



Método de análisis histórico mediante el uso de herramientas empresariales: aplicación en el estudio de Guerra de la Independencia Española

Historical analysis method using business tools: application in the study of the Spanish War of Independence

Carlos González Luca-de-Tena
ESIC University, Pozuelo de Alarcón, Madrid, España
cgonzalez@esgerencia.com
 <https://orcid.org/0009-0009-4045-3972>

Carmen De-Pablos-Heredero
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España
carmen.depablos@urjc.es
 <https://orcid.org/0000-0003-0457-3730>

Recepción: 04/10/2025 | Aceptación: 19/12/2026 | Publicación: 30/01/2026

Cómo citar (APA, séptima edición):

Luca-de-Tena, C., & De-Pablos-Heredero, C. (2026). Método de análisis histórico mediante el uso de herramientas empresariales: aplicación en el estudio de la Guerra de la Independencia Española. *INNOVA Research Journal*, 11(1), 87-122.
<https://doi.org/10.33890/innova.v11.n1.2026.2909>

Resumen

Este artículo propone una metodología innovadora para el análisis histórico mediante herramientas de dirección estratégica empresarial, aplicada al caso de la Guerra de la Independencia Española (1808-1814). Se desarrolló un procedimiento secuencial de 11 herramientas estratégicas (DAFO, PESTEL, Perfiles Estratégicos, Mendelow, Ansoff, Canvas, Eisenhower, etc.) adaptadas al contexto histórico, combinando fuentes primarias (Archivo General de Simancas, Archivo Histórico Nacional) con análisis estratégico riguroso para diagnosticar y pronosticar la situación

de España. El método identificó fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los ámbitos civil y militar, evaluando la coherencia de las estrategias del gobierno y ejército frente a las opciones óptimas y generando nuevas perspectivas interpretativas. La subjetividad en la valoración de variables históricas se mitiga mediante el método Delphi aplicado por expertos. Se propone un procedimiento estructurado y transferible que supera aproximaciones intuitivas, permitiendo evaluar decisiones pasadas y ofrecer un marco para análisis contrafactual.

Palabras claves: análisis estratégico, guerra de la independencia española, DAFO, PESTEL, Matriz de Eisenhower.

JEL: N43, M10, H56, O25.

Abstract

This article proposes an innovative methodology for historical analysis using corporate strategic management tools, applied to the case of the Spanish War of Independence (1808–1814). A sequential procedure comprising 11 strategic tools (SWOT, PESTEL, Strategic Profiles, Mendelow’s Matrix, Ansoff Matrix, Business Model Canvas, Eisenhower Matrix, among others) was developed and adapted to the historical context. The approach combines primary sources (General Archive of Simancas and National Historical Archive) with rigorous strategic analysis to diagnose and forecast Spain’s situation during the conflict. The method identified strengths, weaknesses, opportunities, and threats in both civil and military domains, assessing the coherence of governmental and military strategies in relation to optimal alternatives and generating new interpretative perspectives. Subjectivity in the assessment of historical variables is mitigated through the Delphi method applied by experts. A structured and transferable procedure is proposed that moves beyond intuitive approaches, enabling the evaluation of past decisions and providing a framework for counterfactual analysis.

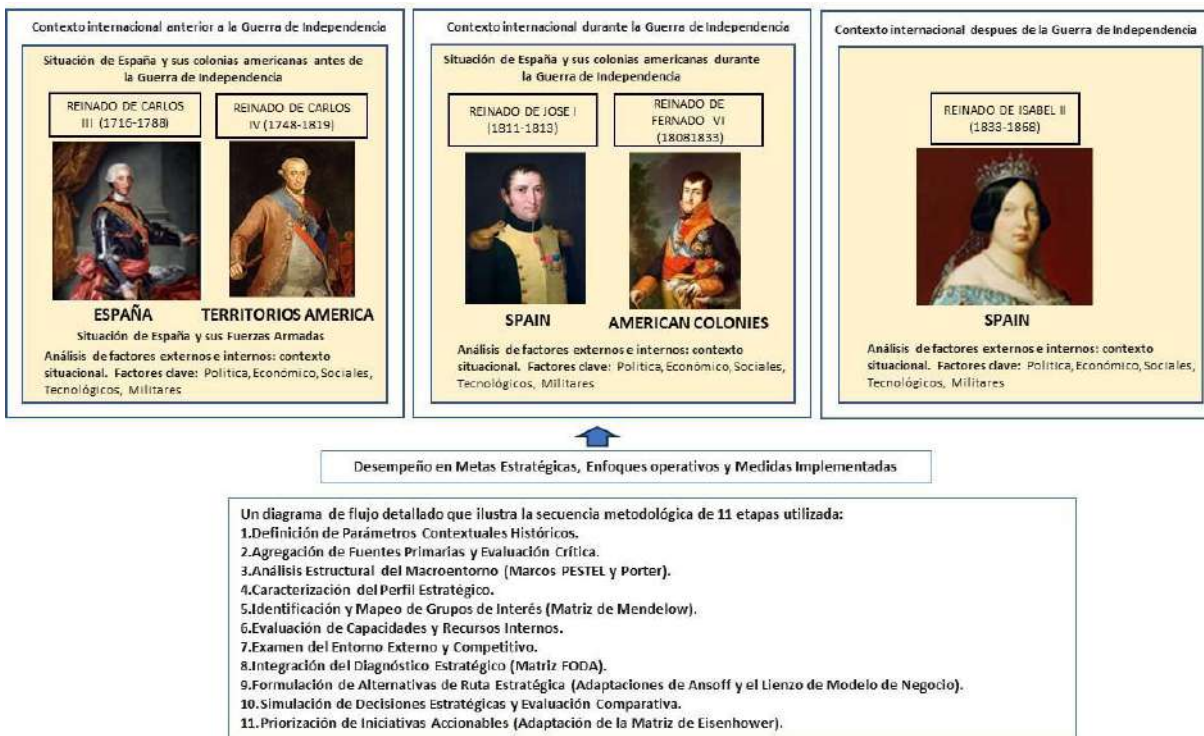
Keywords: strategic analysis, spanish war of independence, swot analysis, pestel, eisenhower matrix.

Introducción

La Dirección Estratégica es fundamental para la supervivencia y crecimiento en entornos complejos (Porter, 1996) y sus herramientas analíticas pueden adaptarse al análisis histórico (Porter, 1996). Aunque los estudios sobre la Guerra de la Independencia Española se centran en aspectos políticos, bélicos o sociales (Esdaile, 2002), carecen de un enfoque estructurado que integre gestión estratégica, limitando la comprensión de la administración de recursos tangibles e intangibles. Este artículo propone un procedimiento secuencial y transferible que combina perspectiva histórica y lógica estratégica para diagnosticar la situación de España (1808-1814) y evaluar la coherencia de las estrategias de la Junta Central, Cortes de Cádiz y el estamento militar frente a la hegemonía napoleónica (Esdaile, 2004), incluyendo la priorización de acciones mediante la matriz de Eisenhower (Eisenhower, 2019).

Figura 1

Secuencia del procedimiento de trabajo seguido



Fuente. Elaboración propia

Marco teórico

La investigación combina historia económica y militar con modelos de gestión estratégica, integrando procesos históricos con metodologías contemporáneas. Porter (1985, 1996) y Ansoff (1987) destacan el análisis del entorno externo (PESTEL, Cinco Fuerzas) y de recursos internos (cadena de valor), mientras que la RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001) resalta que recursos valiosos, raros, imitables y organizados (VRIO) generan ventaja competitiva sostenible. Este enfoque interdisciplinar, que supera fronteras académicas (Kipping & Üsdiken, 2014; Vaara & Lamberg, 2016), ha sido aplicado en estudios de competencia ferroviaria en EE. UU. (Perchard et al., 2017), innovación armamentística en la Segunda Guerra Mundial (Wilson & Thomson, 2006) y la economía española (1270–1850) (Álvarez-Nogal & Prados de la Escosura, 2007; Guimerá, 2020), enriqueciendo la comprensión de capacidades y mecanismos que generan ventajas sostenibles (Argyres et al., 2020; Ingram et al., 2019).

La integración de gestión estratégica y análisis histórico-militar permite reinterpretar hechos pasados con modelos de decisión empresarial (Boot, 2013; Bracker, 1980; Murmann & Vest, 2016; Wilson, 2019). Sin embargo, la transferibilidad de estas herramientas a contextos históricos puede ser limitada (Argyres et al., 2020; Kipping & Üsdiken, 2014; Vaara & Lamberg,

2016). Esta investigación mitiga esas limitaciones mediante un enfoque sistemático y transferible aplicado a episodios históricos.

Figura 2

La Cadena de Valor



Fuente. Elaboración propia sobre modelo de Porter, 1985

La identificación de recursos nacionales, civiles y militares es clave para análisis interno y el establecimiento de estrategias coherentes. Es útil el uso de la clasificación de Barney (2012) que distingue entre recursos tangibles e intangibles (figura 3). El cuadro siguiente muestra la clasificación de los recursos empleada en esta investigación.

Figura 3

Clasificación de los recursos de una organización



Fuente. Elaboración propia sobre modelo de Barney (2012).

Este estudio adapta conceptos empresariales como stakeholders (Freeman, 1984; Mendelow, 1981), el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) y la matriz de priorización de Eisenhower (Eisenhower, 2019) al contexto histórico analizado, ofreciendo un análisis de la equivalencia funcional entre empresas modernas y las estructuras políticas, económicas y militares de la época. Por ejemplo, el “mercado” en Ansoff se interpreta como “territorios de actuación” (peninsulares y ultramarinos), y la “propuesta de valor” del Canvas se traduce en “reformas y

decisiones estructurales pendientes”, determinando la capacidad de respuesta y resiliencia del país durante el conflicto.

Metodología

El diseño metodológico se basó en un enfoque interdisciplinario que combina historia con modelos de gestión estratégica, siguiendo el marco de Yin (2018) aplicado al estudio de la Guerra de la Independencia Española (1808–1814) para evaluar la aplicabilidad de herramientas estratégicas en contextos históricos y cómo se utilizaron recursos y estrategias.

