



GERENCIA

ESTRATÉGICA COMPETITIVA

UN ENFOQUE EN LA TRANSCOMPLEJIDAD
ORGANIZACIONAL

Wladimir Chacón Paredes
Rubén Argenis Castillo Oropeza
Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo

GERENCIA

ESTRATÉGICA COMPETITIVA

UN ENFOQUE EN LA TRANSCOMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Wladimir Chacón Paredes
Rubén Argenis Castillo Oropeza; y
Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo

Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa
y la microempresa del Estado Carabobo, adscrita a la Facultad
de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

Gerencia Estratégica Competitiva. Un Enfoque en la Transcomplejidad Organizacional.

Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1era. ed. Valencia, Venezuela. 2023.

203p.

Antifragilidad; Competitividad; Gerencia, Gestión estratégica; Innovación frugal; Transcomplejidad.

Primera edición, 2023

© Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.

Autores: Wladimir Chacón-Paredes, Rubén Argenis Castillo Oropeza y Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo.

Diseño de portada: Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo y Miguel José Mujica Areurma.

Diagramación y Montaje: Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo.

Depósito Legal: CA2023000112

ISBN Electrónico: 978-980-233-819-1

Hecho en Venezuela – Made in Venezuela.

Todos los capítulos de este libro, han sido objeto de arbitraje por colaboradores expertos en el tema, lo que permitió la selección. Esto representa las contribuciones de Profesores e Investigadores provenientes del Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, instituciones universitarias nacionales e internacionales, empresas, e investigadores adscritos a las líneas de investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos Paradigmas Gerenciales, así como de sus líneas de investigación operativas: Epistemología de las Ciencias Administrativas, Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, y estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la Competitividad en el nuevo entorno organizacional, líneas que pertenecen al Centro de Investigación y desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del estado Carabobo-CIDPyMESMicro, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Líneas avaladas por la Dirección de Investigación de esta Facultad y por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo, por el Consejo de Facultad y por el Consejo Universitario para la constitución formal del CIDPyMESMicro como centro de investigación de la Universidad de Carabobo.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA), para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AUTORIDADES

Prof. Jessy Divo de Romero
Rectora

Prof. Ulises Rojas
Vicerrector Académico

Prof. José, Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Prof. Pablo Aure
Secretario



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dr. Benito Hamidian
Decano

Dra. Karla Torres
Directora de Investigación y Producción
Intelectual-Campus Bárbula

Dra. Paola Lamenta
Directora Escuela de Administración
Comercial y Contaduría Pública- Campus Bárbula

Prof. Raúl Núñez
Director de la Escuela de Relaciones
Industriales-Campus Bárbula

Prof. Ali Guédez
Director de la Escuela de Economía
Campus Bárbula

Prof. Glenda Reyes
Director de Ciclo Básico
Campus Bárbula

Prof. Bruno Valera
Director de extensión-Bárbula

Dr. Williams Aranguren
Director de Postgrado-Bárbula

Dr. Angel Deza
Director de Infaces-Bárbula

Prof. Sara García
Directora de docencia y desarrollo
curricular- Campus Bárbula



**Centro de Investigación de la Pequeña y Mediana
Empresa y la Microempresa del estado Carabobo**
cidpymesmicro@uc.edu.ve

Creación en Sesión Ordinaria N°. 1674 fecha 01-10-
2012.

Oficio N°.CU 026-1674-2012 de fecha 01-10-2012

Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo
Coordinadora general

Dr. Miguel Mujica Areurma
Coordinador ejecutivo

Dra. Gladys Maribel Guillén
Coordinadora de la Línea de Investigación Epistemología
de las Ciencias Administrativas

Dr. Leonardo Villalba González
Coordinador de la Línea de Investigación La Estructura y
Cultura Empresarial como Factor Estratégico y la
competitividad, en el Nuevo Entorno Organizacional

Dra. Dalia Correa Guía
Coordinadora de la Línea de investigación Gerencia de
Empresas y Organizaciones Turísticas y de Hospedaje

Dra. Zoraida Linarez Ríos
Coordinadora de la Línea de Investigación Gerencia en
Neurociencias aplicada a las Empresas y a las
Organizaciones

Dra. Neyda Ibáñez
Coordinadora de la Línea de investigación Estudios
Teóricos y de Aplicación para la Producción de
Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas
y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales

Dr. Miguel Mujica Areurma
Coordinador de la Línea de Investigación Gestión de la
Pequeña, la Mediana y la Microempresa

Árbitros de este libro

Dr. Carlos Jesús González Macías
Profesor-Investigador en la UACJ, México

Dr. Luis Alberto Villalobos Álvarez
Profesor-Investigador en la Universidad Autónoma
de Ciudad Juárez (UACJ), México

Dr. Hilarión Vegas Meléndez
Profesor-Investigador en la Pontificia Universidad
Católica del Ecuador Sede Manabí.

Dr. Isaac Pérez Yunis
Profesor-Investigador. Presidente de la Cámara de
Pequeños-Medanos Industriales y Artesanos del
Estado Carabobo (CAPEMIAC), Venezuela



CIDP y MES Micro
FACES UC



**Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela**

GERENCIA

ESTRATÉGICA COMPETITIVA

UN ENFOQUE EN LA TRANSCOMPLEJIDAD
ORGANIZACIONAL

©Universidad de Carabobo
2023

DEDICATORIA

*A todos los Estudiantes del mundo, Investigadores, Profesores,
Colegas y Empresarios comprometidos con la continuidad del país.
A la Facultad de Ciencias Sociales (Faces) y Coordinadores del equipo
administrativo del CIDPyMESMicro adscritos a la Universidad de
Carabobo en Valencia, Carabobo, Venezuela... Gracias a todos.*



CONTENIDO

Prólogo	11
Presentación	13
Introducción	15
Primera Parte	
<i>Preludio ontológico de la gestión estratégica</i>	29
1. Capítulo primero: Inmersión hermenéutica. Preludio ontológico de la gestión estratégica.	31
1.1. Importancia de los orígenes de la estrategia en las organizaciones.	32
1.2. El gran <i>boom</i> de la estrategia basada en la ventaja competitiva de las organizaciones.	41
1.3. Propuesta para una gestión estratégica competitiva.	55
Segunda Parte	
<i>La complejidad organizacional. Una mirada desde el comportamiento de los actores y la estrategia empresarial</i>	63
2. Capítulo segundo: La complejidad organizacional. Una mirada desde el comportamiento de los actores y la estrategia empresarial.	65
2.1. La complejidad organizacional y su comportamiento con la estrategia empresarial.	65
2.2. La racionalidad de la complejidad desde la visión creativa y estratégica organizacional.	72
2.3. El pensamiento complejo organizacional y su importancia en la resolución de situaciones adversas.	75
2.4. Las organizaciones y su evolución estratégica bajo un paradigma de gestión empresarial.	79
2.5. Las PyMES en Latinoamérica y su relevancia dentro del impulso de la competitividad empresarial.	82
Tercera Parte	
<i>Aportes reflexivos epistémicos incidentes en la gestión estratégica para impulsar la competitividad de las organizaciones</i>	89
3. Capítulo tercero: Aportes reflexivos epistémicos incidentes en la gestión estratégica para impulsar la competitividad de las organizaciones.	91
3.1. La gestión estratégica y su importancia organizacional.	91
3.2. Funcionamiento de los factores de la gestión organizacional como impulsores de la gestión estratégica y la competitividad organizacional.	102

3.3. Dinamismo organizacional y su relevancia con la gestión gerencial estratégica.	108
3.4. La competitividad y su evolución en las organizaciones en el tiempo.	112
3.5. La competitividad y su relación con la gestión gerencial estratégica.	118
Cuarta Parte	
<i>Herramientas estratégicas para el desenvolvimiento y crecimiento competitivo gerencial de las organizaciones</i>	123
4. Capítulo cuarto: Herramientas estratégicas para el desenvolvimiento y crecimiento competitivo gerencial de las organizaciones.	125
4.1. La Matriz Igor Ansoff como herramienta estratégica para el desarrollo competitivo gerencial organizacional.	125
4.2. El océano azul como estrategia competitiva y transformadora en las organizaciones.	132
4.3. La antifragilidad como sistema evaluativo de la sostenibilidad competitiva de las organizaciones.	138
4.4. La innovación frugal y su versatilidad para crear mejores procesos con menos recursos en las organizaciones.	142
Quinta Parte	
<i>Perspectiva teórica de la gerencia estratégica competitiva bajo el enfoque Thinking Trojan en la transcomplejidad organizacional</i>	149
5. Capítulo quinto: Perspectiva teórica de la gerencia estratégica competitiva bajo el enfoque <i>Thinking Trojan</i> en la transcomplejidad organizacional.	151
5.1. Perspectiva teórica enfocada en la dinámica estratégica inicial en las organizaciones.	151
5.2. El <i>Thinking Trojan</i> (Troyano Pensante) como herramienta gerencial estratégica competitiva bajo escenarios transcomplejos.	165
5.3. Punto de equilibrio del <i>Thinking Trojan</i> (Troyano Pensante).	179
Reflexiones finales.	181
Referencias.	185
Anexos.	197
Sobre los autores.	199

PRÓLOGO

Gerencia Estratégica Competitiva. Un Enfoque en la Transcomplejidad Organizacional

Dra. Amaire Mora y Dr. Alberto Cadevilla Soto

Prologar un texto de las ciencias administrativas y gerenciales que aborda la gerencia estratégica desde el enfoque de la transcomplejidad organizacional, ha resultado una tarea atrayente y satisfactoria por el valioso y enriquecedor aporte formativo, académico, epistemológico y práctico que de esta labor se desprende. Es una obra relevante y pertinente por el debate que suscita y por la actualización permanente a la que estamos llamados los investigadores de la administración y la gerencia, por lo cual ha sido una experiencia enriquecedora y que nos alienta y motiva a seguir comprometidos con este campo de la docencia. En esa misma medida, se aprecia el esfuerzo de un grupo de académicos e investigadores, adscritos al Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la UC, que le han proporcionado a la Administración y la Gerencia tan inestimable obra.

De este libro se ha de resaltar su cariz gerencial, por la centralidad de la gestión estratégica abordada desde la complejidad, cuyo propósito fundamental radica en plantear novedosas alternativas acordes a la fluidez, agitación, incertidumbre y dinamicidad de los tiempos actuales. Los tópicos tratados sirven de referente en un escenario disruptivo, que hace necesario aplicar nuevas estrategias gerenciales que generen ventajas competitivas y encaminen a las empresas a su diferenciación y capacidad para afrontar mercados amplios, turbulentos, disímiles y conflictivos al percibir nuevos y cambiantes nichos de mercados. De ahí que la integración de la complejidad en los ciclos normales de los negocios, planteada por los autores, permite a las empresas hacer frente al caos, orden-desorden, recursividad, disyunción y reducción de las actividades cotidianas organizacionales. Surgiendo la teoría del **Troyano Pensante** (*Thinking Trojan*), asociado a la leyenda del Caballo de Troya de Homero y permite apreciar las oportunidades del entorno y generar respuestas empresariales que integren herramientas gerenciales competitivas.

Esta teoría lleva a reflexionar sobre las oportunidades de éxito que ofrecen la gerencia, la gestión estratégica y la competitividad, **caja de herramientas gerencial múltiple**, ajustada a los procesos empresariales al integrar el dinamismo organizacional.

La teoría ofrecida está sustentada en cuatro ejes: **el primero, Matriz de Ansoff**, para los autores sus cuadrantes permiten estudiar los escenarios posibles, tomando en consideración los recursos actuales de la organización, sin descuidar la prospección a mediano plazo y las expectativas de los socios inversionistas.

Segundo, Teoría de los Océanos, de acuerdo con la explicación ofrecida por los autores es una filosofía competitiva, basada en los límites del mercado que no obvia sus disrupciones y oportunidades, acogiendo los océanos azules para situaciones estratégicas óptimas y competitivas, y los océanos rojos para el caos y la competencia desleal.

Tercero, Innovación Frugal, hacer más con menos, para los investigadores se trata de resolver problemas usando un mínimo de recursos, mucho ingenio y creatividad. Impulsa el ingenio por encima de lo esperado, discuriendo sobre las disrupciones y los principios transcomplejos a fin de crear valor organizacional, donde las alianzas colaborativas son esenciales para cimentar las ventajas competitivas.

Cuarto, Antifragilidad, apuntan los autores es la realimentación del desorden, lo irregular, explosivo, inestable, lo caótico y el azar, el cual una empresa es Antifrágil al incorporar nuevas aptitudes que suscitan valor.

Para los investigadores la visión organizacional apunta a integrar la apreciación y conocimiento del negocio, el análisis de los entornos empresariales y del mercado, así como la adecuación de herramientas de gestión estratégica, que provea un marco para la innovación y la creatividad. Siendo clave la **Multidimensión Clave Competitiva**, que promueve, explican los autores, la acción y el cambio organizacional, garantizando receptividad, aceptación y efectividad. Así, el **Troyano Pensante**, concluyen los investigadores, enrumba a las empresas a encontrar y fortalecer su punto de equilibrio para convertirse en competitivos, sin descuidar las disrupciones y transcomplejidades del ciclo de vida del negocio. No queda más que invitarlos a que disfruten de la lectura que nos propone la Gerencia Estratégica Competitiva. Un Enfoque en la Transcomplejidad Organizacional.

Dra. Amaire Mora

amaire@unellez.edu.ve

Dra. en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la UC, Profesora-Investigadora de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), adscrita al Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSE) del Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA), Guanare-Venezuela. Investigadora Asociada (Externa) del CIDPyMESMicro de FaCES de la UC, Valencia-Venezuela. Miembro de la Red de Investigadores Latinoamericanos en Administración y Gerencia (RILAyG). Miembro del Comité Editorial de la Revista Equidad del PCSE, UNELLEZ-VPA. Miembro Externo del Comité Editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones del CIDPyMESMicro del Estado Carabobo (FaCES-UC). Miembro del Comité Editorial de la Revista Electrónica Escandalar Investigativa del Programa Sistema de Creación Intelectual de la UNELLEZ-VPA. Profesora en los Doctorados en Gerencia Avanzada y en Ciencias Sociales, en las Maestrías en Administración Mención Gerencia General, Gerencia y Planificación Institucional y Gerencia Pública del Programa de Estudios Avanzados de UNELLEZ - VPA. Profesora Invitada de la Maestría en Administración de Empresas (UC, Guanare). Politóloga (Universidad de los Andes [ULA], Mérida - Venezuela). Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ, Acarigua - Venezuela).

Dr. Alberto Cadevilla Soto

cadevilla@unellez.edu.ve

Dr. en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la UC, Profesor-Investigador de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), adscrito al Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSE) del Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA), Guanare-Venezuela. Investigador Asociado (Externa) del CIDPyMESMicro de la FaCES de la UC, Valencia-Venezuela. Miembro de la Red de Investigadores Latinoamericanos en Administración y Gerencia (RILAyG). Miembro del Comité Editorial de la Revista Equidad del PCSE, UNELLEZ-VPA. Miembro Externo del Comité Editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones del CIDPyMESMicro del Estado Carabobo (FaCES-UC). Profesor en Doctorados en Gerencia Avanzada y en Ciencias Sociales, en las Maestrías en Administración Mención Gerencia General, Gerencia y Planificación Institucional y Gerencia Pública del Programa de Estudios Avanzados de UNELLEZ - VPA. Profesor Invitado de la Maestría en Administración de Empresas (UC, Guanare). Politólogo (Universidad de los Andes [ULA], Mérida - Venezuela). Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ), Acarigua - Venezuela).

PRESENTACIÓN

Gerencia Estratégica Competitiva. Un Enfoque en la Transcomplejidad Organizacional

Coordinadores del equipo administrativo del CIDPyMESMicro

Esta obra es el resultado de una serie de capitulaciones de lecturas, investigaciones y discusiones, acerca de un apasionante tema como lo es la *Gerencia Estratégica Competitiva* en concordancia con la necesidad de fijar elementos innovadores, creativos, complejos, comunicacionales, éticos, culturales, de calidad, entre otros; que resultan necesarios e importantes tenerlos presentes al momento de presentarse disrupciones, sobre todo en cuanto a lo que son los aspectos básicos organizacionales. A su vez, permiten develar cuáles son las herramientas y recursos con las que cuenta la empresa, así como su posición actual, frente a los voraces competidores e imitadores de oficio existentes dentro del mercado.

Esta teoría denominada el *Thinking Trojan* (Troyano Pensante), se sumerge bajo diversos escenarios transcomplejos que las conducen a innovar y emplear estrategias que impulsen procesos competitivos, para contrarrestar los efectos industriales y comerciales disruptivos producidos por el entorno. En este sentido, la gestión estratégica actúa como una **caja de herramienta** empleada para el diagnóstico empresarial, debido a la facilidad intrínseca para la identificación, formulación y evaluación de alternativas competitivas (juego de los escenarios), coadyuvando a enfrentar las distorsiones generadas por las actividades económicas (competencia, inflación, migración de la mano de obra), dando como resultado el adecuado aprovechamiento de los recursos con los cuales disponen los negocios, según la naturaleza y desenvolvimiento en los nichos correspondientes.

Es una obra el cual los autores integran cuatro ejes importante, tales como la *Matriz de Ansoff* (permite profundizar escenarios posibles, considerando los recursos con los que cuenta la organización), la *Teoría de los Océanos* (filosofía competitiva centrada en la teoría de los límites del mercado, pero sin descuidar las realidades, cambios, disrupciones y las oportunidades de mercado —océanos azules y rojos—), la *Innovación Frugal* (hacer más con menos) y *Antifragilidad* (atributo gerencial que se retroalimenta y fortalece del desorden, lo irregular, explosivo, inestable, lo caótico y el azar). Dentro de ese marco, la búsqueda de la competitividad se fundamenta en la funcionalidad y valor que le genera el talento humano, convirtiéndose en elemento clave para obtener la excelencia operativa.

Los autores plantean una teoría integrando aspectos epistemológicos, la realidad y elementos que se pueden fusionar para que se desarrolle una alternativa viable, involucrando a la *Gerencia Estratégica Competitiva* desde escenarios transcomplejos. Esta generación de conocimiento forma parte de la Línea Matriz de Investigación “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción

de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”, perteneciente al Centro de Investigación y Desarrollo de las pequeña y mediana empresa y la microempresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, pilar fundamental en la generación de conocimiento innovador.

El *Troyano Pensante* se adhiere a una filosofía que resalta la capacidad para poder realizar diferentes tareas y ofrecer diversas alternativas, inspirado en un pensamiento creativo e innovador, así como en la planificación de una estrategia donde se puedan tener a la mano una serie de herramientas gerenciales y productivas, que impulsen la competitividad. Está constituido bajo un esquema tipo centrífuga, el cual se denomina “**Multidimensión Clave Competitiva**”, necesario para promover la acción y el cambio organizacional, conformado por ventajas competitivas, niveles de productividad, filosofía del negocio, análisis de mercado, rediseño y fortalecimiento conductual.

