Position) y Perspectiva (Perspective), siendo nuevamente mencionados en el libro *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, escrito por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en el año 2016.

Mintzberg, et al. (2016), se dan a la tarea de identificar las diez escuelas de la estrategia, presentando una descripción comprensible, enfatizando, de cada escuela, las contribuciones y limitaciones.

“Escuela de diseño: la estrategia como proceso de concepción;

escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal; escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico; escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario; escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental; escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente; escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación; escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo; escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo y la escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación.” (p. 17)

En séptimo lugar, Shona Brown y Kathleen Eisenhardt (2002) en su libro *Competir al borde del caos, Estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos*. En inglés el libro titula *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* (1998).

Según estas culturas, las características del borde del caos son: El borde del caos es un concepto clave en la teoría de la complejidad, [...] El borde del caos es donde:

1. “Ocurren las conductas complejas (como la ejecución y la innovación, pero no sólo una o la otra). Por ejemplo, esto describe la música improvisada.
2. Existen unas pocas reglas (como prioridades) que no son arbitrarias, y no hay compromisos entre los valores extremos. Hay reglas específicas que se pueden crear, por ejemplo, el vuelo de los pájaros.
3. Es necesario trabajar para mantener el equilibrio sobre el borde del caos porque éste es un equilibrio disipador. Hay una tendencia constante a dejarse atraer por los imanes de la estructura y el caos.
4. Existe la sorpresa. Se espera lo inesperado porque el control no es estricto y porque el sistema se está adaptando en tiempo real a los cambios imprevisibles.
5. Ocurren errores porque los sistemas al borde del caos a menudo se desvían de la orilla. Pero también hay una rápida recuperación y, como los músicos de jazz que tocan la nota equivocada, existe una posibilidad de convertir los errores en ventajas” (p. 55)

En octavo lugar, Michael E. Porter en el libro *On competition* publicado 1979, en el artículo: “How competitive forces shape strategy” y su versión en castellano *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (1999) escribe:

La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. [...] en la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores. Por el contrario, las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente, es decir, hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutivos son de algún modo competidores con más o menos preponderancia y actividad, según el sector de que se trate. (p. 25)

La fuerza o las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa.

El noveno lugar, lo ocupa Barney (1991), con su escrito *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, comprendido en, *Journal of Management*, escribe: El RBV (Resource Based View), el enfoque basado en recursos, examina el vínculo entre las características internas de una empresa y su rendimiento.

Los partidarios de RBV argumentan que para encontrar las fuentes de ventaja competitiva, las organizaciones deben buscar dentro de la empresa en lugar de mirar el entorno competitivo. Los Recursos firmes y la Ventaja competitiva sostenible, son conceptos clave dentro de esta visión, por tanto, los recursos firmes pueden ser definidos como “todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información y conocimiento controlados por una empresa que le permite mejorar su eficiencia y efectividad”. Los recursos clasificados en categorías como bienes tangibles (por ejemplo, maquinaria, equipos, terrenos, edificios y dinero en efectivo) e intangibles (por ejemplo, marcas, reputación de marcas y licencias) o físicos, humanos y organizativos, deben tener cuatro atributos que se pueden resumir

en el marco VRIO, con el objetivo de que las empresas transformen estos recursos en ventajas competitivas sostenibles.

La perspectiva que se basa en los recursos, permite un acercamiento muy útil para hacer posible el análisis estratégico de los recursos y las capacidades de la organización. Recursos tangibles, intangibles, humanos y, así también, heterogéneos e inmóviles. Los requisitos básicos: (1) Valiosos - Valuable, (2) Raros - Rare (3) Debe ser imperfectamente imitable – Inimitable “It must be imperfectly imitable”, (4) Dificiles de sustituir - Organized. No puede haber sustituto estratégico equivalente de este recurso que sea valioso pero no sea raro o imperfectamente imitable. El análisis VRIO hace posible lograr la ventaja competitiva sostenible. Estos atributos de los recursos de la empresa pueden considerarse como indicadores empíricos de la heterogeneidad y la inmovilidad de los recursos de una empresa y, por tanto, la utilidad de estos recursos sirve para generar ventajas competitivas sostenidas.

En décimo lugar, Gary Hamel y C.K. Prahalad, en su obra *Compitiendo por el Futuro, Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (1995) o *Competing for the future, Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating markets of tomorrow*, en su versión en inglés (1994), menciona “Ayudar a los directivos a imaginar el futuro y, una vez imaginado, a crearlo.” (p. 46).

Además, se refieren a que “una competencia esencial es, sin duda, una fuente de ventaja competitiva, en el sentido de que es única desde el punto de vista competitivo y contribuye al valor percibido por los clientes o al coste. (p. 273)

De la transformación de la organización a la transformación del sector, las empresas que logren liderazgo, están transformando el sector industrial.

En onceavo lugar, W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) aportan con su enfoque, BOS, *Blue Ocean Strategy* en español: *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no*

tiene ninguna importancia, se aleja del mercado y crea mercado. Han introducido una disrupción en el pensamiento estratégico y en el diseño de una estrategia.