Fuentes de Datos. Se emplearon fuentes primarias del Archivo General de Simancas, el Archivo Histórico Nacional y documentos de la Junta Central Suprema, incluyendo correspondencia militar, decretos, actas, informes financieros y comunicaciones diplomáticas, para identificar variables estructurales del período. Las fuentes secundarias comprenden estudios monográficos, análisis historiográficos y trabajos de análisis estratégico que permiten contrastar y validar los datos, fortaleciendo la interpretación histórica.

Procedimiento Metodológico: El modelo se organizó como un proceso secuencial de once herramientas de análisis, cada una con función específica para identificar recursos y variables y formular estrategias interpretativas aplicadas al contexto histórico. Se identificaron variables clave y variables críticas, internas y externas, en ámbitos civil y militar, incluyendo dimensiones económicas, políticas, legislativas, tecnológicas y sociales. Se analizaron en tres fases temporales: Prebélico (1800–1808): estructura institucional previa y tensiones acumuladas; Bélico (1808–1814): desarrollo del conflicto y reorganización de recursos; Posbélico (1814–1820): reconstrucción política y económica. Estas variables se organizaron en una matriz que vinculó factores internos (recursos, liderazgo, estructura) con externos (entorno político, alianzas, presión internacional).

Figura 4

Tabla de identificación de variables clave del período.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE ESTRATÉGICAS A NIVEL CIVIL Y MILITAR UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS		
VARIABLES CLAVE ESTRATÉGICAS A NIVEL CIVIL Y MILITAR		
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS 	DEBILIDADES 	INTERNOS
OPORTUNIDADES 	AMENAZAS 	EXTERNOS

Fuente: Elaboración propia sobre trabajo de Madrigal-Sánchez et al. (2021) y Srisomboonsuk & Gu (2023).

Perfiles Estratégicos y su valoración:

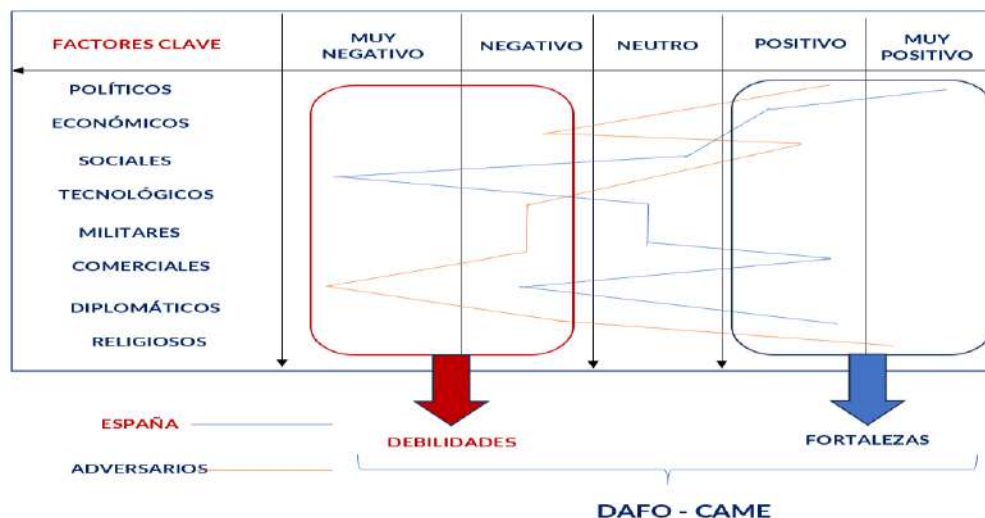
La metodología de investigación prosigue con la construcción y evaluación de perfiles estratégicos. El proceso comienza con su definición en un marco conceptual (Fleisher & Bensoussan, 2015), seguida de la valoración de variables clave mediante una escala Likert que las cuantifica, convirtiendo percepciones cualitativas en datos comparables para un análisis estructurado. Para reducir la subjetividad y mejorar la validez, se aplica el método Delphi (Dalkey & Helmer, 1963), que fomenta la convergencia de opiniones a través de iteraciones con expertos. Se implementó en cinco semanas y dos rondas, permitiendo contrastar respuestas, eliminar sesgos y lograr consensos en las variables.

El panel incluyó ocho expertos seleccionados por: (a) experiencia en el análisis del periodo histórico estudiado; (b) dominio en herramientas estratégicas empresariales. Participaron individualmente, con anonimato entre pares para evitar influencias, mediante cuestionarios en Google Forms que aseguraron independencia y registro de datos. Los expertos cumplieron dos roles clave: primero, identificar y priorizar variables de impacto estratégico según Fleisher y Bensoussan (2015); segundo, asignar a cada una (a) un peso de impacto (escala 1-100) para su relevancia relativa, y (b) una probabilidad de ocurrencia (escala 0-1) para su factibilidad. Esta medición dual facilitó cálculos probabilísticos ponderados y escenarios comparables. La primera ronda exploró variables estratégicas, identificando factores competitivos, políticos y económicos. La segunda implicó su valoración cuantitativa y jerarquización. El cuestionario está en el apéndice.

El método Delphi, combinado con principios de Fleisher y Bensoussan (2015), robusteció el modelo mediante triangulación de expertos, métricas cuantitativas y evidencia histórica, reduciendo sesgos, consolidando consensos y generando perfiles basados en razonamiento experto y criterios medibles.

Figura 5

Ejemplo de cómo se construye un perfil estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Mintzberg (2005) y Fleisher y Bensoussan (2015).

Figura 6

Tablas diferenciales entre fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas (valores ponderados).

ANÁLISIS PESTELY DE 5 FUERZAS DE PORTER CON BASE EN PERFILES ESTRATÉGICOS						
ANÁLISIS PESTELY DE 5 FUERZAS DE PORTER DE VARIABLES CIVILES Y MILITARES						
ASPECTOS POSITIVOS			ASPECTOS NEGATIVO			
FORTALEZAS	OCURRENCIA 0-1	IMPORTANCIA 1-100				FACTORES INTERNOS
		MUY POSITIVO 51-100	POSITIVO 1-49	NEUTRO 0		
DEBILIDADES	OCURRENCIA 0-1	IMPORTANCIA 1-100				FACTORES INTERNOS
		MUY NEGATIVO 51-100	NEGATIVO 49	NEUTRO 0		
OPORTUNID.	OCURRENCIA 0-1	IMPORTANCIA 1-100				FACTORES EXTERNOS
		MUY POSITIVO 51-100	POSITIVO 1-49	NEUTRO 0		
AMENAZAS	OCURRENCIA 0-1	IMPORTANCIA 1-100				FACTORES EXTERNOS
		MUY NEGATIVO 51-100	NEGATIVO 49	NEUTRO 0		

Fuente: Elaboración propia sobre el trabajo de Madrigal-Sánchez et al. (2021) y Srisomboonsuk & Gu (2023).

Matriz DAFO-CAME:

Las variables significativas se trasladaron al DAFO como resumen de lo más importante, consolidando así el diagnóstico estratégico. El DAFO, a su vez, se transformó en la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), la cual sirve para establecer la propuesta estratégica que debe ser formulada. Este proceso permite traducir el DAFO en un plan de acción concreto, asignando una directriz táctica específica a cada categoría de factores identificados garantizando una alineación entre el análisis y la ejecución estratégica.

Figura 7

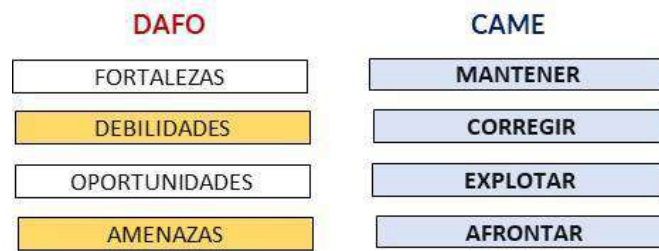
Posibles estrategias que realizar sobre la base de un análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia sobre trabajo del año 2015.

Figura 8

Significado de la Matriz DAFO - CAME



Fuente: Elaboración propia sobre Martínez (2019).

Figura 9

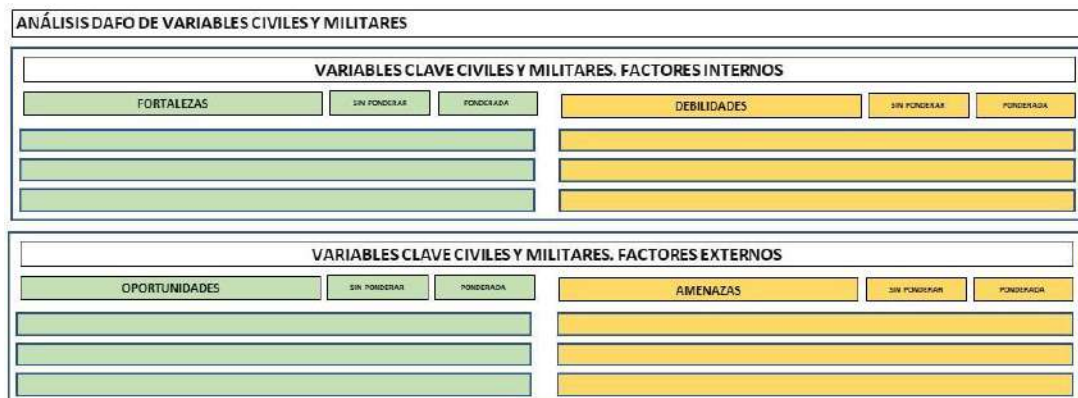
Clasificación de las variables estratégicas



Fuente: Elaboración propia sobre Martínez (2019).