Consta de tres dimensiones: apreciación y conocimiento general del negocio (reconocida como la expresión material del conocimiento con fines específicos de uso), análisis de los entornos empresariales y del mercado (emplear a fondo el conocimiento sobre el entorno, de manera que se pueda ir modelando un análisis y evaluación de estrategias) y adecuación de herramientas competitivas basadas en la gestión estratégica (encuadra bajo tres condiciones: formulación de la estrategia, plan de acción y puesta en marcha). Todo se comporta como un espiral que busca sostener y fortalecer ventajas competitivas, aprovechando tanto las brechas del mercado (oportunidades) y al talento humano, para diseñar alternativas que afiancen su dinamismo y, a su vez, que ese factor denominado competencia, dejen de significar una amenaza competitiva.

Se puede afirmar que esta obra representa un aporte a la comunidad científica, en especial atención a los investigadores interesados en expandir saberes en horizontes gerenciales, debido a la esencia filosófica de la teoría, que permite profundizar en tópicos novedosos que expanden el espectro de lo que la gestión estratégica y la competitividad pueden hacer, logrando transformaciones empresariales en tiempos transcomplejos, ofreciendo escenarios que impulsan y sustentan las tomas de decisiones, es decir, logra determinar ese punto de equilibrio el cual aloja elementos, factores, atributos y componentes que forman parte del proceso estratégico, que sirve como dinamismo competitivo organizacional. Estamos seguros que este libro pasará a ser un referente obligado en las bibliotecas digitales y un excelente material de estudio a todo nivel, dado la riqueza que brinda al conocimiento, como en el aporte hacia la Gerencia que ofrecen los autores.

**Coordinadores del equipo administrativo del Centro de Investigación
y Desarrollo de las Pequeña y Mediana Empresa y la
Microempresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo
Venezuela**

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran sumergidas en diversos escenarios complejos, que las conducen a innovar y emplear estrategias que impulsen procesos competitivos, con la intencionalidad de contrarrestar los efectos comerciales disruptivos producidos por el entorno. En este sentido, la gestión estratégica actúa como herramienta gerencial para el diagnóstico empresarial, por su facilidad para la identificación, formulación y evaluación de alternativas competitivas que combaten las distorsiones generadas por las actividades económicas (competencia, inflación, diferencial cambiario, políticas tributarias, migración de la mano de obra), dando como resultado el adecuado aprovechamiento de los recursos con los cuales disponen los negocios, en concordancia con la naturaleza y desenvolvimiento del mercado.

Estas distorsiones representan algunas de las dificultades que ha venido enfrentando el sector productivo en el país, viéndose en la necesidad de emplear estrategias que les permita mantenerse activos dentro del mercado, a pesar de las adversidades que se presentan. Dentro de ese marco, la búsqueda de la competitividad se fundamenta en la funcionalidad y valor que le genera el talento humano, convirtiéndose en argumento clave para obtener la excelencia operativa (Silva-Tobar et al., 2022). Para lograr este cometido, se plantea un criterio teórico que integra lo epistemológico, la realidad y elementos que se pueden fusionar para que se desarrolle una alternativa viable, involucrando a la gestión estratégica y la competitividad desde escenarios transcomplejos.

Tomando en consideración lo anterior, el objetivo del presente estudio radica en generar una visión teórica de gestión estratégica que impulse la competitividad en las organizaciones, desde el enfoque de la transcomplejidad organizacional.

En este sentido, la globalización y la capacidad de respuesta para manejar adversidades desde el plano corporativo, representan factores relevantes dentro de las realidades que a menudo se muestran en actividades de transición (metamorfosis social proveniente de dinámicas complejas, necesidades propias empresariales, ajustes estructurales, cambios de objetivos, entre otros hechos o situaciones), producto de las innovaciones y avances tecnológicos. Para Garbanzo-Vargas (2015), el cambio a nivel organizacional es considerado como un proceso transformacional, adherido al diseño y funcionamiento de un negocio.

Desde nuestra óptica, es importante que los responsables directos de promover el cambio de manera eficiente y eficaz, conozcan el momento preciso y oportuno para incursionar en una estrategia que puede conllevar al éxito, sobre todo al momento de su implementación. Estas transformaciones a nivel corporativo, se pueden presentar de manera radical —cuando se originan innovaciones en los procesos y manera de realizar las actividades que generalmente son complicadas de conllevar— y progresivo —evolución continua en el tiempo, ajustando los procesos internos de la organización—.

Dichos cambios (radicales y progresivos) vienen enmarcados, desde la perspectiva de Paz (2017), por elementos —trascendentales, categóricos e institucionales— que se integran para resolver de forma estructural, complejidades e incertidumbres que podrían distorsionar el proceso evolutivo y dinámico de las actividades comerciales, operacionales y productivas generadas principalmente por la misma sociedad. Puntualiza la autora, que las sociedades demuestran permanencia continua de movimiento y cambio, por la masificación, globalización, conocimiento e irrupción de las nuevas tecnologías; que producen un giro circunstancial para adoptar transiciones organizacionales acordes a las realidades del entorno comercial.

De forma complementaria, las organizaciones deben ser capaces de identificar de manera rápida y oportuna, los cambios que se suscitan y, para ello, deben estar alerta a las señales que emiten los mercados. No es necesario esperar que se produzcan reacciones gerenciales, cuando ocurren deterioros reactivos en el desempeño de las actividades dentro del ciclo del negocio o, en la inexistencia de acciones productivas derivadas del liderazgo. La capacidad de replicar eficientemente las diferentes adversidades que enfrentan las entidades, puntualiza los niveles de sostenibilidad y exposición del plano social. En líneas generales, todas aquellas empresas que logran mantener y conservar altos niveles de competitividad (sostenibilidad y exposición), tienen consigo posturas culturales adheridas a un dinamismo metódico del entorno, produciendo una perspectiva proactiva, no reactiva; adicionando capacidad de ser asertivos en las aptitudes eficaces y optar por una implementación o transición exitosa, así como identificar, conocer e interpretar el momento oportuno de actuar y reaccionar.

Para Pinto (2015), las entidades modernas se mantienen en un devenir constante y diverso en materia organizacional, provenientes de situaciones entrelazadas de fuentes poco estables, que conducen a generar cambios en los ámbitos cotidianos empresariales, originando un fuerte intercambio de energía, recursos e información que afecta de manera colateral su estructura, desempeño y metas. De esto extraemos, que las entidades tienen consigo una estrecha relación entre las realidades circundantes sometidas a constantes cambios, producto de la diversidad y de la aparición de elementos complejos (dialógico, recursividad organizacional, hologramático y sistémico) que circundan su propio dinamismo dentro del ciclo del negocio, con miras a fortalecer las operaciones lógicas que le permitan un sostenimiento funcional y productivo.

Por medio de los elementos complejos, se pueden ilustrar las realidades organizacionales de una manera objetiva. Desde la mirada de Popper (2004), el universo, el ser humano y el pensamiento; representan realidades que dentro de los estilos de pensamientos existen sin importar la posición del cognoscente, es decir, del sujeto pensante; por tanto, no tomar en consideración el estado ontológico del ser (talento humano) y las realidades que los rodean, desarrollarían falsaciones de naturaleza intangibles en el seno de las organizaciones, más bien, podría traer inconvenientes al momento de comprender e interpretar su utilidad dentro del círculo comercial. En este punto, es oportuno distinguir que Morín (1994), los reseña como principios y tienen como finalidad desarrollar un pensamiento vinculante para afrontar la incertidumbre y el caos.

En relación al principio *dialógico*, Morín (Op. Cit.), plantea la existencia de un bloque considerado dual, anclado en el seno de la unidad interpretativa, por medio de asociaciones de términos que a su vez son complementarios y antagonistas, o sea, asume de manera racional la ruptura de conocimientos contradictorios, para la obtención de un fenómeno paralelo mucho más complejo. La *recursividad*, en la opinión de Paiva (2004), genera causas y consecuencias al unísono con un mismo efecto revelador, engendrado de aquello que los produce; dicho de otro modo, se auto produce y organiza de forma sistemática, asumiendo que puede existir la posibilidad de ser productor y posteriormente ser producido.

Respecto al *hologramático*, Pereira (2010) manifiesta que es el que tiene consigo el total de los datos intrínsecos del objeto que forma parte del sistema complejo. No debe conformarse con lo que realmente contiene o conforma al todo, sino que a su vez reconsiderar que el todo se encuentra en la parte. Tiene una conexión rizomática hacia lo antro-po-social, porque al referirse al hecho como el todo, al mismo tiempo se reconoce que el mismo es parte del sistema que lo compone. Es así, como por medio de la complejidad, este elemento, el todo, se ve en la necesidad de integrar los hechos y las causas que pudieran generarse, si se visualiza desde un entorno organizacional, tratando de mantener alerta todas sus operaciones para que se cumplan de forma coherente y productiva.

El principio *sistémico* u organizativo, es aquel que se basa en el conocimiento recíproco que particularmente recae en que las partes no se pueden deslastrar de su contenido, sin tener previo conocimiento del todo como accesorio para comprender los hechos complejos y viceversa, y en el que Morín (1994: 69), recalca que “la organización de un todo produce cualidades o propiedades nuevas en relación con las partes consideradas de forma aislada”. Desprendiéndose que a pesar de que las organizaciones pudieran tener una visión generalizada encauzada en el orden y el desorden, deben existir planificaciones sistematizadas que conlleven a clasificar y, sobre todo, dirigir como brújula las metas y objetivos fijados empresarialmente.

Tomando en consideración lo planteado en referencia con los elementos transcomplejos, autores como Ugas (2008) y Silva-Monsalve (2019), nos dejan saber que las organizaciones deben trazarse de manera coherente y sistemática, un plan que les permita autoorganizarse; tomando en cuenta características direccionadas hacia estructuras estratégicas efectivas y necesarias, que agilicen y fortifiquen procesos de conducción, competitividad y rentabilidad. A su vez, inciten a generar ventajas competitivas vinculadas con entornos volátiles y cambiantes, para automatizar sus actividades y gestión en general.

En perspectiva, las organizaciones se mantienen en la constante búsqueda de unificar características y necesidades propias, que implica consolidar sus objetivos y metas gerenciales. Su alcance y variabilidad se encuadran teniendo en cuenta el tipo de actividad comercial y los productos/servicios que ofrecen. Esto acarrea, reflexionar acerca de qué las empresas necesitan diseñar o rediseñar estrategias, enfocadas hacia la concepción y naturaleza de fortalecer una estructura o aparato sistémico organizacional global (SOG).

Tener en consideración la importancia de los recursos internos y el conocimiento del mercado, permiten establecer patrones y escenarios que más adelante se convierten en insumo

para tomar decisiones acertadas y, sobre todo, sin perder el rumbo ni desconectarse de las realidades circundantes en el universo empresarial (mercado).

En lo concerniente a la complejidad organizacional, nos focalizamos y posicionamos bajo dos dimensiones epistémicas. Una tomando en consideración **el análisis del comportamiento de los participantes/actores** (empresa), en concordancia con los principios dialógico, recursividad organizacional, hologramático y sistémico. La otra, desde **el interés del pensamiento estratégico organizacional** de Etkin (2006a), encausado hacia principios de *disyunción* y *reducción*. Partiendo de estos principios, surge la necesidad de generar un encauzamiento teórico y afrontarlo como un desafío, poniendo al frente el razonamiento y el conocimiento.

La perspectiva del conocimiento, se direcciona hacia actividades basadas en enfoques realistas-idealistas que generan o reproducen un pensamiento que sustenta cualquier tipo de razonamiento humano. Dicho proceso se encuentra condicionado por las diferentes conductas del ser que, por lo general, mantiene un acercamiento ineludible con procesos que tiene cierta relación con lo práctico y lo social del entorno. De modo que, el conocimiento se presenta como el resultado de razonar sobre la experiencia del conocer/aprender y viceversa; conjugando componentes de aprendizaje continuo, basado en la forma como se visualizan las complejidades, situaciones, incertidumbres bien sea de una actividad o un objeto. Es captar, sensorial e intelectivamente, las propiedades que definen y tipifican a la situación de los negocios. Desde un marco organizacional, el conocimiento puede ser subjetivo, no medible, comprensivo, interpretativo, original y provisional surgiendo de la experiencia y práctica del contacto directo del hombre con el espacio que lo rodea.

Sustentando la interpretación de la transcomplejidad organizacional, se busca encaminar el estudio hacia la yunta endógena de las entidades comerciales, reconociendo sus debilidades y fortalezas para conformar unidades de apoyo relacionadas con la gestión estratégica y la competitividad. En otras palabras, mediante el principio dialógico (el orden y el desorden) asumir de manera racional la ruptura de conocimientos contradictorios, para concebir un mismo fenómeno complejo, en el que un proceso interno que suprime a otro se puede convertir, en colaborador para lograr eficiencia y eficacia empresarial. Esto permite conocer el comportamiento de los actores que intervienen en las empresas, y poder adaptar sus competencias al enfoque teórico acá planteado.

Bajo esta perspectiva, Etkin (2006a), deja entrever una teoría basada en el paradigma de la simplificación, el cual pone en relieve los principios de reducción y disyunción, que permiten la generación de estrategias relevantes que concedan obtener resultados altamente competitivos en las organizaciones. Esto conduce a tener una visión diferente del universo empresarial, confiriendo una correcta manipulación de los recursos con los que cuentan estas entidades, con el propósito de obtener el mayor provecho en cuanto a las metas gerenciales fijadas.

El paradigma de la simplicidad, en contrapunto con el de complejidad, es caracterizado por la prominencia que asiente al discurso administrativo y su dominio para determinar las adversidades ocurridas en el seno dual de las empresas. La simplificación es capaz de observar

lo individual, pero hacia horizontes múltiples. Por consiguiente, se le imposibilita ver en paridad lo que los demás observan al mismo tiempo. Desde este norte predomina lo conocido como sensatez disyuntiva, el cual los hallazgos producto de las operaciones, requieren después de todo, deslastrarse de todo aquello que lo conduce a producir, en este caso, fortifica esa relación empresa-sujeto, logrando desmenuzar al todo de cada una de sus partes, obteniendo un estadio comprensivo e interpretativo sobre todo el nivel de entendimiento integrativo, sin descuidar la posibilidad subsiguiente de asimilar a cada uno de forma individual.

La sensatez disyuntiva tiene cierta conexión con el requisito que requiere el paradigma de la simplificación, de disgregar lo que originalmente se encuentra atada de forma inicial, con miras de analizar cada escenario de las realidades circundantes y progresivamente adicionarle los resultados, en pro de conseguir una perspectiva en conjunto de la problemática. Una vez separada e interpretada la realidad de sus componentes naturales y sociales, se hace imprescindible madurar contextualizaciones que provienen del fenómeno, para fortalecer esquemas enmarcados dentro de los dinamismos transcomplejos también conocidos como principio reduccionista.

El reduccionismo se basa en visiones holísticas que permiten darle sentido al todo en concordancia con las partes. Tiende a desplazarse hacia la naturaleza de la sistematización, siendo la principal implicación, tanto en el terreno de la administración como de otras asignaturas, la indagación del orden como un imperativo organizativo que perfila hacia el encuentro del punto de equilibrio y homogeneidad empresarial. La labor del reduccionismo consiste en procurar el mantenimiento de tal equilibrio, buscando el consenso y evitando el conflicto en cualquiera de sus manifestaciones. Para Etkin (1996), la unidad se logra o alcanza un alto nivel de efectividad organizacional, cuando todos piensan de forma homogénea.

Mediante esta teoría de Etkin (1996), se podrán dimensionar oportunidades y ventajas competitivas que fortalecerán las actividades de los negocios. No es suficiente con mantenerse alerta ante los cambios globales, es importante manejar perspectivas de autoproducción y autoorganización, que conlleven a tomar decisiones acertadas y conducentes para los negocios. Esto se deriva del crecimiento interno y externo, los cuales necesitan de un direccionamiento efectivo, una estructura acorde a las expectativas y un programa de desarrollo productivo bajo esquemas de total cooperación y pertenencia.

La compatibilidad de estas teorías con lo transcomplejo, viene dada por el empleo de conceptos auto organizadores, que buscan identificar a un problema tal como es —su génesis—, hacia adecuaciones de procesos de co-construcción. Visto desde el ámbito de la simplicidad, las organizaciones se mantienen en constantes transiciones que les permite estar activas en las operaciones, de modo que, adaptarse viene a significar mantenerse alerta a los cambios. En la perspectiva del pensamiento complejo, se manejan los principios previamente expuestos como conceptos integradores, que van construyendo sus propias modificaciones con miras a restablecer el equilibrio, ocasionando una paradoja transcompleja de doble sentido (sistemas cerrados y abiertos), que busca responder al cambio.

Al respecto, por lo general las organizaciones que se mantienen dentro de un esquema lineal —mecanizado—, una vez que son interpretadas desde la óptica del pensamiento complejo en correspondencia con la simplificación, activan una multiplicidad interpretativa, generando interrelaciones jerárquicas que permiten organizar y comprender lo transcomplejo a partir de un proceso de fragmentación e integración, intentando imponer cierto estado de orden. Entonces, la jerarquía actúa como medio para establecer el orden en el desorden. Esto se mantiene en sintonía con la complejidad que, en palabras de Morín (1994), es algo que se experimenta con base a desconciertos en la imprecisión de conceptos sintetizados en una sola incertidumbre, que trata en lo posible, de practicar un tipo de pensamiento que sea capaz de dialogar con las realidades.

Reflexionando lo anterior, pareciera que el pensamiento transcomplejo va en contraposición con la simplicidad, tratando inclusive de eliminarlo; sin embargo, visto desde la interpretación de Morín (1994) y Etkin (2006a), una vez que el pensamiento simplificador falla, es cuando el pensamiento complejo comienza un proceso integrador. De esto surge una visión organizacional, que debe tener clara las herramientas empresariales que debe poner en práctica, bajo un conocimiento que engloba aspectos del pensamiento complejo y la simplificación, que contemple orden, desorden, multiplicidad de procesos, auto-eco-organización, certeza, tolerancia de la incertidumbre, disyunción e integración sujeto-objeto, reduccionismo, percepción estática y cambio.

A juicio de Etkin y Schvarstein (2000), la simplicidad intenta imponer un cierto orden al universo que, visto desde el campo del saber, es expuesto mediante leyes. Asimismo, trata de hacerle entender a las organizaciones que son mecanismos extra reguladores, creados para lograr objetivos. Su método consiste en dividir a la organización —verla por separado—, para llegar a comprender los procesos de forma más sencilla, apoyados en el pensamiento e interpretación analítica y, posteriormente, poder unirlos mediante una relación de causa y efecto.

