



LA TRIADA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Por Juan Carlos Erdozáin Rivera



LA TRIADA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.

Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.



LA TRIADA DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: DESGLOSE Y ANÁLISIS

Este modelo, aunque simple en apariencia, representa un proceso cognitivo complejo y dinámico que nos permite navegar en la incertidumbre y tomar decisiones informadas y efectivas.

1. OBSERVAR EL PANORAMA GENERAL (VER)

Este es el punto de partida, la base de todo el proceso. Implica una mirada panorámica y contextual de la situación. Es el momento de la **exploración** y el **análisis macro**.

Observar implica entre otras cosas:

● Entender el contexto.

No mirar solo el problema inmediato, sino el entorno más amplio en el que se desarrolla. Esto incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (el famoso análisis PESTEL).

● Identificar tendencias.

Reconocer los patrones de cambio a largo plazo que pueden influir en la situación. ¿Hacia dónde se mueve el mercado? ¿Cuáles son las nuevas demandas de los consumidores?

● Analizar a los actores clave.

Quiénes son los competidores, aliados, clientes, reguladores y otros *stakeholders*. ¿Cuáles son sus intereses, motivaciones y capacidades?

● Definir la misión y visión.

Tener claro el propósito último y la dirección a largo plazo. ¿A dónde queremos llegar? ¿Por qué existimos?

Ejemplo práctico: *Una empresa de tecnología que quiere lanzar un nuevo producto.*

Antes de diseñar, "observa el panorama general": analiza la saturación del mercado, las nuevas tecnologías emergentes (como la IA), las regulaciones de privacidad de datos y las preferencias de las generaciones más jóvenes.



2. ENFOCARSE EN LOS DETALLES IMPORTANTES

Una vez que tenemos la visión macro, es hora de hacer un *zoom* y centrarnos en lo que realmente importa. Este es el momento del **análisis micro** y la **priorización**. No se trata de mirar *todos* los detalles, sino solo aquellos que tienen un impacto significativo en el panorama general.

Enfocarse implica entre otras cosas:

Identificar variables críticas

¿Cuáles son los factores que determinarán el éxito o el fracaso? Pueden ser costos de producción, calidad del servicio, retención de talento, eficacia del *marketing*, etc.

Analizar las capacidades internas (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

¿Con qué recursos contamos? ¿En qué somos buenos? ¿En qué flaqueamos? (Parte interna del análisis FODA= MEFE Y MEFI).

Detectar oportunidades y amenazas externas (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

¿Qué eventos del entorno podemos aprovechar? ¿Qué riesgos debemos mitigar? (Parte externa del análisis FODA= MEFE Y MEFI).

Priorizar: Usar herramientas como el principio de Pareto (el 80% de los resultados provienen del 20% de los esfuerzos) para enfocarse en lo esencial.

Ejemplo práctico: *Siguiendo con la empresa de tecnología, tras ver el panorama, se enfocan en los "detalles importantes": descubren que su principal fortaleza es un equipo de desarrollo excepcional, pero su debilidad es la falta de experiencia en marketing digital. Una oportunidad clave es un nicho de mercado desatendido, y una amenaza es un competidor con gran respaldo financiero.*

3. TOMAR DECISIONES

Este es el momento de la **acción** y la **ejecución**. Con la información recopilada en los pasos anteriores, se deben evaluar las opciones y elegir el camino a seguir. Una estrategia sin decisiones y acción es solo una ilusión.



Tomar decisiones implica entre otras cosas:

- **Generar opciones estratégicas**

No quedarse con la primera idea. Explorar diferentes caminos para lograr los objetivos.

- **Evaluar las opciones**

Usar criterios claros para comparar las alternativas. ¿Cuál es la más factible? ¿Cuál tiene el mejor retorno de inversión? ¿Cuál se alinea mejor con los valores de la organización?

- **Seleccionar la mejor opción**

Elegir la estrategia que ofrece la mejor relación entre oportunidades y riesgos.

- **Desarrollar un plan de acción**

Definir los pasos concretos, los plazos, los responsables y los recursos necesarios para implementar la decisión.

- **Establecer mecanismos de control.**

Cómo vamos a medir el progreso y ajustar la estrategia si es necesario. La toma de decisiones no termina con la elección, sino que es un proceso continuo.

Ejemplo práctico: *La empresa de tecnología decide lanzar el producto en el nicho desatendido (Decisión). Para ello, deciden contratar una agencia de marketing digital externa para compensar su debilidad (Plan de Acción). Establecen metas mensuales de ventas y usuarios para medir el éxito (Control).*

LA TRÍADA EN MOVIMIENTO: UN PROCESO CÍCLICO

Es fundamental entender que esta tríada no es un proceso lineal. No es que haces el paso 1, luego el 2, y por último el 3, y te olvidas. Es un **ciclo continuo de retroalimentación**.

Ver -> Detalle -> Decisión -> Ejecución -> Ver (de nuevo)

Las decisiones que tomas en el paso 3 tienen consecuencias que alteran el panorama general (paso 1), lo que te obliga a reevaluar los detalles importantes (paso 2) y tomar nuevas decisiones (paso 3). Este ciclo es la



base de la **agilidad estratégica**, esencial en un mundo que cambia a una velocidad vertiginosa (entorno VUCA).

VUCA es un acrónimo que se utiliza para describir entornos caracterizados por la **inestabilidad, la imprevisibilidad y la dificultad para ser comprendidos y gestionados**. Proviene del inglés y sus siglas corresponden a:

- Volatility (**Volatilidad**)
- Uncertainty (**Incertidumbre**)
- Complexity (**Complejidad**)
- Ambiguity (**Ambigüedad**)

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

1) La Referencia Teórica Fundamental: La distinción entre Pensar y Planificar

Este libro es esencial porque aclara que el pensamiento estratégico es una actividad de *síntesis* (creativa e intuitiva) que debe preceder a la planificación estratégica (que es de *análisis*).

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners* [Auge y caída de la planificación estratégica]. Basic Books.

Nota: Aunque el título está en inglés, esta obra está ampliamente traducida al español. Mintzberg es el crítico más famoso de la planificación mecánica. Su análisis es vital para entender por qué "Observar el Panorama General" (intuición) y "Decidir" (acción) son tan importantes como el análisis de "Detalles".

2) La Referencia de Aplicación Directiva: El enfoque en lo esencial

Esta obra proporciona un marco de trabajo muy cercano a tu tríada, centrándose en la necesidad de que los líderes construyan primero los cimientos cognitivos de "cómo pensar" antes de "cómo ejecutar".

Morrissey, G. L. (1996). *Pensamiento estratégico: Construya los*



cimientos de su planeación (Vol. 1). Prentice Hall Hispanoamericana.

Nota: Morrisey desglosa el proceso estratégico en tres niveles (Pensamiento, Planificación de Largo Plazo, y Planificación Táctica). Su primer volumen se dedica exclusivamente a los aspectos cognitivos e intuitivos de "Ver" y "Enfocarse", alineándose muy bien con tu estructura de tríada.

3) La Referencia Sintética y Práctica: La estrategia como centro neurológico

Este libro ofrece una visión moderna y muy dinámica de la estrategia, enfocada en la toma de decisiones rápidas pero fundamentadas en entornos cambiantes.

Garrido, F. (2007). *Pensamiento estratégico: La estrategia como centro neurológico de la empresa*. Ediciones Deusto.

Nota: Garrido aborda la estrategia como una competencia que conecta la visión (Panorama General) con la ejecución (Decisiones). Su análisis ayuda a entender cómo los tres elementos de tu tríada deben interactuar constantemente para que la organización sea ágil y competitiva.