Figura 10

Matrices DAFO utilizadas en el análisis civil y militar

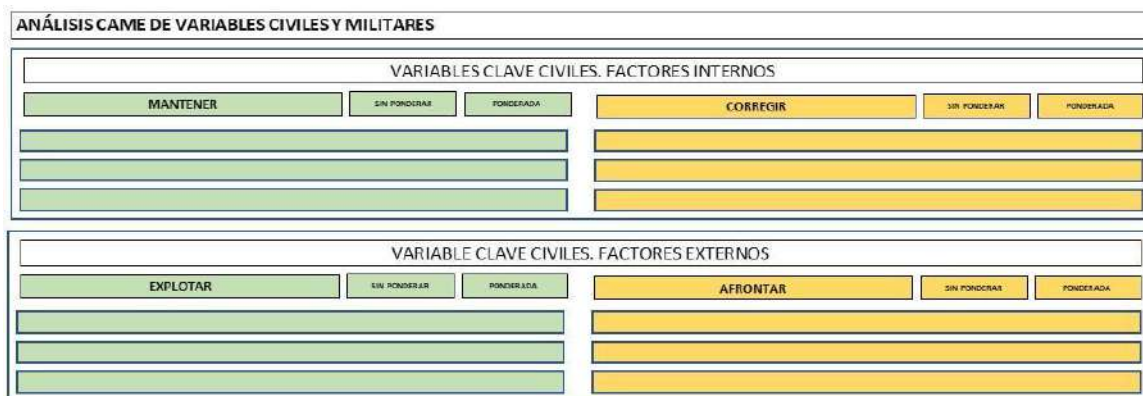


Fuente: Elaboración propia sobre Nogueira Rivera et al. (2024).

La construcción de las matrices CAME sigue un procedimiento análogo al de las DAFO, pero con un enfoque diferenciado en su aplicación estratégica. El DAFO se centra en el diagnóstico e identificación de factores críticos, mientras las CAME orientan la conversión de variables analíticas en directrices operativas. Su objetivo radica en aprovechar capacidades y recursos para implementar medidas de mejora sustentables.

Figura 11

Matrices CAME utilizadas en el análisis civil y militar



Fuente: Elaboración propia sobre Nogueira Rivera et al. (2024).

Matriz de Diagnóstico-Pronóstico: Evaluación del grado de cumplimiento de las estrategias.

El análisis CAME verifica la correspondencia entre la realidad histórica documentada y las acciones ejecutadas, evaluando en qué medida las intervenciones planificadas se materializan en actuaciones reales. Esta metodología, de carácter retrospectivo valorativo, habilita la proyección de consecuencias futuras de las estrategias implantadas y la construcción de un pronóstico estratégico sobre la situación futura asociada a su continuidad. El proceso concluye con una evaluación de las estrategias utilizadas, analizando su eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos estratégicos.

Figura 12

Matrices Diagnóstico – Pronóstico utilizadas en el análisis

ANÁLISIS DIAGNÓSTICO – PRONÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE ESPAÑA A NIVEL CIVIL Y MILITAR		
ANÁLISIS DE VARIABLES CLAVE CIVILES Y MILITARES		
FORTALEZAS - MANTENER	DIAGNÓSTICO	PRONÓSTICO
.....		
OPORTUNIDADES - EXPLOTAR	DIAGNÓSTICO	PRONÓSTICO
.....		
DEBILIDADES - CORREGIR	DIAGNÓSTICO	PRONÓSTICO
.....		
AMENAZAS - AFRONTAR	DIAGNÓSTICO	PRONÓSTICO
.....		

Fuente: Elaboración propia sobre Tortolero et al. (2024).

Matrices de Poder (Mendelow): Análisis de los stakeholders clave (rey, nobleza, clero, ejército, burguesía) según su poder e interés, para comprender las dinámicas políticas internas.

El análisis de stakeholders clave (rey, nobleza, clero, ejército, burguesía) permite comprender las dinámicas internas de poder, pues estos actores condicionan directamente los procesos estratégicos. Aunque idealmente las organizaciones no deberían verse influidas por actores externos, la evidencia demuestra que siempre operan dentro de redes de intereses y jerarquías, lo que exige una monitorización sistemática. Mediante el análisis de stakeholders que permite identificar y gestionar sus impactos (Mitchell, 1997; Freeman, 1984) se consigue esto.

En el marco histórico estudiado, la selección de actores responde a la convergencia entre autoridad formal, control material y legitimidad simbólica: rey, nobleza y clero constituían los pilares del sistema estamental y monopolizaban recursos críticos, configurando “órdenes de acceso limitado” (Elliott, 2006; Kamen, 1997, 2001; North et al., 2009). El ejército actuaba como stakeholder estratégico al influir en la estabilidad política y en los resultados de los conflictos (Skocpol, 1979; Tilly, 1992). La burguesía y los banqueros adquirieron creciente protagonismo económico y político como financiadores y promotores de reformas (Gerschenkron, 1962; Braudel, 1982). Así, los stakeholders seleccionados —funcionarios del Estado, rey, mandos militares, nobleza, clero, banqueros y burguesía— representan los grupos con mayor capacidad real de afectar las decisiones y la evolución institucional.

Figura 13

Representación gráfica de la matriz de Mendelow.



Fuente: Elaboración propia sobre Mendelow (1981).

Los grupos de interés seleccionados para su estudio son stakeholders: funcionarios del estado, el rey, jefes del ejército, oficiales del ejército, alta nobleza, baja nobleza, alto clero, bajo clero, banqueros, burguesía.

Figura 14

Matrices de Poder – Predictibilidad de grupos de interés del país



Fuente: Elaboración propia sobre Vlados (2023) y Srisomboonsuk & Gu (2023).

Matriz de Posicionamiento Estratégico (adaptada de Porter): Comparación de la posición competitiva de España, Francia e Inglaterra en tres períodos: 1700, 1800 y 1868.

La matriz de posicionamiento estratégico permite comparar la posición relativa de España, Francia e Inglaterra en los años: 1700, 1800 y 1868 mediante variables como flota de guerra,

ejército, población e imperio colonial. Basada en el marco de Porter (1998) y en sus dimensiones de atractivo sectorial y posición competitiva (Johnson et al., 2017), la herramienta se reconfigura aquí para el análisis histórico sustituyendo el atractivo de mercado por la capacidad de liderazgo geopolítico y la posición competitiva empresarial en los recursos estratégicos nacionales. La elección de estas tres potencias se apoya en la historiografía: España como eje imperial europeo (Elliott, 2006; Kamen, 2001; Lynch, 1989), Francia como fuerza transformadora del orden continental (Anderson, 1993; Doyle, 2002) e Inglaterra/Reino Unido como potencia naval e industrial dominante (Kennedy, 1987; O'Brien, 2010). Su comparación es pertinente porque, según Tilly (1992) y Hobsbawm (1962), fueron los actores con mayor capacidad para alterar el equilibrio europeo. Para observar la evolución diacrónica, se analizan tres momentos clave: 1700 como línea base, 1800 como fase prebélica y 1868 como escenario postconflicto.

Figura 15

TAMAÑO	MUY GRANDE	GRANDE	MEDIO	PEQUEÑO	SIN IMPERIO
PUNTUACIÓN	100	75	50	25	0

Matrices de Poder-Predictibilidad de los Grupos de Interés Nacionales

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Tablas de variables comparadas en la Matriz de Porter adaptada al análisis de hechos históricos. Puntuación de 0 a 100

BARCOS DE GUERRA DISPONIBLES	ESPAÑA	FRANCIA	INGLATERRA
AÑO 1700			
AÑO 1800			
AÑO 1868			

VALOR MÁXIMO 300 BARCOS (100 PUNTOS) Y VALOR MÍNIMO 50 BARCOS (25 PUNTOS)

NÚMERO DE SOLDADOS DISPONIBLES	ESPAÑA	FRANCIA	INGLATERRA
AÑO 1700			
AÑO 1800			
AÑO 1868			

VALOR MÁXIMO 1.000.000 SOLDADOS (100 PUNTOS) Y VALOR MÍNIMO 45.000 SOLDADOS (25 PUNTOS)

POBLACIÓN EN MILLONES DE HABITANTES	ESPAÑA	FRANCIA	INGLATERRA
AÑO 1700			
AÑO 1800			
AÑO 1868			

VALOR MÁXIMO 36 MILLONES (100 PUNTOS) Y VALOR MÍNIMO 5 MILLONES (25 PUNTOS)

NÚMERO DE GUERRAS EN CURSO (SOLO GRANDES CONFLICTOS)	ESPAÑA	FRANCIA	INGLATERRA
AÑO 1700			
AÑO 1800			
AÑO 1868			

VALOR MÁXIMO 7 O MAS GUERRAS (25 PUNTOS) Y VALOR MÍNIMO 1 GUERRA (75 PUNTOS)

DIMENSIÓN DEL IMPERIO COLONIAL	ESPAÑA	FRANCIA	INGLATERRA
AÑO 1700			
AÑO 1800			
AÑO 1868			

VALOR MÍNIMO MUY EXTENSO (0 PUNTOS) Y VALOR MÁXIMO POCO EXTENSO (75 PUNTOS)

Fuente: Elaboración propia sobre Porter (1998).

Matriz de Ansoff Adaptada.

La matriz de Ansoff es una herramienta central del análisis estratégico orientada a identificar oportunidades de crecimiento mediante la relación producto/mercado, guiando la expansión y la sostenibilidad competitiva de una organización (Ansoff, 1957). En este estudio se adapta para analizar las opciones de crecimiento y supervivencia del Estado español, reinterpretando los “productos” como acciones de gobierno y los “mercados” como territorios bajo jurisdicción o influencia. La literatura reciente destaca la necesidad de complementar este enfoque con capacidades dinámicas y adaptación continua (Johnson et al., 2020; Kotler et al., 2022). Metodológicamente, la dimensión de nuevos mercados se transforma en intervenciones estratégicas en la España peninsular y en las posesiones coloniales, mientras que la dimensión de productos pasa a ser el conjunto de acciones ejecutables por Gobierno y Ejército. Estas actuaciones pueden aplicarse en un solo territorio o en ambos, distinción que se refleja mediante un sistema cromático: blanco para intervenciones específicas y verde para actuaciones simultáneas.