El pensamiento transcomplejo visto desde la mirada de los autores, se encuentra vinculado por la interpretación de las perspectivas que las circunda ¿Qué significa esto? Admite la coexistencia en el mismo sistema de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. Se distingue de la complejidad por la característica auto-eco-organizacional, producto de las diferentes conductas que, en el caso de los negocios, coexisten en espacio y tiempo del orden y desorden. En la opinión de Morín (1994), se es producto y más tarde se es productor de lo mismo —recursividad organizacional—. Lo que hoy puede ser una debilidad o un caos para las organizaciones, más adelante se pudiera convertir en una fortaleza. Empleando palabras de Etkin (2006a), enfatiza lo complicado que resulta conocer en qué momento se pasa de una a otra situación, a causa de la inexistencia de señales que permitan avisar lo que realmente quieren indicar.

Resumiendo, la complejidad es considerada como el gran número de partes que interactúan de manera no simple, pues el todo es más que la suma de sus partes. Es una unión de simplicidad que involucra procesos de selección, jerarquización, depuración y reducción con

procesos de comunicación y coordinación de lo que se encuentra desmembrado. Mientras que la transcomplejidad organizacional es un proceso permanente de organización-desorganización-organización de entornos diversos que permite conocer e interpretar las realidades, así como la manera de ver las cosas a pesar de su naturaleza reflexiva. Al mismo tiempo, permite crear escenarios cambiantes, con la intencionalidad de comprender correctamente la toma de decisiones, logrando al mismo tiempo, disminuir la incertidumbre.

En el caso de la competitividad, Ibáñez y Castillo (2023) indican que las PyMES cada día se esmeran por exigir mayor productividad en todos sus procesos sea cual sea su actividad comercial, así como mayor preparación y especialización en temas gerenciales. Esto repercute de manera directa en el crecimiento y desarrollo de todos los niveles e índices necesarios para sostenerse en el tiempo y de manera constante. La competitividad no es una actividad esporádica en las empresas y no debe ser revisada solo cuando las cosas empiezan a salir mal. Por esta razón, las organizaciones deben estar preparadas ante los cambios y a las disrupciones de su entorno para lograr sostenerse en el tiempo.

Definir la competitividad para Jaramillo (2017), es establecer ciertas normas y procedimientos que las organizaciones proponen, con el fin de mejorar aspectos que tienen que ver con el producto/servicio y su posible expansión en el mundo de los negocios. Un aspecto que destacan Hitt et al. (2015) y sirve para encuadrar a las empresas en general, es la interrelación o cercanía que tiene con la gestión estratégica. En otras palabras, según la manera de cómo se formule la estrategia empresarial, la competitividad en cuanto a las entidades comerciales se volverá más eficiente.

Por su parte, Porter (2016: 1), devela que “La competitividad determina el triunfo o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva y una adecuada implementación”. Sobre la base de las consideraciones anteriores, autores como Martínez (2015) y Narváez y Fernández (2015), advierten que, si las organizaciones necesitan impulsar la competitividad de su entorno, es necesario que se apoyen en una gestión estratégica que les permita fortalecer sus debilidades internas y limitaciones de crecimiento empresarial. Estas debilidades van desde los procesos comunicacionales, pasando por la definición de estrategias hasta la complejidad organizacional.

Significa entonces, que la competitividad tiene la fuerza necesaria de precisar de forma específica, actividades organizacionales operacionales (compras, ventas, finanzas, producción, gerencia, etcétera) y medibles (productividad, competitividad, calidad, efectividad, preferencias, entre otros) e, inclusive, consideradas abstractas y expandibles; capaz de moldear conductas y perspectivas por ser considerada una herramienta de evaluación, que ejerce influencia empresarial. En este propósito, la competitividad debe ser considerada como un atributo clave dentro del ciclo de los negocios, indispensable para lograr el crecimiento, productividad y la adecuada utilización de recursos (financieros, materiales y humanos), que permite a su vez, consolidar de manera general la sostenibilidad y la rentabilidad de las organizaciones en concordancia con la gestión estratégica.

En lo que respecta a la gestión estratégica, Francés (2008: 56), plantea que la misma se encuentra fundamentada en la teoría del juego de los escenarios, singularizando que “Como se desconoce el futuro, lo que se puede hacer es identificar las principales opciones de lo que podría pasar”. Anticiparse a eventos, es sinónimo de prevención, necesaria e importante para que las entidades puedan planificar diferentes alternativas estratégicas, para tomar decisiones acertadas y productivas.

La gestión estratégica la orienta Chiavenato (2011: 11), como parte de la planificación empresarial, destacándola como “Un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generarán sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo”. No hay duda que en el entorno sobre la gestión estratégica, la dirección corporativa busca orientar e interpretar las distintas causas por las cuales algunas empresas tienen prestigio, mientras otras fracasan; determinando los puntos concordantes para ser analizados y superados. La esencia de la estrategia consiste en elegir una posición valiosa y única, enraizada en sistemas de actividades operacionales difíciles de igualar. Es necesario delimitar el campo competitivo, empleando acciones que coadyuven a alcanzar y cumplir metas organizacionales.

En este mismo contexto, Del Canto (2017), argumenta que la gestión estratégica puede ser vista:

Como modelo óptimo de las grandes organizaciones en un mercado competitivo y cambiante, donde su éxito está basado en planificar y administrar estratégicamente capacitación, entrenamiento, motivación y trabajo en equipo para crear un ambiente de confianza y credibilidad, con estrategias, procesos y actividades necesarias que vislumbra en un entorno social, cultural, político y tecnológico, el cual se encuentran inmersas las organizaciones, generando mecanismos que les permita dar respuestas ágiles, así como mostrar flexibilidad y adaptación al cambio organizacional. (p. 61).

La gestión estratégica no puede ser vista como un elemento aislado en los procesos organizacionales, más bien es integradora de diferentes situaciones operacionales gracias a la capacidad rizomática que aprovecha para alimentarse y adaptarse de las actividades relacionadas con los procesos competitivos, productivos y humanos. Así surge desde el estudio de Del Canto (Op. Cit.) que, el proceso de sistematización proyectista desde la óptica estratégica, es totalmente diseñado bajo parámetros supeditados por el orden, determinados a convertirse en la base fundamental para comprender las realidades que forman parte de las organizaciones, en un tiempo y espacio determinado.

En ese sentido, responde a un proceso incesante despuntando la formulación de estrategias, que brotan de los cambios del contexto (mercado) empresarial. En sintonía con el autor, podemos decir que establecen pautas administrativas concentradas en la formulación de estrategias con base en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeación sistemático. Bajo este esquema se abren brechas comunicacionales y de cambios, para que elementos como la innovación y la creatividad se fusionen y generen

información prospectiva, que forme parte de las tácticas gerenciales en pro de fortalecer e inyectarles valor a los negocios.

Cabe agregar, que González et al. (2019), consideran que la gestión estratégica engloba varios aspectos gerenciales tales como: *el talento humano, liderazgo, ética, disciplina, cambio, planificación, control, gestión organizacional*, entre otros; que se pueden engranar como parte del sistema estratégico a emplear en las organizaciones. Ante estas posturas precedentes, se asegura que la gestión estratégica viene a representar una herramienta gerencial utilizada de manera prospectiva en la obtención de futuros escenarios gerenciales, logrando analizar las mejores opciones existentes para tomar decisiones relevantes y cumplir con los objetivos planteados.

Como puede observarse y ante los diferentes desafíos que enfrentan las organizaciones de manera global, las empresas tienen la exigencia de convertirse en entidades flexibles, con la intencionalidad de modificar la manera de cómo se vienen desempeñando los ciclos de los negocios, y tener alternativas para enfrentar las transiciones que se originen producto de las vicisitudes y disrupciones que el mercado trae consigo. En tal virtud, y como premisa objetiva para alcanzar una posición de ventaja ante la competencia, es necesario revisar detalladamente y de forma crítica, el entorno del negocio con miras a distinguir coyunturas y establecer capacidades internas basadas en visiones sistémicas integrales que ofrecen la gestión y la gerencia estratégica competitiva.

Dentro de una visión paradigmática que envuelva a la estrategia como herramienta generadora competitiva organizacional, es necesario adentrarse en el significado de su relevancia y complejidad. En otras palabras, es importante descollar la influencia que envuelve un proceso estratégico, *fundamentado desde una perspectiva científica*, con miras a resaltar el valor de cada principio o teoría relacionada con la estrategia. Bien decía Aristóteles (citado en Ñaupas et al., 2018: 65), “las ciencias no discuten sus principios”, por lo tanto, el sentido y nivel de comprensión de cada teoría estratégica va a servir de apoyo, sustentado mediante la interpretación de cada principio.

Esto sugiere un nivel de conocimiento que supere lo cotidiano y lo trivial, integrando lo empírico y los conocimientos previos del sujeto investigador que forma parte del fenómeno. Para Gadamer (1999), comprender amerita adentrarse a la realidad del otro y, por ende, cada sujeto tiene intrínsecamente, un nivel de entendimiento preliminar producto de su historicidad y vivencia. Esto conduce a indagar que, desde la óptica de la estrategia, es importante entrelazar lo pre comprendido con lo investigado teóricamente, con la finalidad de preparar una *fusión de horizontes hermenéuticos* que permita obtener un nivel de explícitos —socialización— sólido que posteriormente se dé a conocer —sistematización— por medio de la interpretación, producto de la dialogicidad entre dos o más actores epistémicos.

En consecuencia, las teorías estratégicas que presentamos, se basan en cuatro aspectos gerenciales fundamentales: consideraciones del producto en el mercado (*Matriz de Ansoff*), procesos que evalúan la cadena de valor (*Océano Azul*), mecanismos auto reguladores para progresar y fortalecerse ante las adversidades (*Antifragilidad*) y ser competitivo o hacer más

con menos (*Innovación Frugal*). Todas fusionadas, bajo un esquema Gadameriano (hermenéutico), coadyuvan a las organizaciones a volverse más competitivas. En cuanto al primer aspecto, tiene como objetivo fundamental el crecimiento general de sus operaciones, empleando un patrón de acción sistémico para tomar decisiones que les permitan a las organizaciones proyectarse y sostenerse en el tiempo.

En relación con la cadena de valor, concede que empresas del mismo ramo o actividad, puedan ofrecer sus productos y servicios de manera efectiva dentro de un mismo mercado. Esta estrategia puede ser catalogada como un cambio paradigmático en la forma como se cierran los negocios, proponiendo la incorporación de nuevos e inéditos nichos de mercado, en entornos que todavía no han sido explorados. Respecto a los mecanismos auto reguladores desde la mirada de la antifragilidad, se convierten en la mayor fortaleza de persistencia, innovación y creatividad a causa de la capacidad que tiene para alertar cuando las organizaciones pudieran verse afectadas ante cualquier adversidad, sobre todo a nivel competitivo. Su principal característica es la suficiencia para enfrentar la incertidumbre y salir adelante, aprendiendo de ella misma para progresar. Este término, antifragilidad, revela la posibilidad de aventajar cualquier obstáculo a pesar de la tensión, los acontecimientos y las disrupciones que puedan presentarse en el camino empresarial.

Finalmente, se enfatiza en el hacer más con menos, basado en el modelo de la innovación frugal, que proporciona soluciones funcionales a través de pocos recursos en contextos transcomplejos o extremos, a las entidades que poseen pocos medios. Entre sus características permite descubrir: nuevos modelos de negocios, acondicionamiento del ciclo empresarial frente a las realidades circundantes, reconfiguración de la cadena de valor y rediseño de productos según las exigencias de los clientes (consumidores). Todo se enmarca en la intencionalidad de disminuir las limitantes en cuanto al progreso, que induce a superar o aprovechar los recursos organizacionales para crear mercados inclusivos (necesidad clientelar) y sostenibles.

Como se puede observar, el enfoque de la gerencia estratégica competitiva contribuye a generar un valor agregado al entorno operativo/financiero, sin perder de vista a empresas similares (del mismo ramo), las restricciones por parte del Estado y la nueva tecnología que fungen como componentes críticos para mantener y fortalecer la sostenibilidad empresarial. Visto desde estas perspectivas, tanto la **gestión** como la **gerencia** estratégica, son herramientas que permiten administrar, diseñar y ordenar cambios operativos desde escenarios originarios de metas y objetivos corporativos, que acompañan procesos relevantes que de manera directa incitan hacia el fortalecimiento de la toma de decisiones.

En síntesis, dentro de estas contextualizaciones hasta ahora expuestas, en cada uno de ellos se encuentra la transcomplejidad organizacional, sobre todo al momento de medir los cambios relacionados con dimensiones que tienen que ver con el conocimiento y los diseños cognitivos del ser, con la intencionalidad de obtener la sostenibilidad a largo plazo. Con la rapidez que se producen las transiciones a través del tiempo, resulta más acentuada que las compañías tienden a volverse antifrágiles y, al mismo tiempo, emplear principios dialógicos y recursivos organizacionales; es decir, buscar la manera de ser producto y productor, empleando

diseños emergentes que determinen, identifiquen y separen procesos que no generan valor, costos significativos y distracción organizacional.

Para ser más explícito, resulta oportuno aclarar que intrínsecamente las organizaciones contienen tres fases de desarrollo que, al unísono, logran establecer el grado transcomplejo organizacional, tales como: 1) proceso de diseño —asignación de papeles y responsabilidades—; 2) desarrollo naciente —relación interactiva de tipo vertical—; y 3) proceso entrópico —busca el equilibrio aprovechando el orden y el desorden—. Es precisamente allí que comienzan a verse pequeñas fisuras operacionales, las cuales las empresas cuando van desarrollando un crecimiento progresivo, empiezan a descuidar ciertas áreas (competitividad y gestión estratégica), inclusive tendiendo a aislarse comercialmente y a ser autocomplacientes sin ningún tipo de medida y control.

La visión, misión y objetivos se van quedando en el olvido de los gerentes y el talento humano comienza a experimentar errores y solo se preocupan por asegurar sus puestos de trabajo, dejando a un lado las necesidades y prioridades tanto de los clientes como de la organización. Una vez detectado un momento de debilidad o vulnerabilidad operativa, es cuando aparece la gestión estratégica como herramienta impulsora de procesos competitivos gerenciales. Una de las intenciones que tiene este tipo de gestión, es demostrar que no todo proceso transcomplejo organizacional es adversa para los negocios; el problema proviene en cuanto el desconocimiento por parte de los ejecutivos, socios, gerentes, representantes, entre otros; que no siempre perciben o identifican el tipo de complejidades que acarrea cada departamento.

De esta manera, se corrobora la idea de que realmente la gestión estratégica impulsa procesos competitivos; pero, a su vez, su flexibilidad permite engranar actividades de adaptabilidad acorde a las necesidades y complejidades que se presentan. Es un proceso sistemático, que integra lineamientos estratégicos, que toma en consideración la incertidumbre mediante el reconocimiento de oportunidades y debilidades en el ámbito respectivo, buscando prever lo que otros actores intervinientes (competencia, proveedores, clientes, etcétera) pueden hacer, destacando que la gestión ejecutada se alimenta también de elementos emergentes (creatividad, liderazgo, innovación, valores, ética, resiliencia, sinergia), que surgen de los procesos normales y, que a medida que se van fortaleciendo, viene a conformar la estrategia gerencial organizacional.

Para Gómez et al. (2020) las organizaciones tienen características cualitativas entre las que se insisten: estructuración heterogénea y diversa, falta de confianza en los perfiles profesionales del talento humano, independencia, compatibilidad de cualidades operativas con empresas del mismo sector, resistencia al cambio, inexperiencia en el plano gerencial empleando decisiones empíricas de los dueños y gerentes, dan poca relevancia a la visión, misión y objetivos, no tienen estrategias prospectivas convirtiéndolas en menos competitivas, limitaciones comunicacionales e inadecuadas relaciones interpersonales, son intuitivas, complejas y perceptivas.

Con referencia a lo anterior, tales situaciones nos permitió emitir juicios en cuanto a las complejidades empresariales de algunas entidades, basados en las relaciones intersubjetivas de las realidades que forman parte del orden y desorden organizacional, cuya percepción interpretativa se focalizó en la transcomplejidad organizacional y en el comportamiento de los actores, preponderando: inexistencia de una gestión estratégica acorde al entorno, bajo rendimiento para sostener la competitividad en el tiempo, toma de decisiones no ajustadas a la realidad del negocio trayendo caos; además, limitación del conocimiento interno que repercute en la interpretación del entorno externo, ausencia de eficiencia y eficacia, así como disminución del potencial competitivo. Esto trae como consecuencia: incremento de la incertidumbre, desarticulación en el quehacer diario respecto a la visión, misión y metas, inexperiencia en la formación gerencial de los socios, añadiendo inadecuada utilización de los recursos organizacionales. Tales situaciones terminan afectando consecuentemente el proceso estratégico; ya que se encuentra de espaldas a lo transcomplejo organizacional, lo cual limita el conocimiento endógeno y repercute de manera directa en la interpretación del entorno externo.

Resulta oportuno comentar que, en el marco de los primeros acercamientos de los investigadores a las empresas, la génesis de muchas de ellas está asociada a emprendedores que en algunos casos no contaban ni cuentan con una gerencia adecuada, puesto que su orientación se encuentra direccionada hacia la especialización del área de los negocios. Tal situación les ha permitido crecer operativamente, pero con limitaciones en la gestión administrativa. En este sentido, la gestión estratégica en los modelos de negocios aporta y crea valor en las organizaciones, tomando en consideración las necesidades del mercado, permitiendo la adaptación a la globalización como factor emergente y productivo. Por este motivo, es necesario que las empresas entiendan y contextualicen el significado de la gestión estratégica, para evitar confusiones de términos que conlleven a contradicciones e incertidumbres en su seno.

Estas incertidumbres abren un proceso interesante abordado desde una perspectiva transcompleja organizacional, que desde la mirada de los autores se direccionó desde la perspectiva del comportamiento de los actores principales de las organizaciones y el enfoque del pensamiento organizacional —interés estratégico—, que determina un antagonismo racional relacionado con lo lógico y lo empírico. Ambos lineamientos conducen a integrar directrices internas y externas de las entidades, con el propósito de fortalecer la competitividad y la toma de decisiones para sustentar los objetivos gerenciales.

Epistemológicamente, se busca ofrecer una gerencia estratégica competitiva fundamentada en un enfoque en la transcomplejidad organizacional, que impulse los procesos competitivos de las organizaciones. Examinando la complejidad organizacional desde el enfoque planteado por Etkin (2006a), quien observa a la organización como organismo de orden y desorden, concordancia y destemple, que se complementan y disienten en un mismo espacio y tiempo. En palabras del autor, atiende a procesos cambiantes e inciertos que podrían presentarse en los diferentes entornos organizacionales, sugiriendo que las entidades *per se*, exhiban ciertas capacidades de readaptación a través de la reflexión y reconfiguración de sus estrategias gerenciales.

En relación con los aspectos axiológicos, el basamento se centró en las relaciones intersubjetivas de las realidades circundantes que conforman el orden-desorden, desde la visión y percepción holística de la transcomplejidad organizacional, las conductas de los intervinientes y el aporte integrado mediante la interpretación de entornos; sustentado en valores éticos esenciales y la moral. En este sentido, es importante tener una guía, tal como lo esboza Guardián-Fernández (2007), cuando se refiere al paradigma como ese carril de desplazamiento del pensamiento, pues la axiología se convierte en ese riel circulatorio del accionar y actuar de las organizaciones.