Para salir de los océanos rojos, las compañías deben salir de fronteras aceptadas [...], de esta manera, las compañías podrán desarrollar una sagacidad para reconstruir las realidades del mercado a fin de abrir océanos azules. A continuación, se enuncian seis vías de salida:

1ª Vía: Explorar industrias alternativas son más extensas que los sustitutos. 2ª Vía: Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector. 3ª Vía: Explorar la cadena de compradores. 4ª Vía: Explorar ofertas complementarias de productos y servicios. 5ª Vía: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores. 6ª Vía: Explorar la dimensión del tiempo.

“La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul” (Kim, 2005, p. 17). El modelo de la estrategia del océano azul se basa en las siguientes variables: reducir, crear, incrementar y eliminar. Los seis principios para desarrollar este tipo de estrategia son las siguientes:

1. Reconstruir las fronteras del mercado.
2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.
3. Ir más allá de la demanda existente.
4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta.
5. Superar los obstáculos clave de la organización.
6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia.

El valor del comprador sube al incrementar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido y los ahorros en costos se realizan al eliminar y reducir los factores en los que una industria compete.

En doceavo lugar, Prahalad y Krishnan (2009) incorpora el concepto de la nueva era de la innovación co-creando el valor a través de las redes globales y haciendo referencia a los elementos más importantes:

1. “El valor está cambiando de productos a soluciones y a experiencias. En este nuevo mundo B2B (business to business, en español de negocio a negocio) y B2C (business to customer/ de negocio a cliente) van a convergir (N=1, experiencias personales cocreadas). Un producto de empresa industrial a empresa de servicios y de esta última a cliente, dirigen su atención a la expectativa y necesidad cocreada en el cliente.
2. Ninguna compañía tiene todos los recursos que necesita para crear experiencias únicas personalizadas. Por lo tanto, todas las compañías necesitan tener acceso al talento, componentes, productos y servicios de la mejor fuente (R=G, acceso global a recursos y talentos).
3. Los sistemas gerenciales internos pueden ser un impedimento. Los sistemas flexibles son un prerrequisito y deben desarrollarse.
4. Los recursos en el ecosistema se deben configurar de manera continua.
5. Los modelos específicos deben ser desarrollados para permitirle a las organizaciones enfocarse a un consumidor de entre millones. (Prahaland y Krishna 2009, p. 24-25).

En último lugar, treceavo, Nadya Zhexembayeva (2014) escribe: *Overfished Ocean Strategy. Powering up innovation for a resource-deprived world*, traducido al castellano como: *La Estrategia del Océano Esquilado. ¿Cómo impulsar la innovación para adaptarse a la nueva economía circular?*

La Estrategia del Océano Esquilado forma parte de la literatura orientada a sensibilizar al mundo empresarial sobre la necesidad de adoptar un nuevo paradigma productivo que tenga en cuenta la escasez de recursos y las oportunidades que brinda la llamada economía circular. (p. 45)

Las empresas deben adoptar cinco principios esenciales para hacer frente al nuevo orden económico con éxito. “(1) Adoptar una economía circular en lugar de la actual economía lineal. (2) Explorar un enfoque horizontal de los negocios. (3) Explorar nuevas formas de crecimiento. (4) Abandonar el plan de negocio y centrarse en el modelo de negocio. (5) Pasar de una visión parcial departamental a una mentalización global” (p. 49). Las clásicas cadenas de valor de Porter según Zhexembayeva deben introducir en sus actividades centrales y de apoyo, el concepto de reciclaje y en consecuencia construir nuevos modelos de negocio.

Análisis

En esta investigación los autores mencionados han contribuido en la elaboración de los factores que ellos consideran claves para el desarrollo de estrategias y, en consecuencia, para la administración estratégica. Estos enfoques han evolucionado en un período comprendido entre los años 1962 y 2014.

Se han formulado las siguientes preguntas: ¿En qué medida o cuán importante es el mercado donde se encuentran los competidores como elemento fundamental para establecer las estrategias? ¿En qué medida las competencias centrales son fundamento para establecer las estrategias? ¿En qué medida o cuán importante es la orientación a la acción de las estrategias?

Para responder a estas inquietudes o dudas se ha elaborado una tabla de análisis, de dos entradas, una consigna la cronología de los conceptos introducidos en el tiempo por los autores versus las orientaciones que guían la formulación de estrategias.

En la Tabla 1 se puede observar la trayectoria del pensamiento estratégico, la cual es discontinua debido a que los factores son diferentes y las orientaciones tienen elementos diversos. Sin embargo algunos autores toman en cuenta al mercado con el que cuenta la empresa así como a mercados futuros. Los otros enfoques plantean que la competencia es irrelevante.