Figura 17

Matriz producto-mercado



Fuente: Elaboración propia sobre idea de Ansoff, 1957

Figura 18

Matriz estratégica de Ansoff adaptada al estudio de hechos históricos



Fuente: Elaboración propia sobre idea de Ansoff, 1957

Matriz de Resultados Reales y Posibles: Contraste entre objetivos y estrategias óptimas y su ejecución efectiva

La matriz de resultados reales frente a posibles es una herramienta metodológica diseñada para contrastar los objetivos óptimos derivados del análisis DAFO–CAME con los objetivos y estrategias que realmente se aplicaron. Los objetivos “razonables y alcanzables”, contruidos a partir de las variables estratégicas identificadas, se ubican en la primera columna, lo que aporta coherencia analítica y base empírica. En la segunda columna se presentan las estrategias teóricas más eficaces para cumplir dichos objetivos, mientras que la tercera recoge las estrategias ejecutadas y su valoración en términos de cumplimiento, impacto y desviaciones. Este instrumento permite detectar brechas estratégicas y evaluar la capacidad del sistema para transformar la planificación en resultados concretos, sirviendo como base para el análisis comparativo posterior.

Figura 19

Matriz de resultados reales vs posibles que podrían haberse conseguido



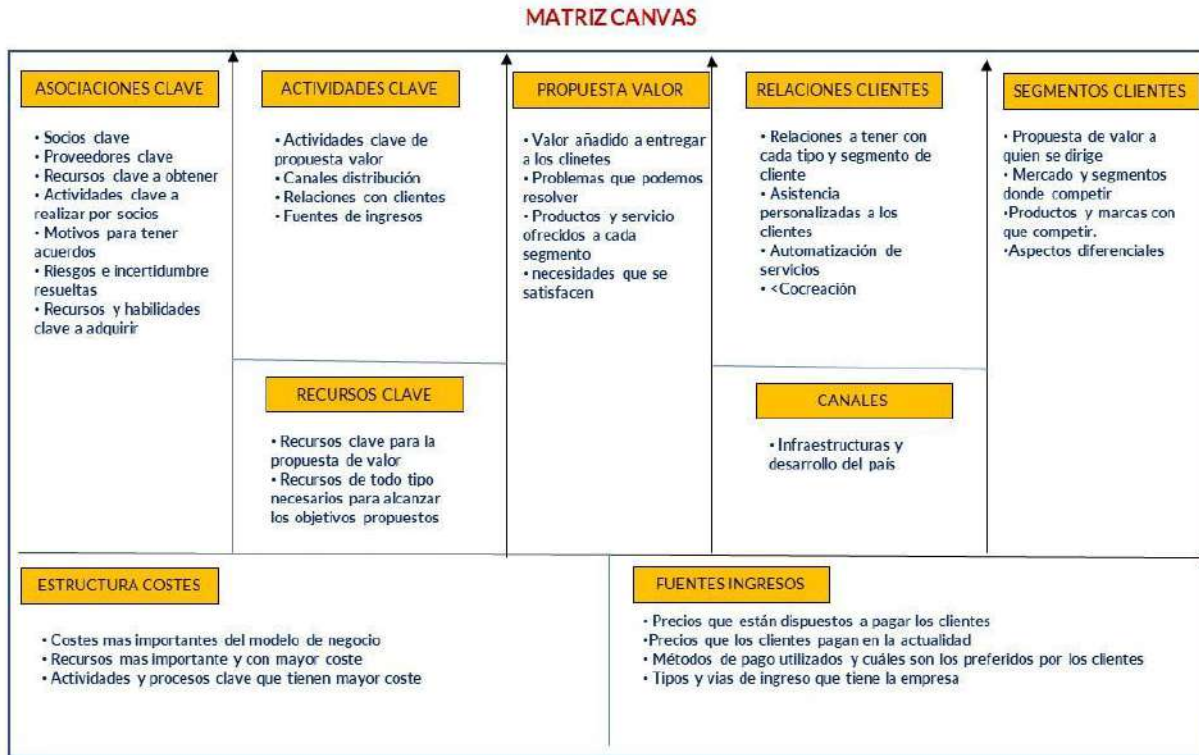
Fuente: Elaboración propia

Modelo Canvas Adaptado: Análisis Integral de los Ámbitos Civil y Militar a través de Nueve Bloques Ajustados.

El Modelo Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur en 2011 (Osterwalder & Pigneur, 2011), introdujo un marco innovador y accesible para el análisis estratégico centrado en los factores que generan valor para clientes y grupos de interés. En este estudio, sus dimensiones se adaptan al análisis de la estructura y funcionamiento de un país, integrando de forma conjunta las perspectivas social y militar para evaluar cómo las instituciones y la defensa contribuyen al posicionamiento y sostenibilidad del Estado. En su versión original, el Canvas examina nueve áreas clave que definen la actividad y los resultados estratégicos de una organización (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estos corresponden a: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Figura 20

Matriz Canvas



Fuente: Elaboración propia sobre Osterwalder y Pigneur (2011).

Para aplicar esta herramienta, al análisis de hechos históricos se adaptó la matriz de forma que los nuevos cuadrantes son los siguientes:

1. Países amigos y enemigos.
2. Reformas y decisiones pendientes de realizar en el país.
3. Estado de la enseñanza y de la tecnología en el país: situación de la enseñanza.
4. Estado de la economía y finanzas del país.
5. Estabilidad política del país.
6. Infraestructuras y desarrollo del país.
7. Estabilidad social y tamaño de la población.
8. Situación sanitaria del país.
9. Deuda y situación impositiva del país.

En la siguiente tabla se muestra el análisis Canvas adaptada al estudio de hechos históricos utilizada para el análisis de hechos civiles del presente trabajo:

Figura 21

Matriz CANVAS adaptada al estudio de períodos históricos. Variables civiles



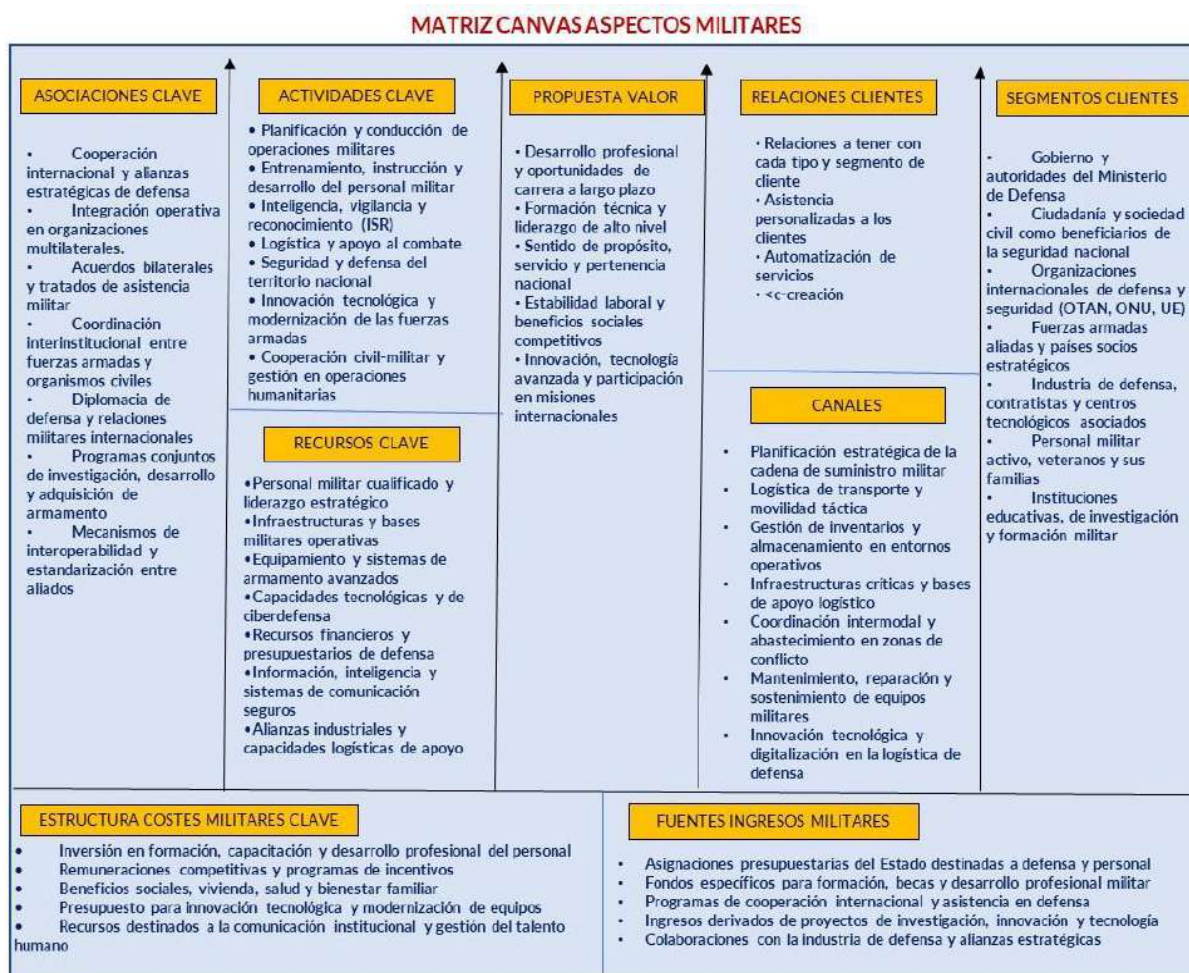
Fuente: Elaboración propia sobre Osterwalder y Pigneur (2011).

En la siguiente figura se muestra la matriz Canvas adaptada al estudio de hechos militares del período y hechos estudiados, donde se resaltan los siguientes componentes.