Ontológicamente, se considera el abordaje de la gestión estratégica, como una actividad que involucra a los diversos actores, permitiéndoles la comprensión de los elementos que integran los ejes epistémicos, logrando consolidar un conocimiento que conduzca el entendimiento de la naturaleza de las realidades dinámicas, para lograr una interpretación adecuada de los hechos en sintonía con el conocimiento. El fin de la investigación desde la perspectiva empresarial administrativa, Mujica et al. (2010), lo enfilan hacia la direccionalidad en función de los estatutos que rigen el pensamiento organizacional de manera prospectiva. En este sentido, esta obra se enfocó hacia la generación de una visión teórica fundamentado bajo una metodología hermenéutica, que permite adentrarse hacia las realidades vinculantes; mediante la observación de hechos relacionados con la transcomplejidad organizacional.

A su vez, se toman en consideración los elementos que conforman las herramientas gerenciales conectadas a la gestión estratégica gerencial, con la finalidad de mejorar la competitividad; analizando y estudiando componentes como los *cuadrantes de Ansoff*, *el océano azul*, *la innovación frugal* y *la antifragilidad*; que permiten un mejor entendimiento epistémico del problema, las cuales van direccionados hacia la comprensión e interpretación de los diferentes entornos que envuelven a este tipo de organizaciones. Es importante retomar y reorientar estrategias gerenciales que conduzcan hacia el logro de objetivos empresariales, derivando esto en el impulso de la productividad que impactará en términos socio-económicos. En razón que las empresas podrán mejorar su contribución al crecimiento y desarrollo a través de: la producción de bienes y servicios, generación de nuevos puestos de trabajo y mayor participación en la economía nacional.

Las organizaciones se encuentran sumergidas en diversos escenarios transcomplejos, que las conducen a innovar y emplear estrategias gerenciales que impulsen procesos competitivos, con la intencionalidad de contrarrestar los efectos comerciales disruptivos producidos por el entorno. En este sentido, la gestión estratégica actúa como herramienta gerencial para el diagnóstico empresarial, por su facilidad para la identificación, formulación y evaluación de alternativas competitivas que combaten las distorsiones generadas por las actividades económicas (competencia, inflación, diferencial cambiario, políticas tributarias, migración de la mano de obra), dando como resultado el adecuado aprovechamiento de los recursos con los cuales disponen los negocios, en concordancia con la naturaleza y desenvolvimiento del mercado.

Estas distorsiones representan algunas de las dificultades que ha venido enfrentando el sector productivo en el país, viéndose en la necesidad de emplear estrategias que les permita mantenerse activos dentro del mercado, a pesar de las adversidades que se presentan. Dentro de ese marco, la búsqueda de la competitividad se fundamenta en la funcionalidad y valor que le genera el talento humano, convirtiéndose en argumento clave para obtener la excelencia operativa. Para lograr este cometido, se plantea un criterio teórico que integra lo epistemológico, la realidad y elementos que se pueden fusionar para que se desarrolle una alternativa viable, involucrando a la gestión estratégica y la competitividad desde escenarios transcomplejos.

Tomando en consideración lo anterior, el objetivo del presente estudio radica en generar una visión teórica de gestión gerencial estratégica que impulse la competitividad en las organizaciones, desde el enfoque de la transcomplejidad organizacional. Finalmente, es de destacar que parte de los capítulos presentados en este libro se corresponden con temas abordados en la tesis doctoral del coautor Wladimir Chacón Paredes, aprobada desde el Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.



PRIMERA PARTE:

PRELUDIO ONTOLÓGICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA





Capítulo primero:

Preludio ontológico de la gestión estratégica

1. Inmersión hermenéutica. Preludio ontológico de la gestión estratégica

En la presente conformación conceptual, es imprescindible evidenciar la *gestión estratégica* como un proceso vinculado a la identificación, desarrollo y descripción de estrategias que permitan conducir el camino empresarial, ante una visión amplia acerca de diversas situaciones (internas y externas), influyentes en la toma de decisiones y acciones gerenciales, con la intencionalidad de comprender prioridades identificatorias de oportunidades y fortalezas del negocio, así como mitigar todas aquellas debilidades y amenazas que circundan desde los entornos y, que son necesarios, para realizar los ajustes dentro del proceso de planeación organizacional, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva capaz de enfilarse hacia mejoras en cuanto a la posición en el mercado. Para ello, se deberá abordar, en primer lugar, el concepto de estrategia.

La estrategia se originó en el mundo militar y probablemente fue el arte de la guerra de Sun Tzu, primera evidencia escrita, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política dentro de ese ámbito (guerra).

Para Sun Tzu, el llevar a cabo una guerra victoriosa, era aquella que permitía someter a un enemigo sin combatir, logrando cumplir los objetivos planteados a través de estrategias simples; tales como el engaño, aprovechando todos los recursos existentes y el ingenio como herramientas enmarcadas dentro de lo impredecible. Tal es el caso que Sun Tzu (2000: 53) en el capítulo referente a la estrategia ofensiva comenta que "...Capturar el ejército enemigo es más conveniente que destruirlos. ...En efecto, conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Rendir al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad".

Así mismo, en el mundo helénico, Jenofonte (2000), así como Tucídides (2000), marcaron el inicio de la estrategia como ciencia militar a través de sus escritos y narraciones históricas. De igual forma en Roma, Plutarco (2002) relata sus experiencias estratégicas, sin dejar de señalar lo relevante que fue uno de los máximos representantes de esa era, el Emperador Julio César.

Por su parte, César (2000^a; 2000b), es considerado un gran líder que se destacó por el desarrollo de la estrategia militar, claramente demostrada durante la campaña de las Galias, presentándose en diferentes oportunidades en la primera línea de combate. Se puede ver la estrategia cuando en una batalla desmonta y envía su caballo a la retaguardia, junto con los de sus oficiales superiores. Así éstos se igualan a los soldados de a pie, renunciando a la huida. El mensaje era que, debían vencer o morir, influyendo tal acción en la mentalidad de los soldados; quienes quedaban impresionados con el gesto. César se arriesgó para infundir valor a los soldados, haciéndose acreedor de mucho prestigio y admiración.

Cabe reseñar que, en una oportunidad, cuando las tribus belgas se revelaron al atacar por sorpresa el campamento romano, el general Julio César en persona, tuvo que multiplicar sus esfuerzos haciéndose cargo de organizar la línea de batalla y dar la señal de ataque; incluso tras tomar un escudo, fue cabalgando en primera línea de combate de una legión a otra, animando a sus hombres y llamando a sus centuriones por su nombre.

Su sola presencia era vital para la victoria. Los galos que venían en auxilio del caudillo asediado, Vercingétorix, estaban a punto de romper las líneas de fortificaciones, cuando aparece el general en persona y sus soldados lo reconocieron por el color de su vestimenta, pues según César (2000a: 232) “solía llevar en los combates uno que lo distinguiera”. Animados por su presencia y, gracias a los refuerzos, el enemigo fue rechazado y se consiguió la victoria. Siempre aparecía en el momento oportuno y nunca dudaba en arriesgarse personalmente.

Estos ejemplos, al valor que Julio César daba, articulaban una especial relación con los soldados. Sus hombres veían en él a un general cercano que, al igual que ellos, compartía los triunfos e infortunios de las batallas. No los apreciaba por su rango social ni por sus costumbres, solamente por el valor demostrado en el campo de batalla, y en la asamblea no los llamaba soldados, sino conmlitones; es decir, *camaradas*, incluso los llamaba por sus nombres. Ellos sabían que su valor sería recompensado y se esforzaban en que su general se fijara en ellos. Estaban siempre dispuestos a llevar hazañas, ya que César no tenía reparos en consignar y resaltar por escrito las obras alcanzadas.

Con el Renacimiento, aparece la figura de Maquiavelo (2003), quien hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder, para asegurar la existencia del Estado. La fortuna y la *virtú como estrategias*, al considerar que las situaciones fortuitas, las circunstancias del entorno que pueden afectar la conducta, los procederes y sentimientos; se encuentran condicionadas por esta fortuna o suerte, dado que esa *virtú* está fundamentada en la fortaleza mental e intelectual para abordar las amenazas y las oportunidades que presenta la *fortuna*, y tomar las decisiones para utilizar los recursos existentes para afrontarlas o aprovecharlas. De esta manera, en el libro *El príncipe*, conforma parte del preludeo del vocablo estrategia asociado al belicismo.

1.1. Importancia de los orígenes de la estrategia en las organizaciones

Desde el punto de vista etimológico, la estrategia deviene del latín *stratēgus*, y éste del griego antiguo στρατηγός, que era el nombre que le asignaban a los generales que dirigían el ejército. Según Quinn (citado por Mintzberg y Quinn,1993):

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército) Más tarde... ‘el arte del general’. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicar habilidades administrativas...Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. (p. 4).

En la Real Academia Española (2022), la definen como el arte de dirigir y coordinar las operaciones militares, involucrando el proceso regulable a manera de un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento y genéricamente, como la habilidad para dirigir un asunto. Sin embargo, el vocablo estrategia, muestra diferentes grados, variedades o matices que no alteran la sustancia o esencia conceptual, como se muestra más adelante.

Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo que germinó con la revolución industrial del siglo XVIII y XIX, comenta Ibáñez et al. (2010) que, surge uno de los modernos artífices de la estrategia: Clausewitz (1905), quien ordena el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica. El pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de la Segunda Guerra Mundial que culminó en 1945.

Reforzando la idea de que la estrategia y complementando el párrafo anterior, ésta se genera en el campo militar y el general prusiano Clausewitz (1905: 129), la define como “...el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra. Por lo tanto, debe imprimir un propósito a toda la acción militar, propósito que debe concordar con el objetivo de la guerra”. En otras palabras, la referencia al *encuentro* se refiere a la batalla y trazado del plan de guerra, con miras a planificar situaciones duales, las cuales deben ir acompañadas de actos pocos esperados por el enemigo, siempre en búsqueda de crear confusión e incertidumbre para poder atacar indiscriminadamente, ganando un estadio sorpresa la cual no tenía respuesta efectiva y eficiente por sus adversarios.

Estos principios y enfoques han sido adecuados y llevados a la organización desde la Revolución Industrial, y ejemplos de diversas industrias que se desarrollaron en Occidente con visionarios como Cornelius Vanderbilt, Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, J.P. Morgan y Henry Ford; clave para expresar que el único campo de batalla verdadero de la empresa es la mente de los clientes, tal como manifiesta Krause (2006), alegando que para esto debieron evaluar los planes de competencia que le permitan sacar el mejor partido posible de sus puntos fuertes particulares, para desarrollar una ventaja competitiva frente a los otros competidores. Otro aspecto es que se agote la competencia prestando una atención implacable a las necesidades de los clientes.

Es así como desde el siglo XX se afianza estos conceptos y sus aplicaciones, pasando del campo militar y adaptados a la gerencia con Neumann & Morgenstern (1955), como uno de los primeros trabajos modernos que relacionaron el concepto de estrategia a los negocios, en su obra sobre *Teoría de los juegos y comportamiento económico*. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta y para su formulación se preguntan:

... ¿Cómo se puede formular un concepto exacto de la estrategia? ¿Qué tipo de información está disponible para cada jugador en cada etapa del juego? ¿Cuál es el papel de un jugador de ser informado acerca de la estrategia del otro jugador? ...todas estas preguntas han sido reconocidos como importantes en la economía... (p. 47).

Con esta cita Neumann & Morgenstern (1955), tratan de explicar los métodos de actuación y comportamiento de personas con base a predicciones que éstas hacen de las decisiones de otros participantes en el juego estratégico. Por esto, se puede ver claramente el surgimiento de la definición de estrategia, cuando los conceptos planteados por estos autores, se aplican a diario en el campo empresarial al tomarse decisiones, no solamente basadas en los posibles beneficios inmediatos que puedan obtener, sino en las reacciones y estrategias que la competencia puede adoptar ante la decisión que se pueda haber tomado.

A partir de los años 50, se insertan las concepciones sobre la visión empresarial y planificación a largo plazo, en principio desde el ámbito financiero. En las próximas dos décadas de los 60 y 70, suponen la aparición de los que se conocen como los gurús de la estrategia (Barnard, Ansoff, Chandler, Drucker, sólo por nombrar algunos), quienes explanan la visión global de las organizaciones, facilitando la articulación y dinamización de la estrategia.

En este mismo orden de ideas, Drucker (1954), reafirma que los gerentes deben analizar su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario. Parte de su definición se origina con la idea de que los gerentes deberían saber con qué recursos cuenta la empresa y cuáles debería tener. Con estos elementos planteados, las organizaciones podrían definir la estrategia que se debería seguir para el logro de cualquier cambio. Aun cuando, como refleja Ansoff (1986), seguidamente:

El definir la estrategia no prueba que sea necesaria para cada empresa. Por tanto, tenemos que examinar la utilidad de la estrategia como herramienta para la dirección. Lo haremos examinando primeramente la alternativa de la estrategia. Dicha alternativa es el no tener otras reglas que la sencilla decisión de buscar perspectivas rentables. En estas condiciones la empresa no escoge objetivos formales ni hace estimaciones, no formula reglas para la búsqueda y evaluación. (p. 131).

Lo anterior nos conduce a razonar que, ese procedimiento al momento de aplicarlo, conlleva a plantear estrategias basadas en el ahorro de tiempo y dinero (rediseño de las actividades), conjuntamente con la evaluación de los talentos ejecutivos; las cuales eran requeridos para la obtención de análisis estratégico exhaustivo, aun cuando una empresa no presenta opciones de rentabilidad, es decir, agota sus proyecciones monetarias. No obstante, Ansoff (Op. Cit.) reconoce que, por la ausencia de estrategia puede generarse lo siguiente:

- 1) Ausencia de reglas claras para dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades, tanto dentro como fuera de la empresa.
- 2) Desatino en torno a tomas de decisiones de proyectos de envergadura, sobre todo cuando se practicaba una analogía profunda con negocios que si operaban bajo una estrategia clara y proyectiva, pudiendo denotar desviaciones en los enfoques y en el uso de herramientas gerenciales y/o financiera, que sólo conducían a generar una ceguera en relación a las diversas oportunidades que se pudieran presentar.

- 3) Inexistencia de provisiones formales para la ignorancia parcial. No tendrían indicadores para juzgar si una determinada oportunidad es única o si es probable que en el futuro aparezcan otras mucho mejores. En este sentido, existirá el peligro bien de comprometer prematuramente los recursos o de fracasar en utilizar plenamente los recursos.
- 4) Sin el beneficio de una evaluación periódica, la empresa no tendrá la seguridad de que su patrón de asignación general de recursos sea eficiente y de que alguna de las líneas de sus productos no sea obsoleta.
- 5) La empresa no tendrá la aptitud interna de anticipar el cambio.

Partiendo de lo anterior, Ansoff (Op. Cit.), explica que ha habido un creciente interés por la importancia de la estrategia de los negocios, dado a que las organizaciones han comenzado a reconocer las importante que reviste una dirección de expansión; expresando que:

Los objetivos solos no satisfacen esta necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Estas reglas y directrices de decisión se han definido en un sentido amplio como estrategia. (p. 123).

A todas estas el concepto de estrategia para Ansoff (Op. Cit.), radica en el conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable (orden). La estrategia explicita las combinaciones productos- mercados en los que se encuentra la empresa y hacia las que va a dedicar sus esfuerzos en el futuro.

Con esto se muestra de acuerdo que para la gran mayoría de las compañías, las ventajas de la estrategia serán superiores a las de una flexibilidad total, ya que es capaz de tener la claridad de dirección que otorga su definición al permitir ejecutar conductas que, al estar alineadas, existe una alta probabilidad de lograr los objetivos que se hayan planteados.

Así mismo, Chandler (2003), resume la definición de estrategia organizacional al establecerla como la determinación de las metas y objetivos básicos esenciales a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción proactivos y asignación de recursos valorativos necesarios para obtener dichas metas. También Drucker (1986), considera fundamental que el gerente que desee desarrollar procesos innovadores en la organización, debe tener en cuenta cuatro estrategias, que no son excluyentes, aunque cada una tiene sus propios requisitos, exigiendo igualmente para cada una de ellas una conducta específica del empresario innovador.

Cada una de ellas (estrategias), llevan intrínsecamente sus propios riesgos operacionales, distinguiendo las siguientes: 1) Meterse a lo grande; 2) Golpear donde nadie ha golpeado; 3) Encontrar y ocupar nichos ecológicos especializados y 4) Cambiar las características económicas de un producto, mercado o industria. Con el propósito de ampliar y describir las tipologías y particularidades de cada una de las estrategias mencionadas, a continuación, se desarrollan sus características:

1) Meterse a lo grande:

Esta estrategia apunta desde el principio a obtener una posición permanente de liderazgo. Si triunfa produce grandes compensaciones al requerir un objetivo ambicioso como, por ejemplo, crear una industria nueva, un mercado nuevo o un proceso nuevo, diferente y nada convencional, sino de otra manera está destinada al fracaso y luego es muy difícil ajustar o corregir la estrategia sobre la marcha. Para mantener el liderazgo hay que hacer que el producto sea obsoleto antes de que lo haga la competencia. Por lo que requiere grandes esfuerzos, costos y recursos.

2) Golpear donde nadie ha golpeado:

Corresponde a la estrategia que también denomina imitación creativa, considerando que lo que hace el empresario innovador es algo que ya hace otro. Es creativo porque el que aplica la estrategia de imitación creativa, comprende lo que la innovación representa mejor que la gente que innovó. En este sentido, se espera a que alguien establezca algo nuevo, pero sólo en forma aproximada, para entonces ponerse a trabajar y salir al poco tiempo con lo que debe ser lo nuevo, pero que sea de utilidad para satisfacer al cliente, realizando lo que realmente necesitan y desean pagar por eso.

Los imitadores, no tienen éxito cuando quieren quitar clientes a los que introdujeron un producto y/o servicio nuevo, ya que, por lo general, van directo o, mejor dicho, atienden aquellos nichos que los pioneros no satisfacen (descuido de mercado) en forma adecuada. En pocas palabras, satisfacen la demanda más no la crean. Buscan lo imperfecto de la actividad del competidor para intentar corregirlo para sí y hacerla suya (anclaje no creativo).

3) Encontrar y ocupar nichos ecológicos especializados:

Las estrategias anteriores (meterse a lo grande y golpear donde nadie ha golpeado), aspiran al liderazgo del mercado o de la industria, mientras que la del nicho ecológico lo enfoca hacia el control, con miras a obtener el monopolio en un campo pequeño. Cuando se emplean con éxito, hacen que el que las prácticas sean inmunes a la competencia, generando una probabilidad muy baja de que alguien lo desafíe, lo que sumado a esto, se complacen en el anonimato, dejando de lado el mérito.