Tabla 1. Las cuatro orientaciones en el desarrollo del pensamiento

		Autores del pensamiento estratégico en el tiempo											
Orientaciones en el desarrollo del pensamiento Estratégico	Factores: Enfoques orientados a: mercado, alejados del mercado, centrados en la organización y en la acción.	Alfred Dchandler, Jr., (1962)	William F. Glueck (Glueck, 1972, 1976)	Steniner y Meiner (1977)	Michael E. Porter (1979, 1985)	Henry Igor Ansoff (1990)	Jay Barney (1991)	Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994)	Henry Mintzberg (1997)	Shona Brown y Kathleen Eisenhardt (1998)	Kim y Mauborgne (2005)	Prahalad y Krishan (2008)	Zhexembayeva (2014)
Orientación a las competencias centrales	Elementos básicos: Los tomadores de decisiones, cómo toman decisiones y cómo los objetivos de la empresa encajan en el planteamiento estratégico.		x										
	Competencias Esenciales-Core Competencias.							x					
	Caos estructurado (La improvisación). (Resource-Based View-RBV) (VRIO)						x			x			
Orientación fuerte al mercado	Tanto un enfoque hacia dentro y hacia afuera de la organización.			x									
	5 Fuerzas.				x								
Orientación a mercados futuros	Competir para el futuro, crear, dominar oportunidades y delimitar un nuevo espacio competitivo.							x					
	Reconstrucción de las fronteras del mercado (Océano azul).									x			
	Océano Esquilado												x
Orientación a las actividades estratégicas	Valor co-creado con el cliente-co-creating value.											x	
	Centralización, descentralización y diversificación.	x											
	El futuro de las decisiones actuales.			x									
	Cadena de valor.				x								
	Orientado a la acción.					x			x				

Fuente: Elaboración Propia

Discusión

Se termina este trabajo con las ideas de Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt (1998); ellas creen que “el cambio invade todo”, esa es la premisa de su obra. Competir al borde del caos es una hipótesis. El management estratégico es una práctica imprevisible, ingobernable e ineficiente. Al parecer; la elaboración de una estrategia puede hacer uso de diversos factores, tales como se presentan en la Tabla 1. Las autoras mencionan que la “ventaja competitiva es transitoria” por ejemplo, y que las competencias centrales – core competencies- son fuente de esa ventaja. Los jefes ejecutivos buscan oportunidades para innovar el valor entregado al cliente, co-crearlo con el cliente. Es una forma de recrear las empresas y percibir ganancias.

Brown y Eisenhardt (2002) establecen el concepto de prolongar el pasado (regla cinco) (p. 376). El pasado suele ser la ventaja competitiva cuando éste permite definir nuevas oportunidades. Los gerentes “desarrollan sus empresas como praderas, en lugar de ensamblarlas como máquinas.” (p. 378 - 379). Cultivan el futuro de la estrategia y de la empresa.

Uno de los paradigmas que invita a cultivar las estrategias es el establecido por Zhhexembayeva (2014), pues hace énfasis en que las acciones estratégicas deben procurar el desarrollo de una economía circular, con el fin de cuidar el medio ambiente sobre la base de los principios siguientes: reutilizar, remodelar y reciclar. Es así, que se habla de evitar el descarte de recursos como una oportunidad que tiene la empresa para reducir costos y generar un valor. Esta idea ha llegado a campos más allá del accionar del pensamiento estratégico empresarial, por ejemplo al ámbito de la organización de la Iglesia Católica, cabe recalcar que el Papa Francisco, menciona en la encíclica *Laudato Si* (2015), el cuidado de la casa común.

Referencias

- Ansoff, I., & McDonell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I., & McDonell, E. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Mexico: Pearson Educación.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. .
- Bracker, J. (1980). *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. *Academy of Management*, 219-224.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the Edge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (2002). *Competir al Borde del Caos*. Estratégias para enfrentar los cambios vertiginosos. Barcelona: Granica.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. London : MIT Press.
- Drucker, P. (1997). *La Gerencia de Empresas*. Argentina: Sudamericana.
- Glueck, W. (1972-1976). *Business policy: strategy formation and management action*. USA: McGraw-Hill.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future, Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating markets of tomorrow*. Boston : Harvard Business School Press.

- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Competiendo por el Futuro, Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel.
- Kim, C., & Mauborge, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma S.A.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. United States of America.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2016). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- O`Shannassy, T. (1999). *Lessons from the Evolution of the Strategy*. Rmit Business.
- Porter, M. (1979). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Book.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto S.A.
- Prahalad, C., & Krishnan, M. (2009). *La nueva era de la Innovación. Cómo crear valor a través de Redes Globales*. México: Mc Graw Hill.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- Steiner, G., & Miner, J. (1977). *Management Policy and Strategy*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc. .
- Zhexembayeva. (2014). *La Estrategia del Oceano Esquilmado*. Barcelona: Libros de Cabecera.

Declaro explícitamente no tener conflicto de intereses con la Revista Perspectivas, con ningún miembro de su Comité Editorial, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

Jorge Alejandro A. Blacutt Olmos (2019). “Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas”. *Perspectivas*, Año 22 – Nº 43 – mayo 2019. pp. 135-148. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: L, L1, L19.

Recepción: 20-02-2019
Aprobación: 23-04-2019