1. Aliados militares clave, Propaganda y diplomacia del país.
2. La elección de la estrategia y las tácticas adecuadas:
3. Armamento, material, tecnología y otros recursos disponibles: como el tamaño de la población, la economía y la producción de armamento.
4. Motivación de tropas y población civil.
5. Capacidad de jefes y oficiales para dirigir las operaciones.
6. Entrenamiento del Ejército.
7. Dominio del terreno a nivel estratégico y táctico.
8. Capacidad logística y de abastecimiento.
9. La inteligencia militar y la capacidad de recopilar y utilizar información sobre el enemigo

Figura 22

Matriz CANVAS adaptada al estudio de períodos históricos. Variables militares



Fuente: Elaboración propia sobre Osterwalder y Pigneur (2011)

Matriz de Eisenhower

La Matriz de Eisenhower es una herramienta clásica de priorización que organiza tareas según su importancia y urgencia, ayudando a concentrar recursos en acciones de mayor impacto. Se estructura en cuatro cuadrantes: actividades importantes y urgentes (acción inmediata), importantes, pero no urgentes (planificación), no importantes pero urgentes (delegación) y no importantes ni urgentes (eliminación o aplazamiento). Su utilidad radica en mejorar la eficacia y la toma de decisiones estratégicas al evitar la dispersión de esfuerzos. En contextos complejos, como análisis narrativos o militares, permite priorizar acciones ejecutadas y alternativas posteriores según su relevancia, urgencia y consecuencias operativas

Figura 23

Matriz de Eisenhower



Fuente: Elaboración propia sobre Boussetta (2023).

El análisis se aplicó por separado a los ámbitos civil y militar en los tres períodos estudiados, permitiendo una comparación diacrónica precisa y la detección de cambios en los patrones estratégicos y organizativos. Esta diferenciación metodológica hizo posible observar cómo variaba el poder, los recursos y la toma de decisiones en cada ámbito, ofreciendo una visión más completa del funcionamiento político-militar.

Resultados y Discusión

La aplicación del procedimiento al período analizado generó numerosos hallazgos empíricos. Los datos aportados por los expertos, presentados en valores absolutos y ponderados, permitieron una evaluación general y otra más ponderada al incorporar impacto y probabilidad, siguiendo criterios metodológicos consolidados (Hasson et al., 2000). Este enfoque proporcionó una base sólida para construir los perfiles estratégicos conforme a la literatura especializada.

El DAFO ponderado mostró una situación muy desfavorable para España al inicio de la guerra: debilidades económicas, crisis fiscal y división política, junto con amenazas externas como la hegemonía francesa y la fragilidad de alianzas. Estas superaban ampliamente las fortalezas y oportunidades, indicando que la estrategia más realista en 1808 era la resistencia prolongada, no la victoria inmediata (D'Aveni, 2007). El diagnóstico evidencia un déficit estructural de recursos, cohesión y liderazgo que limitó cualquier planificación militar. A continuación, se presenta la matriz DAFO-CAME y las conclusiones.

Matriz DAFO-CAME de la investigación

Fortalezas:

- Alianzas internacionales activas
- Economía saneada y capacidad fiscal
- Sistema educativo y tecnológico robusto
- Infraestructuras sólidas

- Estabilidad social y cohesión nacional
- Liderazgo civil y militar profesionalizado
- Inteligencia militar efectiva

Debilidades:

- Dependencia de deuda externa o fiscalidad regresiva
- Plan nacional de infraestructuras y logística
- Plan específico de reformas estructurales (educación, fiscalidad, ejército)
- Entrenamiento desigual en las fuerzas armadas
- Motivación débil de tropas o población
- Sistema sanitario deficiente
- Falta de doctrina estratégica coherente

Oportunidades:

- Alianzas internacionales para transferencia tecnológica o diplomática
- Contextos externos favorables (crisis rivales, cambios comerciales)
- Ventanas de reforma interna en periodos de estabilidad
- Plan ventajas geográficas estratégicas
- Avances tecnológicos globales importables
- Acceso a mercados exteriores

Amenazas:

- Presión de potencias rivales con mayor capacidad militar/industrial
- Bloqueos comerciales o diplomáticos
- Conflictos de desgaste prolongados
- Pandemias, hambrunas o crisis demográficas
- Inestabilidad social inducida desde fuera
- Dependencia de rutas logísticas vulnerables
- Revoluciones tecnológicas no asimiladas

MATRIZ CAME:

Corregir (Debilidades):

- Reforma fiscal y reducción de dependencia de deuda
- Programas de profesionalización militar y estandarización operativa
- Plan nacional de infraestructuras y logística
- Agenda educativa y tecnológica integral
- Fortalecimiento del sistema sanitario
- Desarrollo de doctrina estratégica formal

Afrontar (Amenazas):

- Diplomacia preventiva y alianzas regionales
- Diversificación comercial y energética
- Reindustrialización estratégica (armamento, astilleros, manufacturas)
- Plan de resiliencia social y sanitaria
- Protección de rutas críticas y puntos geoestratégicos
- Inteligencia/contrainteligencia institucionalizada

Mantener (Fortalezas):

- Consolidación de alianzas internacionales
- Financiamiento estable del sistema educativo y de I+D
- Continuidad inversora en infraestructuras

- Meritocracia en administración y mandos militares
- Programas de motivación social y cultural
- Refuerzo sistemático de capacidades de inteligencia

Explotar (Oportunidades):

- Tratados comerciales multilaterales
- Importación selectiva de tecnología con transferencia
- Desarrollo estratégico del territorio (puertos, bases, corredores)
- Modernización acelerada en ciclos de bonanza
- Participación estratégica en crisis externas de modo indirecto
- Clústeres educativos–industriales–militares

La aplicación de la herramienta DAFO-CAME indica que las naciones que combinan estabilidad civil, disciplina financiera, educación, infraestructura y una doctrina militar coherente obtienen ventajas más sólidas que aquellas con recursos abundantes pero descoordinados. La potencia real depende de la alineación entre economía, legitimidad política, cohesión social, innovación, logística y mando.

Cuando estas dimensiones se desajustan, incluso los estados con muchos recursos se vuelven vulnerables y su poder militar pierde orientación estratégica. En cambio, una gestión sistémica de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite transformar capacidades potenciales en ventajas duraderas en contextos competitivos o bélicos.

Evaluación de Estrategias mediante la Matriz de Resultados Reales/Posibles:

La comparación entre las estrategias “óptimas” de la matriz CAME y las “reales” de la Junta Central y el mando militar revela desviaciones significativas. El modelo sugiere que lo más racional habría sido concentrar recursos y mantener alianzas externas, pero históricamente se dispersaron esfuerzos, con múltiples conflictos simultáneos —como en América— y tensiones con aliados británicos y portugueses. La matriz de Ansoff adaptada evidencia esta falta de enfoque, mostrando una fragmentación militar que limitó la defensa de los territorios de ultramar por carencia de recursos logísticos y humanos. A continuación, se presentan los resultados comparativos y una conclusión integradora.

Figura 24

Matriz comparativa: Estrategia ÓPTIMA vs. Estrategia REAL

Dimensión estratégica	Estrategia Óptima (Modelo CAME)	Estrategia Real (Junta Central / Mando Militar)	Consecuencias observadas
Asignación de recursos	Concentración de recursos en teatros prioritarios: defensa metropolitana y	Dispersión simultánea en múltiples frentes: peninsular, colonial, diplomático.	Dilución de capacidades: escasez logística y

Dimensión estratégica	Estrategia Óptima (Modelo CAME)	Estrategia Real (Junta Central / Mando Militar)	Consecuencias observadas
Alianzas exteriores	<p>nodos estratégicos en ultramar.</p> <p>Política consistente, negociada y sostenida con Reino Unido y Portugal; alineamiento doctrinal y mando combinado.</p>	<p>Relaciones fluctuantes, tensiones con aliados, coordinación insuficiente entre mandos.</p>	<p>operativa en zonas críticas.</p> <p>Erosión del apoyo, operaciones desarticuladas y dependencia unilateral.</p>
Selección de objetivos militares	<p>Objetivos limitados, secuenciales, con fases claras y acumulación estratégica de ventajas.</p>	<p>Objetivos múltiples y simultáneos sin priorización territorial o temporal.</p>	<p>Pérdida de iniciativa y exposición a ataques prolongados.</p>
Logística y abastecimiento	<p>Consolidación de rutas y depósitos; refuerzo de puertos e infraestructura naval; integración colonial.</p>	<p>Rutas fragmentadas; improvisación logística; escasa previsión de abastecimiento militar.</p>	<p>Saturación operativa, retrasos, pérdidas materiales.</p>
Uso del territorio	<p>Dominio del terreno con doctrina de defensa en profundidad y puntos de resistencia.</p>	<p>Expansión reactiva y ocupación sin doctrina estable.</p>	<p>Terreno mal aprovechado; vulnerabilidad ante campañas enemigas.</p>
Gestión del talento militar	<p>Mandos profesionales; entrenamiento homogéneo; disciplina doctrinal.</p>	<p>Nombramientos políticos; rivalidades internas; unidades desiguales.</p>	<p>Baja cohesión táctica y operativa; fallos en ejecución.</p>
Coordinación civil-militar	<p>Unidad de mando estratégica; decisiones centralizadas y coherentes con el esfuerzo bélico.</p>	<p>Fricciones entre gobierno civil y mandos militares; agendas divergentes.</p>	<p>Inconsistencia en directivas; pérdida de eficacia estratégica.</p>
Calendario de conflicto	<p>Ritmo gradual de acumulación de poder; pausas para rearmar; enfoque de desgaste inteligente.</p>	<p>Ritmo acelerado y permanente; guerras abiertas simultáneamente (p. ej., América).</p>	<p>Agotamiento material y humano; incapacidad de sostener frentes.</p>
Expansión exterior / Gestión colonial	<p>Consolidación previa del territorio central antes de actuar fuera; protecciones escalonadas.</p>	<p>Prioridad a mantener posesiones ultramarinas sin capacidad efectiva de defensa.</p>	<p>Vulnerabilidad colonial; crisis de legitimidad y control.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo realizado

Figura 25

Matriz de Ansoff adaptada con estrategias recomendadas, seguidas y el resultado sistémico obtenido.