Esta estrategia fue desarrollada más recientemente por Kim y Mauborgne (2005), llamándola *la estrategia del océano azul*, que define como aquellos espacios de mercados no aprovechados, así como la creación de demanda que genera oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Bajo esta estrategia, la competencia no tiene sentido y pierde su validez.

4) Cambiar las características económicas de un producto, mercado o industria:

Hasta ahora, las estrategias que se han descrito tienen como finalidad la introducción de la innovación. Con ésta, la estrategia misma es la innovación. El producto y/o servicio pueden ser antiguos, no obstante, la estrategia convierte a eso ya establecido y antiguo en algo novedoso. La idea es que cambie su utilidad, su valor y sus características económicas. Si bien

no hay ningún cambio físico, desde el punto de vista económico hay algo nuevo y diferente. Tal es el caso, que el objetivo de esta estrategia es crear clientela para que pueda crear utilidad para el cliente al satisfacer una necesidad. Otra forma de instrumentar la estrategia es al establecer un precio que esté dispuesto el cliente a pagar.

Se reconoce que un buen diseño y formulación de la estrategia en definitiva contribuye a facilitar el éxito de la empresa, ordenando las decisiones directivas hacia la creación y el sostenimiento de una ventaja competitiva. Por esto Grant (2002), propone que para que la estrategia proporcione coordinación, se requiere que el proceso estratégico actúe como un mecanismo interactivo, cuya línea directiva se involucre directamente con el proceso de planificación estratégica, permitiendo ser más eficaz el diálogo entre los entes corporativos y los directores o gerentes funcionales.

En este orden de ideas, Quinn (1993: 5) afirma que la estrategia está muy vinculada a conceptos de objetivos, metas, políticas y programas. Al conceptualizar, engloba elementos que la relacionan, argumentando que una estrategia, “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Enfatiza que, una estrategia apropiadamente formulada contribuye y favorece la elaboración de planes, para poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes o cualquier competidor.

Siguiendo la conceptualización, las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Se conciben dentro del marco estratégico global de la empresa como el resultado de un enfoque sistémico que abarca el análisis y discusión en un contexto situacional. Bajo esta misma perspectiva, Serna (2006: 37) considera que los objetivos son los “resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o área de negocio”.

Sin embargo, en contraste con la cita anterior, se considera que los objetivos pueden estar diseñados y planteados tanto a corto, mediano como a largo plazo, dependiendo del lugar jerárquico de la organización ya que dan dirección a todas las decisiones gerenciales que se tomen en los diferentes niveles y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos.

De acuerdo con Spulber (2010), los objetivos son tan sencillos como diversos y no pueden ser accidentales, mientras que Francés (2005; 2006) diferencia los objetivos a los fines, afirmando que los objetivos de una empresa son los logros que sus gerentes y trabajadores tienen planteados y que esperan alcanzar, ratificando que los objetivos son situaciones concretas que se desean alcanzar. Igualmente hay objetivos que los llama permanentes ya que son situaciones o estados que nunca se alcanzan plenamente.

Estos objetivos, son los fines organizacionales que reflejan la razón de ser y existir de la compañía, desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Representan la autorrealización y maximización de la rentabilidad de la empresa, ya que son establecidos tomando en consideración las necesidades proyectivas de todos aquellos entes que la controlan. Los fines usuales de las entidades que establece Francés (2005; 2006), se encuentran enmarcados en: 1) supervivencia o permanencia; 2) beneficios —valor económico o rendimiento económico de corto plazo—; 3) crecimiento del patrimonio; 4) prestigio; 5) bienestar de los miembros —empleados y relacionados—; 6) desarrollo del país.

Como se indicó anteriormente, los fines de la organización deben ser formulados mediante el reflejo de la razón de ser y existir, destacando los siguientes componentes: a) verbo en infinitivo (maximizar, optimar, asegurar); b) fin (patrimonio, prestigio, bienestar, etcétera); c) sujeto beneficiario (accionistas, clientes, empleados, comunidad).

Ampliando este concepto, Francés (2006: 39) argumenta que “maximizar se entiende como alcanzar la mayor magnitud posible dentro de las circunstancias y limitaciones existentes. Ejemplo; maximizar el patrimonio de los accionistas”, afirmando que, todos los objetivos prefijados empresarialmente, por lo general devienen de propósitos personales ya que intentan reflejar las aspiraciones individuales de los accionistas y alta gerencia, mientras que los organizacionales, son aquellos que son compartidos por los miembros de una entidad o parte de ella. Los objetivos personales o individuales, no necesariamente son compartidos por quienes controlan la empresa (accionistas, y/o alta gerencia) aun cuando no sean explícitos, ya que estos ejercen una importante influencia en el diseño y formulación corporativa, así como de la visión y misión del negocio.

Estos objetivos personales incluyen los estados o situaciones que el individuo aspira alcanzar para sí mismo, familiares y allegados (bienestar, riqueza, poder, reputación, autorrealización, seguridad, fortalecimiento de nexos sociales, entre otros), y pueden ser *temporales o permanentes*. Los empresarios, luego de establecerse como ente económico, proceden a fijar estrategias de negocio y a plantear objetivos personales, los cuales influyen y moldean las metas proyectivas que definen la sostenibilidad empresarial. Si se la junto corporativa la constituyen varios socios, cada uno tendrá sus propios objetivos personales, pero estos deben ser adecuadamente relacionados para que la sociedad conformada funcione sin ningún tipo de traumas y adversidades.

Igualmente, para Andrews (1985), los objetivos forman parte de la estrategia y lo incluyen en su concepto cuando al definirla plantea que:

La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras. Lo que un hombre hace determina y revela en el tiempo lo qué es y por qué lo hace. Pasa lo mismo con una empresa. (p. 49).

Este comentario de Andrews (Op. Cit.), coincide con autores citados anteriormente al presentar que los objetivos, así como los medios esenciales que establece la política para conseguirlos, están interrelacionados y que Quinn (1993), ratifica que luego que se han definido se deben establecer la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones que tendrán que tomar, hasta una serie de propósitos menos permanentes que, definen tareas más específicas para cada una de las unidades y subunidades de la organización. Las metas principales —aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad—, se les conoce e identifica también como *metas estratégicas*.

Otro de los elementos que igualmente integra Quinn (1993), como parte de la estrategia, son las políticas; las cuales las identifican como las reglas o guías que expresan los límites o el marco dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Establece como ejemplo: *El inventario de cada uno de los artículos no podrá exceder, sin la autorización corporativa, el lapso de tres meses*. Al igual que las pretensiones de los objetivos, las políticas tienen intrínsecamente niveles de jerarquía. Las políticas principales —aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad— se denominan *políticas estratégicas*.

Progresivamente, los programas o planes de acción, especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro preestablecido (metas) y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama *programas estratégicos*.

Las decisiones estratégicas en una compañía son aquellas que comprometen una cantidad importante de recursos, generan y orientan una cascada de posteriores decisiones. Son complejas y muy difíciles de estructurar. No son rutinarias, en cuanto que se toman por momentos y con muy poca frecuencia, pero que determinan e instauran el futuro de la compañía a mediano y largo plazo. Las decisiones estratégicas son normalmente responsabilidad de la alta dirección, y se suelen tomar después de haberse estudiado concienzudamente. Por el contrario, las decisiones operativas son las que se toman de modo habitual en la compañía, son más rutinarias, son responsabilidad de la gerencia media y rara vez una decisión operativa compromete el futuro de la compañía.

Por eso, las decisiones estratégicas instauran la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas del negocio y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.

Una vez que tales decisiones determinan los recursos organizacionales, habrá de destinar las tareas, actividades y asignación de las principales partidas a las que esos recursos deberán destinarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones

estratégicas, es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo con sus recursos potenciales, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Son por estas razones por las que la dirección general presta más atención a las decisiones estratégicas que a las operativas. Sin embargo, si bien es cierto que cada decisión operativa aisladamente no es de gran importancia, es el conjunto de todas estas decisiones las que muchas veces tiene un impacto mayor que otras decisiones importantes. *Una compañía debe preocuparse tanto de definir su estrategia, como de ponerla en práctica a través de múltiples decisiones.* Por lo que la dirección general debe preocuparse de los dos tipos de decisiones.

Conocer la operatividad diaria de la empresa es indicio de buena calidad directiva. Le permite a un directivo saber las dificultades con las que se encuentra su gente (talento humano) en el día a día. Transmite la seguridad y confianza entre el personal que cuando la dirección toma decisiones, exista o consideren las posibles dificultades para poder implantarlas, por el nivel de involucramiento. Por el contrario, el directivo que desconoce las operaciones diarias, tiende a desatender asuntos primarios relevantes o, simplemente no se entera de lo que está pasando, generando niveles de incertidumbre, desconcierto y caos al personal.

Esto hace que la dirección estratégica debe estar formulando, implantando y evaluando las decisiones a través de las funciones que permitan el logro de los objetivos. Por lo que, para su implantación, se debe involucrar a toda la gerencia de la organización. En este contexto David (2003: 5), comenta que "...la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa". Este tipo de integración le permite preparar la planificación a corto, mediano y largo plazo. Aunque como afirma Andrews (Op. Cit.: 55) "...el que cada empresa tenga su estrategia no quiere decir que exista una planificación consciente".

Efectivamente, cada empresa puede tener su estrategia, aunque sea imperfecta o implícita. No obstante, en ausencia de manifestaciones explícitas, cualquier observador puede deducir de las operaciones que efectúe la organización, así como cuáles son las metas y políticas, previendo que todo comportamiento humano normal tiene una motivación. De la misma manera, la estrategia actual para una empresa, casi siempre se puede deducir de su comportamiento; pero una estrategia para un futuro en contextos diferentes, no siempre puede deducirse de la ejecución actual.

Una planificación consciente o inconsciente, plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos, como lo referencia David (Op. Cit.), cuando establece que diferentes estrategias empresariales pueden incluir la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

En este mismo orden de ideas, Mintzberg (1987; 1993; 1997), afirma que este tipo de estrategia también puede ser una pauta de acción o maniobra para el logro de objetivos específicos que son necesarios para el logro de la estrategia general.

1.2. El gran *boom* de la estrategia basada en la ventaja competitiva de las organizaciones

A partir de la década de los años 80, aparecen nuevos gurús en estrategia marcando avances de la gestión estratégica, uno de los principales fue Porter (1997), mencionando la existencia de tres estrategias que denominan de forma genérica, distinguiendo: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Ratifica que la implantación efectiva de estas estrategias genéricas comúnmente demanda de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales. Las estrategias genéricas son tácticas que cuando se implementan y desarrollan sistemáticamente y de forma adecuada, contribuyen a superar el desempeño de los competidores.

Liderazgo general en costos

El liderazgo general en costos, puede ser una estrategia para producir en forma eficiente, con un vigoroso empeño en la reducción de costos, con rígidos controles de costos y gastos indirectos, los cuales basados en la experiencia del empresario se pueden diseñar programas de minimización de los costos en investigación y desarrollo, servicios, fuerza de ventas, publicidad, entre otros. Esto puede ir acompañado de programas de prácticas gerenciales, entre ellos el destacado como *manufactura magra o esbelta*, conocido en inglés como *lean manufacturing*, centrándose en eliminar todo lo que no agrega valor al producto. Tal y como lo resaltan Mujica et al. (2010: 179), insisten en la necesidad de reducir cualquier despilfarro (muda) o cualquier tipo de desperdicios, tales como, “sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos en producción manufacturados”. Estos son algunos de los elementos que vienen a ser la grasa de la empresa y que solo generan costo.

Muda (無駄) es una palabra japonesa que significa inutilidad, ociosidad, superfluo, residuos, despilfarro y es un concepto clave en el Sistema de Producción Toyota (SPT). La reducción de residuos es una forma eficaz de aumentar la rentabilidad. Paralelamente, Womack y Jones (2005), recuerdan que Taiichi Ohno fue el ingeniero que desarrolló este sistema de producción, destacando aspectos relacionados al costo, tales como:

...los oligopolios automovilísticos de los países occidentales podían proceder a la ‘inversa’ para calcular los precios en un mercado como el de la época con los precios al alza. Para determinar los precios, partían de sus costes u añadían un margen de beneficio. (Su famosa fórmula era Coste + Beneficios = Precio). Él, sin embargo, debía partir del precio, teniendo en cuenta la necesidad de unos beneficios mínimos y un límite máximo en el precio y, a continuación, reducir sus costes a través de la aplicación inexorable de las técnicas *lean* hasta que lograba un coste que permitía un precio aceptable y unos beneficios suficientes

para financiar nuevas iniciativas de desarrollo de productos. Esto dio lugar a una fórmula alternativa: Precio – Beneficios = Costes, en la que tanto el Precio como los beneficios venían determinados por factores externos, dejando al ‘coste objetivo’ como el único elemento bajo el control del fabricante. (pp. 56-57).

Con esta cita, naturalmente se refuerza la idea que las organizaciones tienen mucho más control sobre sus costos y gastos, por lo que, si la estrategia es ser una empresa con liderazgo en costo, bien puede asumir estos conceptos dentro de su gestión estratégica para que entre otras prácticas que se pueden desarrollar.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica se fundamenta en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, a través de la creación de algo que sea percibido en el mercado como único, tal y como lo describe Porter (1991; 1997; 2003). Sumado a esto, Demuner y Mercado (2011), agregan que la diferenciación puede incluir uno o varios atributos que muchos compradores de un sector industrial pudieran percibir como importantes, por lo que es recompensado con un precio superior. La diferenciación puede estar en la imagen de la marca, el producto mismo, el proceso de entrega, el enfoque de mercadotecnia, la innovación, las ventas, la calidad o el servicio.

1) Enfoque o alta segmentación

Para Porter (1997), la tercera y última estrategia genérica, está referida al punto central o en enfocarse en algún planteamiento en particular del proceso correspondiente a la cadena de suministro, de producción o comercialización como, por ejemplo, enfocarse sobre un grupo de compradores, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico.

Toda estrategia del enfoque está cimentada para apoyar muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

Sin embargo, Mintzberg (1987; 1993; 1997), describe ciertas estrategias genéricas al considerar que las establecidas por Porter (1997) eran incompletas, planteando una división en cinco grupos a saber: 1) La ubicación del negocio medular; 2) La diferenciación del negocio medular; 3) La elaboración del negocio medular; 4) La ampliación del negocio medular; y 5) La reconsideración del (los) negocio(s) medular(es).

Mintzberg (1987; 1993; 1997), plantea considerar que la naturaleza humana siempre exige contar con una definición para cada elemento o concepción, empero, la palabra estrategia ha sido usada de diferentes maneras. Este reconocimiento de muy variadas concepciones, lo que lleva a establecer cinco definiciones: Como *plan*, *pauta de acción*, *patrón*, *posición* y *perspectiva*. Estas concepciones las englobó denominándose como *Las cinco Ps de la estrategia*, cuyos desarrollos se plantean seguidamente:

- ***La estrategia como plan y como pauta de acción.***

La estrategia como plan, es un curso o guía de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica como, por ejemplo, una empresa puede tener un plan para captar un mercado externo que ofrezca garantías al proceso de internacionalización por la vía de las exportaciones, asociaciones estratégicas o inversiones directas.

De acuerdo a esta definición, Mintzberg (1987: 11), plantea que las estrategias tienen dos características esenciales: “se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado”. Estas estrategias pueden ser clasificadas como: generales o específicas.

Se puede considerar la estrategia general, como el plan, guía o rumbo de acción que los directivos se plantean para obtener resultados esperados y que Mintzberg et al. (2003: 31), consideran que el papel principal de la estrategia es señalar el rumbo de la organización, denominándose también como la estrategia corporativa. Por ejemplo “¿En qué negocio debemos estar?”, mientras que la estrategia específica, se refiere a los planes comerciales concretos, como por ejemplo “¿Cómo competimos en cada negocio?”.

- ***La estrategia como patrón.***

La estrategia como patrón, específicamente, se corresponde con un modelo en un flujo de acciones, según lo describe Mintzberg (1987; 1993; 1997), relatando que durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo con esta definición, la estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Y continúa afirmando que tal definición quizá parezca un tanto extraña, más tratándose de una palabra que ha permanecido tan asociada con la noción de libre albedrío. Lo cierto es que, mientras que casi nadie define la estrategia en esta forma, mucha gente en una u otra ocasión suele enunciarse como si así la definiera. Lo que se ratifica al aseverar que normalmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más una estrategia. Este comentario es relevante si se restringe a una definición de estrategia, lo que pareciera que el ejemplo reflejado en el párrafo anterior define que la empresa Ford en esa oportunidad, consideró la estrategia como patrón y no como plan.

Cada vez que un gerente hace lo mismo con un competidor o con algún directivo de su propia empresa, implícitamente están definiendo la estrategia como un patrón de comportamiento, esto es, infiriendo consistencia en el actuar y etiquetando como estrategia. Es indudable que se puede imputar intencionalidad a esa consistencia, o sea, suponer que existe un plan detrás del patrón. Sin embargo, se trata de una suposición que puede resultar falsa.

Por consiguiente, continúa Mintzberg (1987; 1993; 1997) aclarando que las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin

advertirlo. Lo que alcanza generar que las estrategias puedan ser el resultado de las acciones humanas, pero no de intenciones humanas, llevando a considerar y distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes, fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes, las cuales, en ausencia de la intencionalidad o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Esta clasificación de deliberada o emergente está generalmente condicionada al nivel gerencial que las generan, el cual Mintzberg (1997) certifica:

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización; quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás y después asumidos sin interferencia alguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia o, al menos, una estrategia asumida conscientemente. Algunas estrategias, no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte, se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. (p. 19).

De esta cita se desprende la existencia de diferentes clases de estrategias que, según Mintzberg (1997), las clasifica en:

- *La estrategia planeada*: los propósitos precisos son formulados y articulados por la alta gerencia que ejerce el liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.
- *La estrategia empresarial*: las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.
- *La estrategia ideológica*: los propósitos se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos los miembros de la organización, se controlan por medio de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son en extremo deliberadas.
- *La estrategia sombrilla*: un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera

permitirse que estos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

- *El proceso de la estrategia:* el jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, (de decir, qué estructura se trabajará, etcétera), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto al contenido) y deliberadamente emergentes.
- *La estrategia desarticulada:* los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con, las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.
- *La estrategia de consejo:* por medio de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.
- *La estrategia impuesta:* el entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets *jumbo* para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas y, por ende, tomarse en forma deliberada.
- ***La estrategia como posición.***

La cuarta P de Mintzberg (1987; 1993; 1997), define la estrategia como una posición en particular, espacio o, medio para ubicar una organización, el cual los teóricos suelen llamar un espectro o entorno idóneo (ambiente). De acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o articulación, entre la organización y su medio ambiente, es decir, entre el contexto interno y el externo. Lo que, en términos de administración formal, sería el lugar de la empresa en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, (como plan, como pauta de acción y como patrón); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

En términos de la teoría de juegos desarrollada por Neumann & Morgenstern (Op. Cit.), la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado juego de dos personas, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (cuyas pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, permite en sí ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para cualquier cantidad de personas (es decir, muchos jugadores).

En otras palabras, una posición se puede definir en función de un solo contrincante (como en la milicia, donde una posición literalmente significa el lugar de batalla), o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes o, en relación con los mercados de un producto respecto a un medio ambiente determinado. La estrategia como posición, se puede ampliar más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. En consecuencia, Mintzberg (1997: 21), se pregunta “¿Y qué podría significar la palabra ‘nicho’ si no una posición que es ocupada para evitar la competencia?”. Por tanto, se puede afirmar, en otras palabras, que son estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

Por esto, la importancia de la formalidad dentro del diseño o estructura de la planificación estratégica, debe ser capaz de permitir a la dirección dar seguimiento a los objetivos establecidos, así como a los planes de acción que se han definido e instrumentados para que puedan ser alcanzados, o simplemente establecer las acciones correctivas cuando se observa una desviación. Autores como Cope (1991) y Ackoff (2004), han señalado que la planificación estratégica es indagación en busca de dirección para toda la empresa en relación con el ambiente turbulento (caos, desorden) y cuyas condiciones en que opera la empresa estén sujetas a cambios. Es de destacar en este punto que, siempre se mantiene un horizonte de transiciones a nivel organizacional y un comportamiento del mercado que, simplemente reflejan el amplio reconocimiento de su aceleración en el mundo de los negocios (todo fluye, todo cambia).

- ***La estrategia como perspectiva.***

En el análisis de esta visión, Mintzberg (1997) plantea que se busca mirar hacia el interior de la organización, o como describe, hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, *la estrategia es una perspectiva*, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, otras sustentan su cultura en ingeniería, en tanto que otras se reafirman en base en su énfasis en la calidad, servicio, limpieza y precio.

En este sentido, continúa argumentando Mintzberg (1997: 21) al afirmar que “la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo”. Sin duda alguna, esta cita plantea que las organizaciones como entes vivientes tienen carácter al definir su manera de actuar y su forma de percibir el orden cosmológico para entender y responder a los objetivos claros e integrados que se plantean al interior mismo de la organización. Los teóricos de la gerencia han recurrido al desarrollo de la teoría de los negocios y su fuerza impulsora entre ellos se puede destacar a Drucker (1999; 1999a); de la misma manera los alemanes quizá capten esta noción con la palabra *Weltanschauung*, que en términos literales se traduciría como ideología o visión del mundo, que significa la intuición colectiva de cómo funciona el mundo.

Principalmente esta definición apunta a que la estrategia es un concepto, que tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. De la misma manera Mintzberg (1997) recuerda que:

...nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido. Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición es que la perspectiva es compartida. Como lo implican las palabras *Weltanschauung*, cultura e ideología (respecto a una sociedad) y, al contrario de la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. (p. 22).

Con esta visión de la estrategia como perspectiva, es muy importante tener presente la cosmovisión y los mecanismos de la mente colectiva de los representantes que les permita leer, entender y desempeñar los mecanismos del sistema que conforma la organización para el estudio y desarrollo de las estrategias que les asegure luego ser compartida y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, esperando ser además tanto sólidas como consistentes.

Para Mintzberg (1987; 1993; 1997), la estrategia ya sea desde una posición o perspectiva, resulta compatible con la estrategia; bien sea como plan o patrón. Hasta cierto punto, las relaciones entre estas diferentes definiciones de hecho pueden ser mucho más profundas. Las estrategias se describen como las que dan origen a los planes (por ejemplo, como posiciones y/o patrones que existen en una especie de jerarquía implícita). Aun así, continúa afirmando que el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global.

En este sentido, se pregunta, cómo ciertamente surge la perspectiva, considerando que pudieran surgir en razón de experiencias previas. Las organizaciones intentan varias maneras en su proceso de formación a lo largo de los años y de manera gradual pueden consolidar una perspectiva acerca de lo que funcionó bien. En otras palabras, insiste Mintzberg (1987; 1993; 1997) al afirmar que pareciera que las organizaciones desarrollarán su perfil, así como las personas desarrollan su personalidad, interactuando con el mundo que perciben por medio de su capacidad innata y su disposición natural.

No obstante, lo importante es saber que, si bien los planes y las posiciones se pueden modificar, las perspectivas por su parte son inmutables. Dicho de otra forma, una vez que han sido establecidas resulta difícil cambiarlas. Suele ocurrir que una perspectiva se incorpore a fondo en el comportamiento de una organización, a grado tal, que las creencias implícitas en ella pasen al subconsciente de la mente de sus miembros. Cuando esto ocurre, la perspectiva se acerca más a un patrón que a un plan, es decir, se encuentra más en la consistencia de los comportamientos que en la articulación de las intenciones.

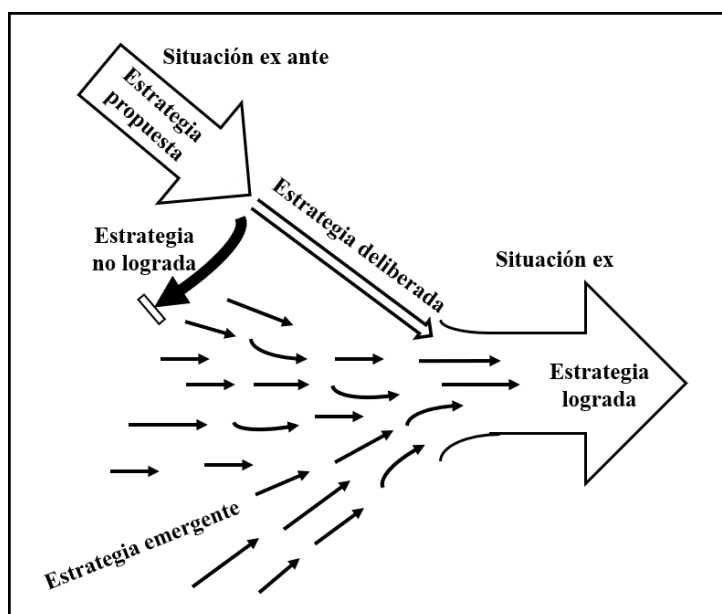
Según lo plantea Francés (Op. Cit.: 27), cuando las empresas de una economía de mercado se enfrentan a un contexto de incertidumbre, teniendo que combinar los medios a emplear de una forma adecuada para alcanzar los objetivos, no siempre hay garantías de lograrlo, ratificando que “La estrategia adoptada representa nuestra mejor apuesta, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia”.

Por esto, Francés (2006) considera que la estrategia se puede definir en forma amplia (definición de objetivos, acciones y recursos que orienten el desarrollo de una empresa) o en forma restringida (plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre), lo que algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía como se indicó anteriormente, pero sujeta igualmente a incertidumbre. Que, en el ambiente militar, la estrategia sería para ganar la guerra y la táctica para ganar una batalla, De lo antedicho se desprende que, en el campo de la gerencia, se puede hablar de niveles de estrategia.

La estrategia debe estar diseñada para que sea flexible y sujeta a transiciones o modificaciones, en la medida que cambia el contexto, la situación o se dispone de una nueva información. En consecuencia, puede ser diseñada con antelación o ser emergente; cuando surge desde las acciones emprendidas sin una definición explícita previa.

De la Figura 1, se desprende que la estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico, flexible, en constante revisión y aplicable, que genera un conjunto de acciones como resultado de los planes de acción, de asignación de recursos y de decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y a mejorar la eficacia de la gestión.

Figura 1. Estrategias deliberadas y emergentes



Fuente: Adaptación propia a partir de Mintzberg (1997: 19).

Lo anterior conlleva a la formulación de la estrategia, comenzando con la identificación y la evaluación de la posición actual de la empresa. Lo cual requiere de una estrategia definida. La gran variedad de definiciones del concepto de estrategia lleva a seleccionar la definición de Ansoff (Op. Cit.). Esta definición tiene en cuenta tanto factores internos como externos a la empresa.

Esta evaluación es doble, ya que analiza variables del entorno y de la organización. En este sentido, Grima (1984) considera que el análisis del entorno debe estar sujeto a los aspectos inmediatos a la empresa de orden competitivo y los aspectos de procedencia más general que provienen del cuerpo social como las responsabilidades y presiones sociales.

Mientras que las variables que analiza la organización se centran fundamentalmente tanto en una autovaloración de la empresa, con el objetivo de determinar las áreas de superioridad y las áreas defectuosas desde un punto de vista competitivo, como en una consideración de los valores, las creencias y las áreas de mayor conocimiento de los miembros relevantes del equipo directivo. Por ello es importante remontarse desde la antología de la estrategia en las organizaciones, como se ve en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Algunas definiciones de estrategia

AUTORES	DEFINICIÓN
Definiciones primitivas (derivación militar)	
Sun Tzu (2000)	Enfrentar a un oponente y luchar por un determinado territorio limitado y constante a la vez de conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Rendir al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad.
Clausewitz (1905)	El uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra.
Origen Etimológico Stratego	Planificar la destrucción del enemigo en razón de un uso eficaz de los recursos.
Definiciones primitivas	
Krause (2006)	El único campo de batalla verdadero de la empresa es la mente de los clientes, para eso se debe evaluar los planes de competencia.
Neumann & Morgenstern (1955)	Serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.
Chandler (2003)	Determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
Definiciones actuales	
Barnard (1968)	Dividir el propósito en objetivos y acciones concretas a realizar, incentivar y controlar al personal ejecutivo y manejar la organización informal (cultura organizacional) para conseguir la compatibilidad del personal.
Drucker (1954)	Era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Orientando a los gerentes deberían saber con qué recursos cuenta la empresa y cuáles debería tener.

Fuente. Elaboración propia.

Esto lleva a evaluar el tipo de datos transformado en información para los ejecutivos y todo el personal de empresa, a partir de las definiciones actuales, con miras a fomentar tomas

de decisiones en cuanto a cómo organizarla y analizarla, permitiendo a su vez, convertirla en clave para una acción eficaz. En particular Drucker (1999a: 177), considera que a fin de producir la información de trabajo necesaria, el ejecutivo debe plantearse; para comenzar, las siguientes preguntas: ¿Qué información le debo al personal con el cual trabajo y del cual dependo? ¿Y en qué forma? ¿Y en qué plazos? ¿Qué información necesito yo? ¿Proveniente de quién? ¿En qué forma? ¿Y en qué plazo?

Para Drucker (1999a), estas interrogantes, aun cuando se encuentran estrechamente relacionadas, deben enfilarse hacia el establecimiento de una relación cercana entre el ejecutivo y los trabajadores con una clara, honesta y transparente comunicación que permita un flujo de información importante y necesaria para el diseño de la estrategia empresarial competitiva, hasta los establecimientos de nichos de mercado como el propuesto por Kim y Mauborgne (2005), tal como se puede observar en el resumen del Cuadro 2, mostrado a continuación:

Cuadro 2. Algunas actualizaciones sobre definiciones de estrategia

AUTORES	DEFINICIÓN
Definiciones primitivas (derivación militar)	
Sun Tzu (2000)	Enfrentar a un oponente y luchar por un determinado territorio limitado y constante a la vez de conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Rendir al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad.
Clausewitz (1905)	El uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra.
Origen Etimológico Estratégico	Planificar la destrucción del enemigo en razón de un uso eficaz de los recursos.
Definiciones primitivas	
Krause (2006)	El único campo de batalla verdadero de la empresa es la mente de los clientes, para eso se debe evaluar los planes de competencia.
Neumann & Morgenstern (1955)	Serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.
Chandler (2003)	Determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
Definiciones actuales	
Barnard (1968)	Dividir el propósito en objetivos y acciones concretas a realizar, incentivar y controlar al personal ejecutivo y manejar la organización informal (cultura organizacional) para conseguir la compatibilidad del personal.
Drucker (1954)	Era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Orientando a los gerentes deberían saber con qué recursos cuenta la empresa y cuáles debería tener.
Andrews (1985)	Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es que quiere ser.
Ansoff (1986)	Conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable. Es la evaluación y análisis del ambiente interno y externo a la empresa y su definición del vector de crecimiento.
Mintzberg (1997)	La estrategia es un plan un curso de acción consecuentemente determinado. Una pauta de acción para lograr vencer al enemigo

	sometida a un patrón para establecer objetivos comunes y concretos de las personas que conforman la organización. La estrategia implica posición o ubicación de la empresa en la economía, y en el entorno donde se integra perspectiva compartida por ende los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones (Weltanschauung).
Quinn (1993)	Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
Porter (1997)	La estrategia competitiva implica la definición de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales fines.
Grant (2002)	Determinante del éxito de la organización, que implica una definición de objetivos claros, consistentes y en el largo plazo que proporciones coordinación y comunicación, una profunda comprensión de su entorno, competitivo; un adecuado uso de sus recursos, y una implantación efectiva.
Francés (2006)	Se puede definir en forma amplia (definición de objetivos, acciones y recursos que orienten al desarrollo de una empresa) o en forma restringida (plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre).
Chan y Mauborgne (2005)	Capacidad de crear espacios nuevos sin competencia. Capturar espacios de mercado no aprovechados, así como la creación de demanda que genera oportunidades para un crecimiento altamente rentable.

Fuente: Elaboración propia.

Igual comentario le merece a Barnard (1968) cuando expone que la posibilidad de lograr un objetivo común se da por la existencia de personas cuyos deseos pueden constituir motivos para contribuir hacia el logro de ese objetivo común y que el proceso por el cual estas potencialidades se dinamizan es la comunicación.

Es evidente que un objetivo común debe ser conocido, y de alguna manera comunicado. Con algunas excepciones, la comunicación verbal entre los hombres es el método por el cual se logra esto. En este sentido resalta la importancia de la comunicación, considerándola como el mecanismo eficaz para vincular un propósito organizacional común con aquellos que están deseosos de cooperar con el mismo.

Esta conducta puede ser asimilada a las organizaciones empresariales, donde el liderazgo debe reunir las características de personalidad que desarrollen en los seguidores o colaboradores el entusiasmo y la motivación para asumir compromisos y que, mediante el ejemplo en el comportamiento moral y disciplinar de ese liderazgo, se planteen objetivos que sean compartidos y seguidos por los colaboradores a través de la convicción.

Como se indicó anteriormente, Porter (1997) menciona que hay tres estrategias que denominan genéricas, entre ellos, la diferenciación puede estar en la imagen de la marca, el producto mismo, el proceso de entrega, el enfoque de mercadotecnia, la innovación, las ventas, la calidad o el servicio.

Por eso, insiste Porter (2000: 68) que ponerse a la vanguardia y sobre todo permanecer allí, lo considera la base de la estrategia: “crear una ventaja competitiva” es simplemente ser diferente. Porter (Op. Cit.: 67) explica que la definición de la estrategia de la empresa debe ser diferente y única, de manera que permita ofrecer algo distinto a los clientes de lo que pueden ofrecer la competencia, considerando que hubo un tiempo en que los mercados perdonaban todo y las empresas podían establecer estrategias similares a las manejadas por los rivales, cosa que hoy no es posible ya que serían barridas despiadadamente, por lo que afirma que “Las empresas han de encontrar nuevas maneras para crecer y construir ventajas más que eliminar las desventajas”.

De lo anterior podemos decir que, muchas empresas se han lanzado a instrumentar los planteamientos que en materia de gestión empresarial se han venido generando como, por ejemplo, las técnicas de calidad total, reducción de desperdicios, reingeniería, mejoras de puesta a punto, análisis de las mejores prácticas, entre otras. Empero, esto prácticamente no es suficiente ya que, si todos compiten con el mismo conjunto de elementos, por supuesto que el nivel es cada vez más alto, pero ninguna empresa se posiciona a la vanguardia.

Por ello, el término competitividad, que a bien se ha propagado desde la década de los 50 del siglo XX, se recurre a la aceptación general que una empresa es competitiva cuando posee factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior con respecto a sus competidores. Tal es así que dentro de esta creciente configuración conceptual se añade la *competitividad sistémica*.

La competitividad sistémica surge como una crítica a lo definido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), ya que dicho debate señala que la competitividad es de tipo estructural y surge como una respuesta a las ventajas competitivas nacionales propuestas por Porter, las cuales van referidas a la especialización de la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización. El Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) ratifica el concepto de competitividad sistémica y Meyer (2002), señala que:

Nuestras reflexiones al respecto partieron de un fenómeno observado en numerosos países en desarrollo, que es la inexistencia o la insuficiencia del eficaz entorno empresarial enfatizando en el concepto de la OCDE. Semejante fenómeno puede impedir que el reajuste estructural fomente el desarrollo industrial aun cuando la estabilización a nivel macro haya sido exitosa. (p. 242).

El IAD visualiza la competitividad a través de la integración de varios elementos que interactúan para alcanzarla, es por ello que la denominan sistémica. De hecho, la OCDE (1992), define las características estructurales de un país como el tamaño de mercado doméstico, la forma en que se relacionan los distintos sectores productivos, el nivel de concentración en las distintas industrias, las relaciones que se establecen entre las diversas empresas más allá del mercado, la infraestructura científica y tecnológica, la tasa de ahorro y de inversión, el sistema de subsidios y transferencias de ingresos, el sistema de financiamiento, el nivel educativo y la calificación de la mano de obra.

En este contexto, se reconoce que el desarrollo industrial no solamente como producto de la función de producción (nivel micro) y las condiciones económicas (nivel macro), sino también por medidas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo para fortalecer mediante acciones deliberadas la competitividad de las empresas (nivel meso) en conjunto con patrones básicos de organización (nivel meta o estratégico) con la vinculación de cuatro escuelas de pensamiento: economía de la innovación y teorías evolutivas, post-estructuralismo y el nuevo rol del estado, economía institucional y la administración moderna (Hernández, 2004).

Por lo tanto, se puede afirmar que el concepto de competitividad sistémica es bastante abierto como para incluir las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales de desarrollo. Asimismo, trata de capturar los determinantes políticos de un desarrollo industrial, centrándose en los aspectos de creación de redes entre gobiernos, instituciones, empresas y organizaciones privadas para la creación deliberada de las condiciones de un desarrollo industrial sostenido, sostenible y de mayor competitividad.

Dentro de este orden de ideas se caracterizan a continuación, los niveles de Competitividad Sistémica: El nivel Meta que se refiere a la capacidad que tiene una sociedad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos establecidos de manera conjunta. Meyer (Op. Cit.: 242), añade que es “el proyecto de transformación de la sociedad. La tarea pendiente en muchos países en desarrollo y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante toda la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste”. Lo anterior ratifica que los factores socioculturales no determinan el destino de una sociedad.

El contexto histórico-cultural específico puede frenar el crecimiento, la competencia y el desarrollo o, por el contrario, favorecerlos si la sociedad elimina sus auto bloqueos económicos y de poder. Senghaas (citado por Esser et al., 1999), señala los otros niveles de competitividad sistémica:

-Nivel Macro: es un entorno macroeconómico estable es una condición indispensable, pero insuficiente para fomentar la competitividad de las empresas.