Dimensión de Ansoff Adaptada	Estrategia recomendada	Estrategia seguida	Resultado sistémico
Conservación territorial (Peninsular / Núcleo)	Penetración / defensa del mercado (territorio): reforzar el “core” estratégico antes de expandir.	Expansión geográfica y guerra periférica.	Núcleo debilitado, base fiscal erosionada.
Gestión colonial	Desarrollo de mercado: consolidar alianzas, modernizar logística y refuerzos.	Defensa reactiva, tardía, mal coordinada.	Desconexión centro–colonias, pérdida progresiva.
Innovación militar	Desarrollo de producto: doctrina, tecnología, estructura profesional.	Mantener prácticas tradicionales; innovación fragmentaria.	Inferioridad relativa en campañas prolongadas.
Expansión estratégica	Diversificación controlada tras consolidación.	Diversificación simultánea sin consolidación.	Colapso operativo y desgaste prematuro.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo realizado

Comentarios a la matriz anterior: La comparación entre el modelo óptimo y la ejecución histórica muestra una brecha entre la estrategia racional y la práctica político-militar. Mientras el marco aconsejaba concentración de recursos, mando coordinado y alianzas sólidas, la Junta Central y el mando optaron por dispersión e improvisación. La matriz de Ansoff adaptada evidencia que el error no fue la falta de recursos, sino su mala secuenciación: se defendieron territorios periféricos y guerras múltiples sin consolidar la base territorial y fiscal, impidiendo generar ventajas acumulativas y dejando al sistema vulnerable. Así, el fracaso se debió más a la incapacidad de concentrar recursos estratégicamente que al poder enemigo; la historia muestra que orden, coherencia y priorización pesan más que cantidad de hombres o armamento, mientras la dispersión llevó a la derrota casi inevitable.

Análisis de Actores mediante la Matriz de Mendelow:

El análisis de stakeholders identifica a los jefes del ejército y la alta nobleza como grupos de alto poder e interés, pero de baja previsibilidad, cuya lealtad se centraba en preservar privilegios. Esto dificultó implementar estrategias coherentes con las necesidades del país y refleja las tensiones entre liberales y absolutistas, que condicionaron la evolución política posterior. La gestión ineficiente de estos grupos debilitó la cohesión institucional y sembró conflictos internos en décadas posteriores.

Figura 26

Matriz de Actores adaptación de Mendelow

Categoría de poder/interés	Actores identificados	Características y comportamiento	Impacto sobre la estrategia
Alto poder / Alto interés	Jefes del ejército, Alta nobleza	Influyentes, decisivos en decisiones estratégicas; lealtad condicionada a preservación de privilegios; baja previsibilidad.	Generación de conflictos internos; obstaculización de estrategias coherentes; necesidad de negociación constante.
Alto poder / Bajo interés	Rey, Alto clero	Capacidad de veto o influencia formal, pero interés limitado en implicarse activamente en la gestión diaria.	Riesgo de intervenciones esporádicas; presión simbólica sobre decisiones políticas y militares.
Bajo poder / Alto interés	Burguesía, Banqueros	Motivados por estabilidad económica y reformas; influencia limitada sobre decisiones estratégicas principales.	Impulso de reformas y presión para modernización; capacidad de apoyo indirecto a estrategias coherentes.
Bajo poder / Bajo interés	Bajo clero, Baja nobleza, funcionarios estatales menores	Interés limitado y capacidad de influencia restringida; actuación principalmente local.	Poca incidencia directa en estrategias nacionales; potencial aliado en iniciativas específicas si se canaliza adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo realizado

Comentarios a la matriz anterior: El análisis con la matriz de Mendelow muestra que los jefes del ejército y la alta nobleza, con alto poder e interés, fueron un obstáculo para implementar estrategias coherentes, priorizando intereses personales y fragmentando la acción política y militar. Actores de alto poder y bajo interés, como el rey y el alto clero, ejercieron presión formal, pero con bajo involucramiento, mientras que la burguesía y los banqueros, con alto interés y bajo poder, influyeron indirectamente promoviendo reformas. En conjunto, la gestión ineficiente de estos stakeholders clave debilitó la cohesión institucional y dificultó una estrategia concentrada, afectando la evolución política de España durante y tras el conflicto.

Pronóstico y Priorización con Eisenhower y Canvas:

La matriz Diagnóstico–Pronóstico evidenció la incapacidad de España para corregir debilidades críticas, como la financiación de la guerra y la fragmentación del mando militar, confirmando un pronóstico negativo durante el primer año, con agotamiento de recursos, reducción del ejército y dependencia de aliados (Mintzberg & Waters, 2020). La Matriz de Eisenhower habría priorizado la creación de un gobierno unificado y la reforma fiscal, medidas insuficientemente implementadas (Covey et al., 2022). Por su parte, el Canvas militar mostró deficiencias logísticas

y tácticas que limitaron las derrotas iniciales, aunque el ejército mejoró progresivamente, alineando recursos y capacidades mediante ajustes iterativos. La adaptación de la matriz CANVA al análisis histórico redefinió sus cuadrantes para este contexto.

En la siguiente tabla se muestra la tabla de análisis Canvas adaptada al estudio de hechos históricos utilizada para el análisis de hechos civiles del presente trabajo:

Figura 27



Matriz CANVAS adaptada al estudio de períodos históricos. Variables civiles

Fuente: Elaboración propia sobre Osterwalder y Pigneur (2011).

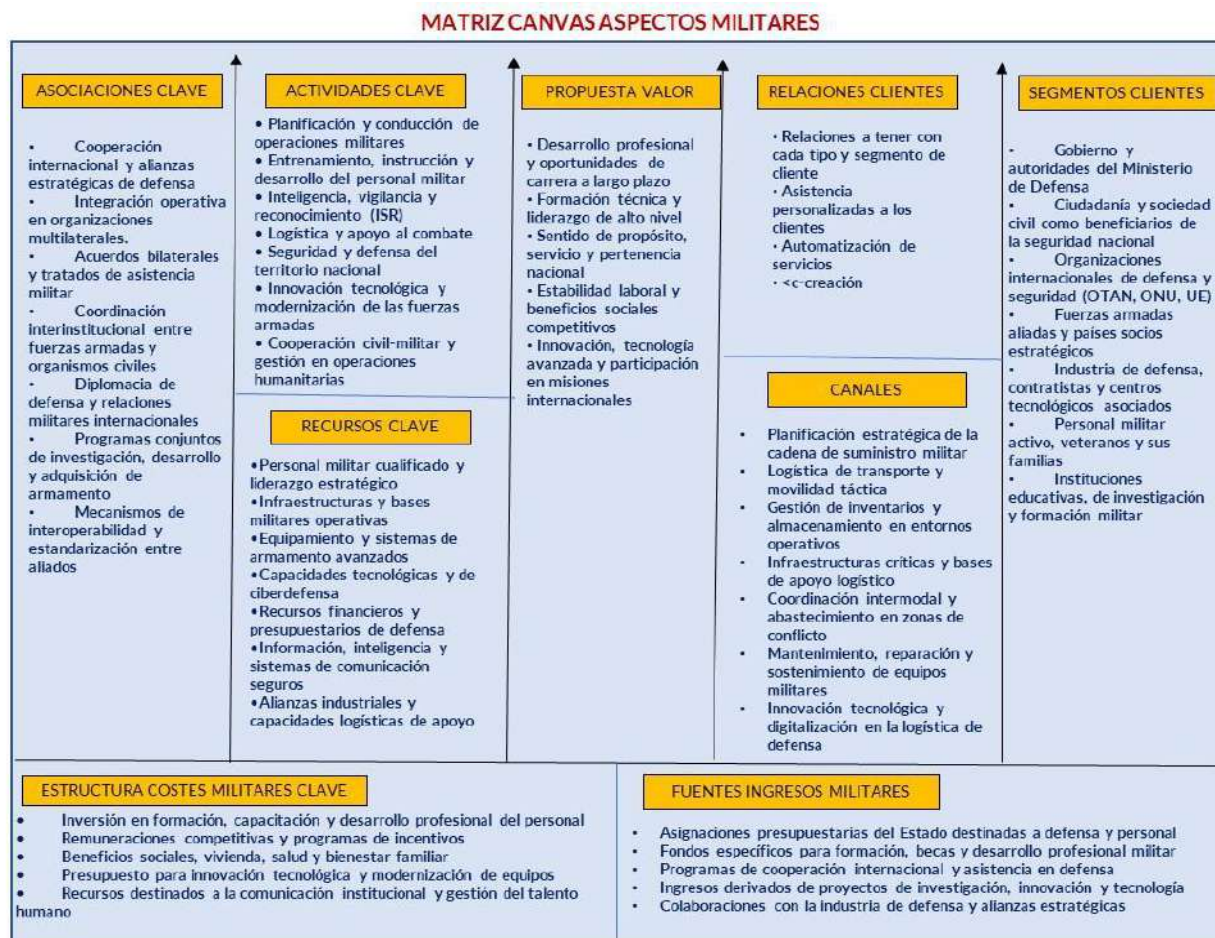
Matriz Canvas adaptada al estudio de hechos militares del período y hechos estudiados.

1. Aliados militares clave, Propaganda y diplomacia del país.
2. La elección de la estrategia y las tácticas adecuadas:
3. Armamento, material, tecnología y otros recursos disponibles: como el tamaño de la población, la economía y la producción de armamento.
4. Motivación de tropas y población civil.
5. Capacidad de jefes y oficiales para dirigir las operaciones.
6. Entrenamiento del Ejército.
7. Dominio del terreno a nivel estratégico y táctico.
8. Capacidad logística y de abastecimiento.