-Nivel Micro: se refiere al incremento de capacidades en las empresas por sí mismas.

-Nivel Meso: va direccionado hacia la construcción de redes de colaboración interempresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas a través de un efecto de sinergia donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes.

Como se puede observar, hay una serie de elementos que se han ido agregando al término competitividad, dándole un sentido y un significado más amplio en cuanto a los factores que propician una organización de ese nivel a un sector industrial determinado. Evidentemente, la competencia estimula la creatividad, eleva el nivel de las empresas, anima el nivel de la sociedad y las mantiene activas y en marcha. A pesar de ello, es necesario tener diferenciado lo

que significa la sana competencia y la desleal, a lo que Schvarstein (1998), es de los que piensa que no se debe quedar sólo con la proclamación de valores, sino que éstos se deben practicar.

Etkin (2009), en relación con lo anterior expresa que los directivos de las organizaciones, defienden sus decisiones señalando que no han creado el contexto en el cual deben competir y, que su función, se centra en llevar adelante el negocio, lo cual va a derivar en beneficio no sólo de sus integrantes, sino también de sus clientes. De tal manera que suponen que esas fuerzas vienen del mercado y no de los directivos, es decir, quieren restarles intencionalidad a las prácticas desleales. Son los valores positivos los que deben orientar la acción y la existencia de valores negativos debe implicar la necesidad de un nuevo diseño.

Los estudios sobre competitividad han permitido a organizaciones, países o sectores lograr una posición ventajosa en los mercados y sostenerla en el tiempo. Para Etkin (2009), la rivalidad entre los competidores en el mercado suele explicarse como un juego por las posiciones, haciendo frente no sólo con la cantidad y calidad sino también a otras fuerzas que operan en los mercados. El fin último de la competitividad es obtener un porcentaje del nicho de mercado, lograr que los clientes prefieran el producto que oferta la empresa y desplazar así a la competencia. Con esto se aumentan los márgenes de ganancia de las organizaciones.

Lo anterior se traduce en beneficios individuales y colectivos. Esto se relaciona con lo planteado con Schvarstein (Op. Cit.: 252), quien argumenta que “desde una perspectiva autónoma, como la que propone el enfoque de la autoorganización, la única finalidad que puede atribuírsele a la organización es la de su propia supervivencia”, esta última es posible asumiendo los retos que exige la competitividad.

En esta relación se deja ver la significación entre sujeto-objeto, por ser el que acumula conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1999: 29), manifiestan que el *Dasein* (existir) de Heidegger no es un espectador separado como el yo pensante de Descartes, sino alguien que tiene una relación entre el conocimiento y la acción, lo que quiere decir que en este planteamiento se rechaza el dualismo cartesiano. El autor continúa diciendo que para Merleau-Ponty “...un cuerpo es ambiguo porque es sujeto y objeto al mismo tiempo” en el caso de Porter este sujeto está íntimamente relacionado con otros sujetos que en conjunto conforman el mercado. Es decir, este es el sujeto colectivo que debe estar informado de las señales del mercado para planificar sus estrategias. De hecho, se observa la relación existente entre el sujeto-objeto.

Al respecto señala Mujica (2006):

...y es que este sujeto pese a ser colectivo, se origina de lo individual, a través de una recursividad dialéctica, donde ambos se van generando y es donde sujeto/individual/colectivo va participando y generando a su vez, el fenómeno de la competitividad, ésta como objeto. (p. 181).

El autor muestra la importancia de la relación sujeto-objeto para que una empresa sea exitosa, garantizando así su permanencia en el tiempo al interpretar el discurso y adecuándose al contexto en el que están inmersas. De esta manera, se establece esa unidad entre ese sujeto colectivo conformado ya sea por una organización en particular o por el sector al cual

pertenezca dentro de su contexto donde se van creando o recreando situaciones, producto de una construcción social por parte de unos actores reales dando lugar al fenómeno de la competitividad.

Al igual que las corrientes precedentes, la de los *Nuevos Entornos Organizacionales*, en los últimos años ha conformado su práctica discursiva con términos que ha venido integrando acorde con las transformaciones evidenciadas en el contexto emergente y que le atañen como enfoque teórico de la administración y que se abre paso a través de la corriente de la globalización que le es inherente y conexo.

1.3. Propuesta para una gestión estratégica competitiva

Los orígenes de la gestión estratégica en el mundo empresarial comenzaron a partir de 1962 con la obra escrita por Alfred Chandler *Strategy and Structure*, según la postura de Servan-Schreiber (citado por Mintzberg y Quinn, 1991: párr. 3), plantea que Chandler en su pensamiento biográfico expresa que: “La estrategia está determinada por el manejo de la información y tiene un valor determinante en la estructura de la empresa”.

Ante esto la gerencia estratégica determinaba las metas, el curso de acción y la planeación de los recursos de una organización, a largo plazo; ahora surgen nuevos aspectos a considerar como son las nuevas tecnologías de la información las disrupciones por la inteligencia artificial, lo cual cambia el escenario de la acción y establece un marco estratégico donde muchos de los factores y variables convencionales se diluyen o adquieren un valor diferente.

A partir de 1980, comienza a darse un gran auge al fenómeno de la globalización y, con este, comienza una nueva competencia industrial y económica, las cuales las empresas compiten en un contexto determinado y comienza a ocupar posiciones cuando se comparan unas con otras. A la par de esto, la definición de estrategia comienza a tener un novedoso enfoque denominado posicionamiento. De acuerdo con Mintzberg y Quinn (Op. Cit.), esta corriente se consolidó gracias a la publicación de los libros de Michael Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, en 1982 y *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, en 1990.

Siendo así, a partir de 1980 se consolidó la planificación estratégica, fundamentada en el conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas para Porter (1997), las cuales son esenciales para la competitividad, dado que se traducen en aumentos de la productividad y rentabilidad, tal es así que manifiesta

Las cinco fuerzas competitivas —nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores— refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos ‘competidores’ para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La

competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse *rivalidad amplificada*. (p. 25).

Ahora bien, la planificación estratégica para Corredor (2001: 44), “es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre”. Por consiguiente, su práctica varía según el país, su entorno, la forma como se aplique, y poder así ajustar las decisiones y adoptar las acciones más que dar respuestas definitivas. Lo importante para la planificación es tener preguntas actualizadas y comprender los problemas que los suscita para llevar a la organización al éxito. En consonancia con lo anterior, Grant (2002), desarrolla que las estrategias exitosas se fundamentan en cuatro componentes clave:

- Están dirigidas hacia objetivos precisos a largo plazo.
- Están basadas en un entendimiento profundo del entorno.
- Están fundadas en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la organización o de la persona.
- Están implantadas con resolución, coordinación y eficaz aprovechamiento de las capacidades y compromiso de todos los miembros de la organización.

En este sentido Serna (2006: 22), en relación a la gestión estratégica, señala: que ésta “requiere planes para un liderazgo agresivo, *para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno*, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas”. Esto le permitirá a la organización anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy.

Por otra parte, siguiendo el discurso de Serna (Op. Cit.), es importante señalar que al hablar de *gestión estratégica* se está aludiendo a términos tales como *planeación estratégica* y en ella a los principios corporativos, la visión y misión, que denominaremos el direccionamiento estratégico y que se refiere a la dirección o sentido hacia donde van. De este modo cuando se habla de principios corporativos u organizacionales, se trata del conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Esto implica que en todo negocio dichos génesis están presentes de manera implícita o explícita, y representan el soporte de la *cultura organizacional*.

La visión, es la declaración hacia donde se deberá dirigir o encaminar a la organización, donde quiere esté la organización en un mediano o largo plazo, si bien la define la alta gerencia, debe ser amplia y motivadora, conocida por todos e integrar e incluir a todos y cada uno de los miembros de la organización (Serna, Op. Cit.).

A su vez es también necesario acotar el concepto de estrategias, también dentro del discurso de Serna (Op. Cit.), quien considera que va referido a las acciones que deben de realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad

de trabajo y así hacer realidad los resultados, permitiendo concretar y ejecutar los diversos proyectos estratégicos a ejecutar, entendiendo a éstos como las áreas estratégicas en los cuales hay que prestar atención y óptimo desempeño para el logro de los objetivos en términos de competitividad, calidad y productividad.

Por su parte la misión, es la definición de los propósitos de la organización, la identificación de sus tareas y los objetivos, diseñadas para que sean aplicadas es áreas generales o específicas. Expresa la razón de ser de la organización. Entre otras cuestiones, responde a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

¿Cuál es su responsabilidad como ciudadano corporativo o responsabilidad social empresarial? (Serna, 2006: 23-24).

Tal como lo expresa el autor Serna (Op. Cit.), la misión no puede convertirse en un cúmulo de enunciados cortos que permitan ser recordados fácilmente por los integrantes de la organización, para efectos del comportamiento organizacional.

Los expertos (parafraseados a continuación) en planeación y gerencia estratégica coinciden que el éxito en el proceso decisorio, puede alcanzarse con la práctica de cinco actividades gerenciales esenciales, que pueden adaptarse según las necesidades:

1. Formular la visión.

Está relacionada con la definición estructural funcional de la organización y su direccionamiento comercial (hacia dónde se dirige), con la intencionalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino claro empresarial a largo plazo. Asimismo, debe ser enunciada tomando en consideración el tipo de empresa, cultura y filosofía y, a su vez, que sea impulsora y estimulante con todo el talento humano, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico. (Serna, 2006; Francés, 2009).

Es necesario en este sentido, que los directivos desarrollen la visión para la organización, es decir, definir hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa es y cuál será la arquitectura del negocio, que mejor se adecue.

La respuesta a estas situaciones, reafirmará que la visión estratégica puede ser entendida como un mapa de caminos (bitácora) adecuados hacia el futuro, con miras a alcanzar un destino y posición en el mercado donde se desenvuelve, pretendiendo emplear las debidas y acertadas competencias, las cuales son necesarias para desarrollar el ciclo del negocio.

2. Establecer objetivos.

Es la traducción de la visión estratégica hacia la obtención de resultados definidos que, en la práctica, desea alcanzar la organización. Significa convertir los fundamentos gerenciales de la visión y misión en indicadores de resultados, de tal forma que puedan ser utilizados para medir el desempeño empresarial (Serna, 2003). Los objetivos son criterios que dan lugar al seguimiento, desempeño y avance organizacional, por periodos de tiempo definidos.

3. Diseño de la estrategia.

Se orienta, a garantizar la consecución de los resultados deseados. Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones y los enfoques de negocio concretos, que utilizará la gerencia para garantizar el desempeño organizacional de manera satisfactoria (Serna, Op. Cit.). La formulación e implantación de estrategias exitosas es responsabilidad prioritaria y compromiso gerencial, que señala además los compromisos para toda la organización. Una vez seleccionada, es necesario iniciar la acción para que produzca resultados efectivos y eficientes.

Esta actividad se sustenta sobre el trabajo que desarrollan los clientes internos y la valorización de los recursos financieros, técnicos, materiales y logísticos necesarios en cada caso, para que la estrategia produzca los rendimientos esperados de manera oportuna. Este desarrollo de la actividad, requiere de competencia gerencial para afrontar el cambio e innovar de manera adecuada, los procesos primarios del negocio logrando, entre otras cosas, poner el negocio en marcha. Por lo tanto, ejecutar la estrategia de manera eficiente, garantiza la obtención de los resultados previamente establecidos.

4. Evaluar el desempeño y realizar ajustes.

Implica el direccionamiento y desempeño de la estrategia considerando los resultados obtenidos, la influencia de las condiciones cambiantes del entorno, los procesos de innovación y las oportunidades que se ofrezcan a los nichos de mercado. La evaluación proactiva permanente, es necesaria según Francés (2009), dado que la implantación de la visión, misión (razón de ser del negocio), objetivos, estrategia y enfoque de la empresa; nunca terminan de evolucionar.

Por su parte, Kaplan y Norton (2004), enmarcan la gestión estratégica bajo una concepción de la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad, y por ello plantean lo siguiente:

Las Empresas deben ganarse constantemente el derecho a actuar en las comunidades y países donde producen y venden...Las regulaciones nacionales y locales (sobre el medio ambiente, la seguridad e higiene en el trabajo y sobre

la contratación de los trabajadores) imponen unos determinados niveles a las operaciones de las empresas. Como mínimo, para evitar cierres o cargos litigiosos, las empresas deben observar y cumplir todas las regulaciones de su actividad. Muchas empresas, sin embargo, tratan de ir más allá de simplemente cumplir con los niveles mínimos establecidos por las regulaciones. Pretenden comportarse por encima o mejor que las normas establecidas hasta alcanzar la reputación del empleador de calidad en las comunidades donde funcionan... (p. 201).

Se interpreta que estos autores, no se orientan a actualizar la concepción tradicional de los grupos sociales, de interés o presión, sino que plantean *estratégicamente* que el incumplimiento de esos aspectos por parte de cualquier ente —organización, empresa o institución—, reduce la capacidad de supervivencia a futuro, desestimulando la retención del capital humano valioso, la cual debe regodearse de aspectos que tienen que ver con la innovación, creatividad y deben estar seleccionados con base a generar perfiles de excelencia. Ya lo decía Francés (2008), cuando expresaba:

Las comunidades desean los beneficios de la actividad empresarial y esperan que minimice sus impactos negativos. Entre los beneficios se encuentran la creación de empleo, la oferta de productos que satisfagan sus necesidades y aspiraciones, y la contribución a obras sociales. Entre los segundos son evidentes la contaminación, la fealdad de muchas minas y fábricas, el ruido y la congestión... En el siglo XXI la responsabilidad social, en el sentido tradicional, no basta. Cada vez más, clientes y trabajadores, comunidades y gobiernos exigirán compromiso social. No es suficiente que las empresas eviten causar daño y realicen obras sociales. El compromiso social debe ser *parte intrínseca de la estrategia y la gestión de la empresa*, para que sea percibida como parte de la solución a los problemas del mundo y no como parte de esos problemas. Sólo así estará asegurada su supervivencia a largo plazo. (pp. 231-232).

Por ello, hay concepciones que se consideran más amplias como la expuesta por Cope (1991: 29) quién señala que la planificación estratégica “es exploración en busca de dirección para toda la empresa en relación con el ecosistema. Es una actividad proactiva. Como consiste en planificar para un todo, ella no puede subdividirse en problemas independientes de sub planificación”. Así pues, se desea complementar con la concepción de Ackoff (2004: 86) al manifestar que la misma “consiste en seleccionar medios, metas y objetivos aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance”.

De allí interpretamos que la gestión estratégica comprende más que la planificación estratégica, que debe ser holística e integral, participativa y proactiva, implicando un proceso que comienza con una formulación de la visión y misión empresarial, prosiguiendo con los recursos y capacidades del medio ambiente conducentes a la formulación de objetivos clave, metas y acciones tanto a largo plazo como a corto plazo. Esto implica la ejecución en la forma que Bossidy y Charan (2005), plantean que se deben considerar ciertos fundamentos de implementación de tácticas seleccionadas y en constante monitoreo continuo del proceso total, estructuradas desde la incursión de una mente estratégica. Entre los fundamentos se distinguen:

- 1) Mente abierta e inquisitiva.
- 2) Dosis enorme de curiosidad.
- 3) Capacidad intelectual para entender la complejidad.
- 4) La capacidad para convencer a otros; y,
- 5) El valor emanado de la fuerza interior como puntal de todo lo demás.

No obstante, para realizar los planes estratégicos es necesario tener pensamiento gerencial que implica, según Owen (citado en Cope, 1991), en la formulación de la pregunta ¿Hacia dónde quiere ir mi organización? ¿La preocupación de la planeación operativa es la búsqueda de respuestas a en qué forma puede la institución alcanzar sus metas y objetivos?

Ya en este punto es preciso destacar que, la planificación estratégica vista como proceso, consta de pasos y etapas que reciben diferentes acepciones dependiendo de las escuelas de pensamiento, pero todas toman en cuenta siempre la visión, misión y valores (cultura). Ante ello, se decide para este capítulo proponer los pasos para una gestión estratégica competitiva, que se base en lo siguiente:

1. Visión, misión y valores.
2. Objetivos del plan.
3. Diagnóstico:
 - Descripción de la realidad.
 - Evaluación de la estrategia actual de la organización y sus sistemas componentes.
 - Análisis ambiental.
 - Análisis del entorno.
 - Análisis de las principales destrezas y recursos disponibles.
 - Comparación entre la realidad y el deber ser.
4. Prospectiva:
 - ¿Qué sucedería a la organización de mantenerse la realidad actual?
 - Identificar las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
 - Evaluación de posibles escenarios futuros de las opciones en términos de los valores y objetivos para los *stakeholders*.

5. Propuestas para alcanzar los objetivos:

- Análisis de la complejidad, competencia, política, económica, social, cultural, política, ambiental, religiosa.
- Análisis de factibilidad en las dimensiones de la complejidad.

6. Selección de una o más de las opciones para ejecutarla.

7. Mecanismos para aprobar, implementar, revisar y corregir el plan.

De acuerdo a los pasos expuestos para una gestión estratégica competitiva, requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo adecuado a las necesidades, con base en información generalmente incompleta.

Este tipo de decisiones no son de fácil adopción, porque identificar y seleccionar un curso estratégico de acción entre todas las opciones posibles es complejo, No es fácil tampoco, justificar que entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron elegir, adoptamos por una específica y confiando en que es el mejor camino para posicionar a la organización.

En consecuencia, la selección e implantación de un proceso de gerencia estratégica competitiva, implica tomar decisiones gerenciales entre varias opciones viables y señala el compromiso empresarial con sectores del mercado (teatro de operaciones) con rasgos demarcados, competitivos y de estilo de actuación definido.

Los aspectos anteriores llevan a considerar que las teorías del estudio del futuro en relación a la prospectiva estratégica, cobran una importancia sustancial dentro del diagnóstico estratégico del entorno de las organizaciones. La gerencia estratégica competitiva exige más que un cambio en los procesos, estructura, entre otros, pues demanda una ruptura epistemológica ante las concepciones paradigmáticas tradicionales de los diferentes gerentes, influenciados a su vez por su episteme.

En Latinoamérica, la mayoría de las organizaciones realizan gestiones estratégicas tradicionales para lograr alcanzar o acercarse al futuro deseable, y una de las planificaciones estratégicas vigentes lo constituye la planificación interactiva, fundamentada en el esfuerzo de ver hacia arriba con actuación en el presente. Siendo así, cuando la organización se ubica en la visión, misión y valores para realizar su planificación estratégica, estará viendo hacia arriba, pues son los principios más elevados generalmente aceptados por ella para actuar en el presente favoreciendo lo existente.

Ahora bien, cuando se ve hacia arriba y se actúa en el presente en lugar de prever y pensar reflexivamente en el futuro, se estará haciendo el futuro, y de esta forma el presente dinámico se enraíza en un quehacer permanente con predisposición de lo que ha de construir para su porvenir.