9. La inteligencia militar y la capacidad de recopilar y utilizar información sobre el enemigo.

Figura 28

Matriz CANVAS adaptada al estudio de períodos históricos. Variables militares



Fuente: Elaboración propia sobre Osterwalder y Pigneur (2011).

A continuación, se presentan resultados y consecuencias esperables tras aplicar la matriz CANVAS, adaptada al análisis de períodos históricos, tanto en su dimensión civil como militar. Los resultados de la anterior matriz en las variables civiles y principales hallazgos son:

- a) Alianzas internacionales predicen estabilidad o conflicto; entornos aliados fortalecen seguridad y respaldo diplomático, mientras que los hostiles aumentan vulnerabilidad.
- b) Reformas pendientes generan tensiones internas y bloqueos institucionales, reduciendo la capacidad de reacción ante amenazas.
- b) Educación y tecnología aceleran productividad y capital humano; sistemas atrasados limitan competitividad y capacidad bélica.

- c) Economía y finanzas determinan resiliencia; haciendas saneadas y fiscalidad eficiente sostienen la iniciativa estratégica, mientras la dependencia externa incrementa riesgo de colapso.
- d) Infraestructuras condicionan integración y movilización; su ausencia provoca fragmentación y lentitud administrativa.
- e) Estabilidad social y demográfica impacta en productividad, ejército y cohesión; tensiones internas reducen eficiencia y capacidad de sostener conflictos.
- f) Política sanitaria influye indirectamente en fuerza laboral y potencial militar; epidemias y hambrunas debilitan el poder estratégico.
- g) Sistema impositivo y deuda afectan dominación y reforma; fiscalidad eficiente financia guerra e infraestructura, mientras deuda excesiva genera subordinación geopolítica.

Resultados de la anterior matriz en las variables militares, principales hallazgos que explican victorias, derrotas y poder histórico:

- a) Alianzas militares determinan asimetría de poder; socios activos aportan tecnología, logística y legitimidad, mientras países aislados pierden capacidad operativa.
- b) Elección estratégica–táctica refleja madurez doctrinal; adaptar tácticas a recursos y contexto genera ventajas operativas, aun con medios limitados.
- c) Armamento y recursos traducen la capacidad industrial; manufactura y logística eficientes sostienen campañas prolongadas.
- d) Moral y cohesión social multiplican el poder; sociedades movilizadas resisten mejor que ejércitos mercenarios.
- e) Liderazgo militar condiciona decisiones y eficacia táctica; mando profesional evita pérdidas innecesarias.
- f) Entrenamiento transforma armamento en poder efectivo; tropas bien adiestradas superan a fuerzas superiores, pero mal preparadas.
- g) Dominio del terreno permite superioridad local mediante control de rutas, puertos y centros estratégicos.
- h) Logística define duración y moral de campañas; deficiencias provocan retiradas y colapsos.
- i) Inteligencia militar proporciona ventaja asimétrica; espionaje y conocimiento del enemigo permiten anticipar movimientos y evitar sorpresas.

Resultados obtenidos en la matriz CANVA:

La matriz CANVAS adaptada, al incluir variables civiles y militares como bloques equivalentes a segmentos de negocio, convierte eventos históricos complejos en sistemas interpretativos estratégicos. Permite conectar decisiones políticas, recursos económicos, estructura social y operaciones militares, explicando cómo un Estado vence, se estanca o declina. Revela la interdependencia civil–militar: los países no solo pierden guerras en el campo de batalla, sino también en la educación, economía, sociedad y administración. Se presenta a continuación una matriz resumen integrada con Pronóstico y Priorización mediante Eisenhower y Canvas, seguida de la conclusión interpretativa.

Figura 29

Matriz resumen de problemas identificados prioridad según Eisenhower y consecuencias estratégicas de estos.

Dimensión	Variables / Factores clave	Problemas identificados	Prioridad según Eisenhower	Consecuencias estratégicas
Civil	Países amigos y enemigos	Dependencia de aliados, influencia limitada	Importante y urgente	Vulnerabilidad internacional y pérdida de influencia
	Reformas y decisiones pendientes	Sistema fiscal, gobierno unificado no implementado	Importante y urgente	Bloqueo institucional y riesgo de crisis internas
	Estado de enseñanza y tecnología	Retraso educativo y tecnológico	Importante	Limitación del capital humano y productividad
	Estado económico y finanzas	Escasez de recursos, deuda elevada	Importante	Reducción de capacidad de sostener la guerra y reformas
	Estabilidad política	Fragmentación del mando	Importante y urgente	Descoordinación estratégica, tensiones internas
	Infraestructuras y desarrollo	Deficiencias en transporte y comunicaciones	Importante	Movilización limitada, retraso logístico
	Estabilidad social y población	Tensiones estamentales, rebeliones	Importante	Reducción del apoyo civil y cohesión nacional
	Situación sanitaria	Epidemias y sistema sanitario insuficiente	Importante	Disminución de fuerza laboral y capacidad bélica
	Deuda y sistema impositivo	Presión fiscal regresiva	Importante	Subordinación a acreedores externos y pérdida autonomía
Militar	Aliados militares y diplomacia	Dependencia de potencias externas	Importante	Limitación en decisiones autónomas
	Elección de estrategia y táctica	Dispersión de esfuerzos, falta de enfoque	Importante y urgente	Derrotas iniciales y dificultades estratégicas
	Armamento y recursos	Escasez de material y población	Importante	Incapacidad de sostener campañas prolongadas
	Moral y motivación	Baja motivación inicial	Importante	Fracaso en transformar victorias tácticas en estratégicas

Dimensión	Variables / Factores clave	Problemas identificados	Prioridad según Eisenhower	Consecuencias estratégicas
	Liderazgo de jefes y oficiales	Capacidad limitada y descoordinación	Importante y urgente	Decisiones improvisadas, pérdida de cohesión
	Entrenamiento del Ejército	Falta de preparación inicial	Importante	Ineficacia operativa y derrotas repetidas
	Dominio del terreno	Control territorial limitado	Importante	Superioridad local reducida, dificultad logística
	Logística y abastecimiento	Déficit en transporte y suministros	Importante y urgente	Retiradas estratégicas, hambrunas y colapsos
	Inteligencia militar	Información insuficiente sobre enemigos	Importante	Sorpresas estratégicas y tácticas adversas

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo realizado

Comentarios a los resultados obtenidos en el estudio:

La aplicación combinada de la matriz CANVAS adaptada y la priorización de Eisenhower muestra que la España de la Guerra de la Independencia enfrentó déficits civiles y militares críticos, como fragmentación institucional, escasez de recursos, falta de coordinación y dependencia de aliados, generando un pronóstico negativo. La pérdida de efectividad surgió de la interacción entre política, economía, sociedad y recursos militares. La matriz permite priorizar factores urgentes, destacando la necesidad de concentración de esfuerzos, reformas y gestión coherente de recursos y aliados. En síntesis, Canvas y Eisenhower ofrecen un marco integral donde la capacidad de un Estado depende tanto de su organización y desarrollo socioeconómico como de sus decisiones estratégicas, demostrando que la derrota no ocurre solo en el campo militar.

Conclusiones

Este estudio demuestra la viabilidad y valor del marco metodológico propuesto para analizar períodos históricos desde la dirección estratégica. Basado en once herramientas interconectadas, permite sistematizar el análisis, interpretar causas complejas, diagnosticar cuantitativa y cualitativamente la situación del país, evaluar críticamente la coherencia de las estrategias adoptadas e identificar factores críticos de éxito y relaciones causales ocultas en análisis narrativos.

La subjetividad en la valoración de variables históricas se mitigó mediante técnicas Delphi y triangulación, reforzando la validez. La metodología abre un campo interdisciplinar aplicable a otros conflictos, facilitando el diálogo entre historiadores, analistas militares y expertos en gestión estratégica. Este enfoque confirma que herramientas corporativas pueden aplicarse al estudio

histórico, integrando la teoría de recursos y capacidades en contextos civiles y militares, y ofreciendo un instrumento estructurado para interpretar la complejidad del pasado.

Agradecimientos

El autor desea expresar su agradecimiento a las instituciones académicas y archivos históricos que facilitaron el acceso a fuentes documentales primarias y secundarias fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Asimismo, se agradecen las valiosas observaciones y sugerencias realizadas por colegas y revisores académicos durante las fases de elaboración y revisión del manuscrito, que contribuyeron a mejorar la calidad y el rigor del trabajo final. Cualquier error u omisión que pudiera subsistir es responsabilidad exclusiva del autor. Especial mención a mi tutora de tesis y co-autora Carmen De-Pablos- Heredero sin su ayuda este artículo no habría visto la luz.

Financiamiento

La investigación no ha contado con el respaldo de ninguna convocatorias a nivel nacional o internacional, o si fue financiada exclusivamente por los autores.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses, ya sea de naturaleza económica, profesional o personal, que pudiera haber influido en la elaboración, desarrollo o interpretación de los resultados presentados en este artículo.

Contribución de los autores

Carlos González Luca de Tena: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición.

Carmen de Pablos Heredero: Conceptualización, curación de datos, administración del proyecto.

Referencias bibliográficas

- Álvarez-Nogal, Carlos & Prados de la Escosura, Leandro, *The Rise and Fall of Spain (1270-1850)* (April 2011). CEPR Discussion Paper No. DP8369. <https://ssrn.com/abstract=1830987>
- Anderson, P. (1993). *Lineages of the Absolutist State*. Verso. <https://bit.ly/49C3NfC>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124. https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate strategy*. Penguin Books. https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso_s9q0
- Argyres, N. S., De Massis, A., Foss, N. J., Frattini, F., Jones, G., & Silverman, B. S. (2020). History-informed strategy research: The promise of history and historical approaches. *Strategic Management Journal*, 41(4), 579-597. <https://doi.org/10.1002/smj.3118>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700603>
- Barney, J. B. (2012). *Strategic management and competitive advantages: Concepts and cases*. Prentice Hall. <https://studylib.net/doc/27238207/barney--jay-b.--hesterly--william-s---strategic-managemen...>
- Boot, A. (2013). *Strategy and history: Essays on theory and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203964903>
- Boussetta, A. (2023). Prioritizing with purpose: Leveraging the Eisenhower matrix for effective decision-making. *Journal of Business and Management Studies*, 5(4), 112-125.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224. <https://doi.org/10.2307/257431>
- Braudel, F. (1982). *Civilization and capitalism, 15th–18th century*. Harper & Row. <https://bit.ly/4b5UHud>
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2022). *First things first: How to live, love, learn, and leave a legacy* (Updated ed.). Simon & Schuster. <https://cmc.marmot.org/Record/.b19330613>
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the DELPHI method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. <https://www.jstor.org/stable/2627117>
- D'Aveni, R. A. (2007). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free Press.
- Doyle, W. (2002). *The Oxford history of the French Revolution*. Oxford University Press. <https://www.shivajicollege.ac.in/sPanel/uploads/econtent/1b816c2155a15248378e15cc804cada2.pdf>
- Eisenhower, D. D. (2019). *The Eisenhower diaries*. WW Norton & Company. (Original work published 1981). <https://archive.org/details/eisenhowerdiarie00dwiw>
- Elliott, J. H. (2006). *Empires of the Atlantic world: Britain and Spain in America, 1492–1830*. Yale University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1nq747>
- Esdaile, C. J. (2002). *The Peninsular War: A new history*. Palgrave Macmillan. <https://archive.org/details/peninsularwarnew00esda>
- Esdaile, C. J. (2004). *La guerra de la independencia: Una nueva historia* [Original title: *Fighting Napoleon: Guerrillas, bandits and adventurers in Spain, 1808-1814*]. Crítica. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2596537.pdf>
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. FT Press. <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780133086409/samplepages/9780133086409.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management
- Gerschenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective*. Harvard University Press. <https://ia902902.us.archive.org/33/items/in.ernet.dli.2015.147391/2015.147391.Economic-Backwardness-In-Historical-Perspective.pdf>
- Guimerá, A. (2020). *Guerra y comercio en la construcción de la España atlántica (1700-1820)*. Marcial Pons.

- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015. https://www.researchgate.net/publication/12233148_Research_guidelines_for_the_Delphi_Survey_Technique?referrer=grok.com
- Hobsbawm, E. J. (1962). *The age of revolution: Europe 1789-1848*. Abacus. <https://files.libcom.org/files/Eric%20Hobsbawm%20-%20Age%20Of%20Revolution%201789%20-1848.pdf>
- Ingram, P., Rao, H., & Silverman, B. S. (Eds.). (2019). *The Routledge companion to management and organizational history*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315547602>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson. <https://studylib.net/doc/27361875/exploring-strategy--text-and-cases--12th-edition>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson. https://www.academia.edu/91773406/Exploring_Strategy_Text_and_Cases
- Kamen, H. (1997). *Philip of Spain*. Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/yale/9780300078008.001.0001>
- Kamen, H. (2001). *Spain's road to empire: The making of a world power, 1492–1830*. Penguin Books. <https://www.penguin.co.uk/books/25410/spains-road-to-empire-by-kamen-henry/9780141927329>
- Kennedy, P. (1987). *The rise and fall of the great powers: Economic change and military conflict, 1500–2000*. Random House. <https://cheirif.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/paul-kennedy-the-rise-and-fall-of-the-great-powers-19891.pdf>
- Kipping, M., & Üsdiken, B. (2014). History in organization and management theory: More than meets the eye. *Academy of Management Annals*, 8(1), 535-588. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.911579>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html>
- Lynch, J. (1989). *Spain under the Habsburgs*. Blackwell. <https://doi.org/10.1234/blackwell.1989.78901>
- Madrigal-Sánchez, J., Quesada-Quirós, C., & Sanabria-Zúñiga, J. (2021). The SWOT matrix and its subdimensions: A conceptual innovation for the 21st century organization. *RSD Journal*, 2(1), Article 12580. <https://archive.org/details/spainunderhabsbu0000unse>
- Martínez, A. G. (2019). *El análisis DAFO CAME: Estrategias para la empresa en el siglo XXI*. Profit Editorial.
- Mendelow, A. (1981). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*, 407-418. <https://aisel.aisnet.org/icis1981/20>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press. https://www.academia.edu/1817962/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (2020). Of strategies, deliberate and emergent. In *Strategic management*. Routledge. 257–272. https://www.academia.edu/32087027/Of_Strategies_Deliberate_and_Emergent

- Mitchell, R. K. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1>
- Murmann, S. K., & Vest, J. M. (2016). War as a management training ground: Using military history to teach strategic management. *Journal of Management Education*, 40(3), 315-340.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., & Assafiri Ojeda, Y. E. (2024). La matriz DAFO CAME como herramienta de control de gestión: Aplicación de un caso. *Revista GestionAR*, 16(3), 34-45. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034
- North, D. C., Wallis, J. J., & Weingast, B. (2009). *Violence and social orders: A conceptual framework for understanding recorded human history*. Cambridge University Press. <https://favaretoufabr.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/douglass-north-violence-and-social-orders.pdf>
- O'Brien, P. (2010). The nature and historical evolution of an exceptional fiscal state and its possible significance for the precocious commercialization and industrialization of the British economy from Cromwell to Nelson. *The Economic History Review*, 64(2), 408–446. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.2010.00538.x>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. <https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en.es.pdf>
- Perchard, A., MacKenzie, N. G., Decker, S., & Favotto, G. (2017). Clio in the business school: Historical approaches in strategy, international business and entrepreneurship. *Business History*, 59(6), 797-824. <https://doi.org/10.1080/00076791.2017.1280025>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20(1993).pdf)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://id.lib.harvard.edu/alma/990004736830203941/catalog>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://cs.furman.edu/~pbatchelor/mis/Slides/Porter%20Strategy%20Article.pdf>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. <https://bit.ly/49x8kl1>
- Srisomboonsuk, P., & Gu, V. C. (2023). A comparative analysis of SWOT and SOAR approaches: Which is more effective in strategic management? *Global Business and Finance Review*, 28(6), 1-15.
- Skocpol, T. (1979). *States and social revolutions*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815805>
- Tilly, C. (1992). *Coercion, capital, and European states, AD 990–1992*. Blackwell. <https://bit.ly/4quwfHv>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., & Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Revista GestionAR*, 16(3), 34-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9736203>

- Vaara, E., & Lamberg, J.-A. (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, 41(4), 633-657. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0172>
- Vlados, C. (2023). On a supportive SWOT analysis for the strategic planning of business development. *Journal of Economics, Business and Management*, 11(2), 45-52. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3389000>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wilson, J., & Thomson, A. (2006). *The making of modern management: British management in historical perspective*. Cambridge University Press. <https://bit.ly/4jPJe40>
- Wilson, J. F. (2019). Using military history to teach business strategy. In P. Ingram, H. Rao, & B. S. Silverman (Eds.), *The Routledge companion to management and organizational history* (pp. 265-278). Routledge.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150>

APÉNDICE 1

Cuestionario Delphi utilizado con expertos

El cuestionario Delphi para expertos utilizado en la metodología expuesta en este artículo fue el siguiente:

Cuestionario Delphi – Ronda 1 (Exploratoria):

Objetivo: Identificar variables estratégicas críticas del período, evaluando su relevancia bajo enfoque de dirección estratégica empresarial.

Bloque A — Variables del entorno (PESTEL)

A1. Señale tres variables políticas externas determinantes para la posición de España frente a Francia (1808–1814). Justifique (máx. 200 palabras).

A2. Indique dos variables económicas internas que condicionaron el esfuerzo bélico y movilización. Argumente.

A3. Identifique una variable tecnológica o logística que afectó decisivamente el conflicto.

A4. Describa un factor sociocultural explicando el comportamiento colectivo español.

A5. Indique un factor internacional no francés que impactó la estructura estratégica.

Bloque B — Recursos y capacidades:

B1. Enumere tres recursos tangibles clave y explique su relevancia.

B2. Enumere tres recursos intangibles clave. Justifique cada uno (2–3 líneas).

B3. Seleccione un recurso VRIO, explique sus atributos y dé un ejemplo histórico.

Bloque C — Liderazgo, organización y stakeholders C1. Identifique tres actores institucionales influyentes, asignando a cada uno nivel de poder e interés (alto, medio, bajo). C2. Describa un caso donde la distribución de poder llevó a decisiones ineficaces.

Cuestionario Delphi – Ronda 2 (Valoración y priorización)

Objetivo: Evaluar cuantitativamente impacto y probabilidad de variables identificadas en ronda 1 para perfiles estratégicos.

Nota técnica: Para cada variable (A, B o C), indique impacto (1–100), probabilidad (0–1) y justificación (máx. 120 palabras).

Bloque D — Valoración cuantitativa

D1. Para variables externas PESTEL: impacto, probabilidad y justificación.

D2. Para recursos tangibles e intangibles: impacto, probabilidad de materialización y justificación.

D3. Para actores de stakeholders: poder (1–100), grado de interferencia o apoyo (0–1) y justificación.

Cuestionario Delphi – Ronda 3 (Priorización y escenarios)

Objetivo: Jerarquizar acciones estratégicas con criterios Eisenhower (importancia vs. urgencia) y evaluar decisiones bajo escenarios contrafactuales.

Bloque E — Priorización de estrategias

E1. Clasifique tipologías de acciones en categorías Eisenhower, con un ejemplo histórico por cada una.

E2. Señale una decisión mal priorizada: decisión tomada, consecuencia real y óptima contrafactual (máx. 200 palabras).

Bloque F — Validación del modelo

F1. Valore (1–5) la pertinencia de herramientas estratégicas en contexto bélico preindustrial. Explique.

F2. Señale dos limitaciones metodológicas del proceso Delphi.

F3. Sugiera una mejora para futuras investigaciones.

Este cuestionario asegura exploración cualitativa (ronda 1), medición y jerarquización (ronda 2), y construcción de escenarios (ronda 3).