SEGUNDA PARTE:

LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL. UNA MIRADA DESDE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ACTORES Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL





Capítulo segundo:

La complejidad organizacional. Una mirada desde el comportamiento de los actores y la estrategia empresarial

2.1. La complejidad organizacional y su comportamiento con la estrategia empresarial

Todo cambia, fluye y evoluciona, por consiguiente, las realidades y el conocimiento sufren transiciones drásticas a medida que avanza el tiempo, lo fundamental radica en asegurarse de que esos cambios se están produciendo en las direcciones correctas. Al respecto Morín (2020), advierte que lo complejo cada día se hace presente derivado a estas variabilidades, producto de nuevos escenarios e incursiones modernas que obligan a la humanidad a mantenerse consciente y apta, para crear y practicar estrategias reales que permitan examinar los esfuerzos para contrarrestar la incertidumbre y el escepticismo generalizado.

En este caso resulta importante distinguir que la complejidad hace referencia a algo que se encuentra conformado por distintos elementos que se interrelacionan. Consiste en conectar sistemas compuestos por una serie de factores que se entrelazan entre sí, y cuya conducta no se encuentra a simple vista, es decir, que emerge como componente intrínseco del ser y de la interrelación, complementando lo que representa la complejidad de las realidades, las cuales deben ser entendidas desde las perspectivas y dimensiones observadas por los individuos.

En este mismo orden de ideas, resulta complicado imaginar un mundo sin complejidades, cuando los mismos seres humanos son personas con características propias. Morín (1990), manifiesta que:

La complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo. Se ha hablado también de monstruos, y yo creo, efectivamente, que lo real es monstruoso. Es enorme, está fuera de toda norma, escapa, en última instancia, a nuestros conceptos reguladores, pero podemos tratar de gobernar al máximo a esa regulación. (p. 146).

Es así como cada ser humano trata de emprender horizontes interpretativos, acorde a la manera como percibe y comprende las realidades que lo circundan, dentro del transitar homogéneo de las cosas (noema y noesis). Desde la mirada de los autores de este texto, existe una direccionalidad enfocada hacia la internalización de la transcomplejidad organizacional bajo dos dimensiones: comportamiento de los actores y pensamiento estratégico. Ambas dirigidas a evaluar las conductas de las entidades desde los principios dialógico, recursividad organizacional, hologramático y sistémico [sustentados en Morín (1990)], y reducción y disyunción [basados en Etkin (2006a)], que complementan la estructuración del criterio teórico que impulsará la competitividad de las organizaciones.

Para Morín (1990), estos principios (dialógico, recursividad organizacional, hologramático y sistémico) tienen como finalidad desarrollar un pensamiento vinculante para afrontar la incertidumbre sobre todo en entornos adversos. Esto se conecta directamente con el comportamiento de los actores organizacionales, que ante los ámbitos complejos generan un grado de incertidumbre que debe ser atendido, tomando en consideración los recursos,

exigencias, planificaciones y objetivos empresariales. Para esto es importante encontrar la dualidad que representa una adecuada estrategia y la transcomplejidad de los negocios, tomando en consideración la incidencia o representatividad de estos principios mencionados, hacia el fortalecimiento de los negocios, en busca de obtener resultados enmarcados en la competitividad, productividad y rentabilidad.

Argumenta el autor, que el principio dialógico se basa en dos lógicas que se complementan entre sí, permitiendo en cierta manera, sostenerse armónicamente en lo interno de la empresa. Asocia términos que a su vez son complementarios y antagonistas, representando la dualidad de lo opuesto con lo real. El orden y el desorden se hacen presentes y, si se analiza desde la óptica de la gestión estratégica competitiva, destella ciertas fricciones interpersonales que dan paso a que las entidades comiencen a entender y conocer procesos transcomplejos y complementarios.

Una vez que las empresas logran asumir de forma racional la ruptura de conocimientos contradictorios, para proyectar un mismo fenómeno complejo, es cuando empiezan a crecer exponencialmente bajo ese mismo punto de vista. Desde la posición de Morín (1995), lo resume argumentando que el principio dialógico permite mantener el dimorfismo interno empresarial, asociando categóricamente términos que permitan el acoplamiento de las situaciones complejas y la realidad de lo que quiere avanzar. Organizacionalmente, el principio dialógico permite encontrar soluciones a situaciones controversiales, que ameritan respuestas sólidas y convincentes para la toma de decisiones.

En lo que respecta al principio de la recursividad organizacional (autoproducir y autoorganizar), Morín (1995), sostiene que se puede lograr autonomía intelectual por medio de la activación de elementos competitivos como; por ejemplo, la innovación. Lograr esta autonomía, por parte de los actores que impulsan a las organizaciones, genera competencia y aumenta el potencial hacia la creatividad. Tal aseveración se sustenta bajo la premisa del principio de recursividad organizacional, donde se es producto y más tarde se es productor de lo mismo.

Existe un especial interés en caracterizar este principio para lograr sustentar que las realidades empresariales contienen ciertas relaciones con procesos no ordenables, devenidos desde visiones endógenas y exógenas. Dicho de otra forma, adhiere relaciones supletorias, sincrónicas y antagónicas, que buscan equilibrar actividades en el seno del negocio que sea relativo al desorden, a lo divergente y al caos. Para obtener una sincronización acorde y que engrane equilibradamente con el principio recursivo organizacional, es necesario conocer y manejar de forma efectiva los comportamientos de los actores principales, en particular los anidados en el plano gerencial.

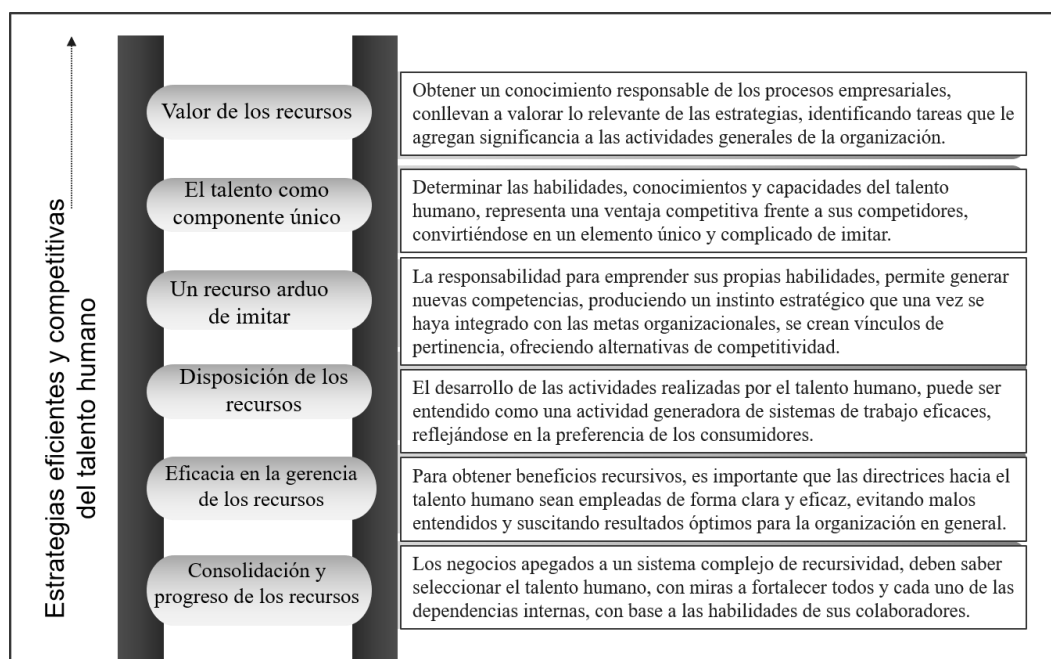
Este principio necesita emprender procesos comprensivos basados en efectos retributivos, tomando en consideración recursos (tangibles e intangibles), lineamientos o normas, estrategias gerenciales (visión, misión y metas); que conduzcan a adaptar una recursividad innovadora al ciclo normal del negocio, forzando a generar procesos creativos comunitarios que ofrezcan alternativas para contrarrestar al caos y la incertidumbre. Sintetizando lo expuesto, la

complejidad organizacional vista desde el principio de recursividad organizacional, trae consigo estudiar las direcciones estratégicas de manera conjunta con las conductas del talento humano, con la intención de mejorar ciertas dependencias en aras de fortalecer la toma de decisiones, la prospección del negocio y el entendimiento del entorno —mercado—.

El talento humano, citando a Montoya & Boyero (2016), debe representar un componente fundamental para generar dos vías efectivas y rentables: ventaja competitiva y la importancia que puede significar la innovación y la creatividad desde una visión diferenciadora para los competidores organizacionales. Complementando lo anterior, es necesario que esa significancia, vista o entendida desde el plano recursivo, pueda tener cualidades de medición y comparación; es decir, que su relevancia sea fotografiada al momento de visualizar la manera como los consumidores, se comportan en cuanto a niveles de preferencia basado en la conducta estratégica que ejerce el talento humano.

Existen estrategias eficientes y competitivas, que son impulsadas por el talento humano (Ver Figura 2), que resultan importantes detallar:

Figura 2. Elementos fundamentales de la direccionalidad estratégica del talento humano organizacional



Fuente: Elaboración propia. A partir de Montoya & Boyero (2016).

En algunas organizaciones, bajo la mirada de Ortiz, Rendón y Atehortúa (2012), la gestión y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos lo demarca el talento humano. El basamento se centra en la incidencia del trabajador como factor estratégico. Esto claramente conduce a que debe existir un elemento diferenciador para conocer de qué manera se genera el impulso humano, pudiendo ser entendido como parte de ese dinamismo empresarial que, a su vez, debería formar parte del ciclo de negocio; con la intencionalidad de fusionarlo con otros componentes que abren brecha y diferencian como; por ejemplo, las tecnologías.

En relación con esta perspectiva de Montoya & Boyero (Op. Cit.), cuyo énfasis predominante recae en la importancia del talento humano, viene a constituir en elemento fundamental que valida el adecuado uso de los recursos tangibles e intangibles, logrando una adecuada coordinación y desarrollo por medio de las diferentes habilidades y competencias, que coadyuven de forma directa a generar ventajas gerenciales competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo.

Esto es lo que va fortaleciendo y construyendo un talento humano inimitable, único y competitivo y, por el cual, las empresas deberían apostar con el objeto de potencializar niveles que generen transformaciones relevantes y que influyan directamente en los consumidores. La idea de todo esto es tratar desde una visión de la complejidad recursiva, determinar el papel del direccionamiento estratégico con respecto a una consideración novedosa del talento humano, el cual debe ser formado tomando en cuenta las necesidades del negocio, exigencias del mercado y capacidades de los trabajadores; haciendo énfasis en el compromiso, el trabajo en equipo y la identificación con la organización. Todos empujando hacia un mismo sentido, lo que conlleva a garantizar el auge organizacional.

De esto se desatan, que todo lo que es producto reingresa como productor, volviéndose como una especie de reingeniería sistémica. Dicho de otra manera, el principio deja claro que las causas y los efectos son acciones correlacionales, provenientes a su vez de actividades ya establecidas y conducidas. La recursividad organizacional viene a constituir una especie de probador de los diferentes puntos de vistas acerca de la efectividad de las metas gerenciales planteadas, gracias a la evolución dentro del ciclo del negocio, que puede ser entendido como autoconstitutivo, autoorganizador y autoprodutor de forma simultánea.

Dentro del ámbito organizacional, por lo general, existen pugnas entre los mismos departamentos que solo producen discordias y retrasos productivos. Cuando se trabaja de forma coordinada, se pueden lograr grandes beneficios que más adelante se pueden convertir en desarrollo, tanto empresarial como del talento humano (recursividad organizacional). Se puede llegar a aprender inclusive de las mismas experiencias internas de la empresa. En esta parte es importante que el liderazgo salga a relucir y poder encauzar una serie de pensamientos transcomplejos que pueden convertirse en desarrollo de la competitividad y de la innovación, resaltando que ambos elementos forman parte de la estructura de una gestión estratégica competitiva sostenible.

Desde lo que se conoce como el principio hologramático, Morín (1990), plantea que es importante que la sociedad se vea identificada como parte del individuo. Adecuando tal afirmación e incursionando en el ámbito de las organizaciones, lo hologramático enriquece al conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes en un mismo estado productor del saber. De modo que, las entidades necesitan consolidar y unificar criterios competitivos que se encuentren direccionados hacia la generación de valor tanto tangible como intangible.

El propósito del principio hologramático es extenderse hacia el reduccionismo, que no observa más allá que las partes y al sentido holístico que no ve más que el todo. Bajo este direccionamiento y, teniendo en cuenta al principio recursivo organizacional, conocer aquello

que se alcanza como conocimiento de las partes, retorna al todo y todo lo adquirido en el todo, regresa a las partes. Dicho con palabras de Morín (1995: 107) “enriquecer al conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimiento”. De acá se evidencia, que no se puede percibir al todo sin percibir a las partes y no puede percibirse a las partes sin percibir al todo. A manera de reflejo, significa que las organizaciones pueden ser considerada como parte de un todo en relación con aquellos entornos internos y externos que conforman su evolución y ciclo comercial y/o productivo.

Bajo esta misma perspectiva, Drucker (2017), revela la importancia de enriquecer el conocimiento aprovechando todas las herramientas y competencias que poseen las organizaciones, para entender de qué manera se puede enfrentar una situación adversa y salir airoso. Es de recalcar que, mediante este principio, las empresas pueden manejar mediante la fuerza laboral, los miedos e incertidumbre de forma inteligente, conociendo las debilidades y fortalezas tanto de los productos/servicios como del mercado, determinando cuáles serían las alternativas que le agregan valor al negocio, enmarcadas y enmarcadas siempre por las metas y objetivos gerenciales. Dichos lineamientos deben estar previamente analizados y aprobados por los verdaderos conductores de este principio (directivos, alta gerencia), para que los resultados sean satisfactorios y efectivos.

A esto se adiciona que el pensamiento complejo tiene como particularidad, razonar las complicaciones, incertidumbres y contradicciones que implica observar más allá de lo aparente. Tiene internamente un fundamento basado en una obligación para metamorfosear las realidades organizacionales, mediante desafíos a la hora de abordar y razonar todo lo que rodea al mercado (costos, precio, consumidores, comportamiento, posicionamiento, *marketing*, preferencias, modas, necesidad, avances tecnológicos, inteligencia artificial, calidad, solo por nombrar algunos), permitiendo encaminar a las empresas hacia el crecimiento, desarrollo y rendimiento sostenible.

Según lo anterior, lo complejo también viene unido al diseño de acuerdos constitutivos intrínsecos en su propia naturaleza; pero, además, muestra la facultad de rediseñar esquemas innovadores a través de la reflexión. Cabe descollar que, los cambios no siempre resultan producto de una decisión política, sino de lo dialógico, el debate y la socialización. Esto confirma que la conducta humana (bajo la perspectiva compleja), conlleva a indagar que las experiencias y el conocimiento coexisten entre los actores empresariales, demostrando ser efectivas aquellas conjeturas basadas en suposiciones y premoniciones. El escepticismo toma protagonismo, permitiendo relacionar contrastación entre lo dialógico, recursividad organizacional, hologramático y sistémico.

Estos principios bajo la mirada de Morín, Ciurana y Mota (2002), lo enmarcan dentro del pensamiento complejo, en una dimensión que se denomina estrategia de organización del conocimiento, basado epistemológicamente en la conducta interna de los actores que se encuentran dentro de las empresas, logrando clasificar información que permiten reorganizar ideas y posibles caos, además de incertidumbre —pensamiento y acción—. La estructuración de las compañías, son producto de la misma complejidad que impulsa la sociedad, siendo su génesis la orientación de un diseño de subgrupos sociales, centrado en lograr metas intrínsecas.

Para los autores, los hombres representan en sí mismo un sistema complejo entre las sociedades, que se van complementando tomando en consideración componentes endógenos que les permiten manejar sus propias ideas, proyecciones y limitaciones.

La estrategia del conocimiento genera acción y, desde la perspectiva compleja de Morín et al. (Op. Cit.), acción es estrategia y se encuentra supeditada a la presentación de lo inimaginable o riesgoso. Resaltan que la organización une de forma integrativa elementos que se convierten en componentes de un todo, transformando, produciendo y manteniendo la diversidad de pensamiento. Por esta razón, la importancia de reconocer las diferentes complejidades existentes alrededor de las entidades en torno a las conductas de sus actores, sirven de apalancamiento para planificar estratégicamente decisiones gerenciales empresariales acertadas y con márgenes de errores mínimos, con el propósito de salir adelante con un producto y/o servicios en un mercado preestablecido.

El principio sistémico también conocido como organizativo, se fundamenta en el principio de Pascal, quien consideraba imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa, y en el que Morín (1995), argumenta que todo negocio tiene la capacidad de producir cualidades o procesos novedosos que se relacionan con las partes consideradas de forma aislada. Este principio, mantiene un direccionamiento centrado hacia la unión del conocimiento de las partes con el del todo, que busca la posibilidad de adentrarse al sentido reduccionista, puesto que el todo es tan sólo la suma de las partes.

Después de lo anterior expuesto, podemos aseverar que la idea sistémica parte de que el todo es igualmente menos que las sumas de las partes, cualidades que son expedidas por la empresa de forma conjunta; así pues, dentro de la organización el todo produce cualidades nuevas en relación con las partes consideradas de forma aislada. Este principio abre una brecha a la científicidad que coadyuva a entender fenómenos desde una óptica más proyectada. Empleando palabras de Morín (1990), su relevancia sirve de antecedente para el pensamiento complejo y la ontología sobre las realidades cambiantes del ser.

Autores como Levi-Strauss (1994), expresa que lo sistémico consiste en elementos que buscan modificar las acciones de todos los demás actores intervinientes. Este autor lo cataloga como un nuevo paradigma científico generador de teorías tales como la biología, psicología, sociología y administración; apoyándose en el pensamiento sistémico enfrentando estadios mecanicistas y reduccionistas. Para Levi-Strauss (Op. Cit.), se incorporan sistemas abiertos sustentados en carreras como: física y química; en primera instancia por las cercanías con principios que son aplicables a entidades diversas, entendidas como sistemas abiertos y complementarios.

La perspectiva sistémica en el entorno de Bertalanffy (1976), parte del hecho de lo científico social que busca analizar y comprender las realidades circundantes a las que se enfrentan, segmentando y estudiando cada uno de los subsistemas por separado (sin relación aparente), revelando la aparición de acontecimientos y evidencias aisladas que no podrían explicarse desde una postura de la complejidad, y la riqueza de los sistemas sociales en los seres humanos. Sugiere Bertalanffy (Op. Cit.) que cuando se fragmenta y divide el conocimiento, se

puede obtener una visión segmentada e inclinada a la realidad. Internalizando tal atestiguamiento, se puede fijar que precisamente es el paradigma mental que viene combatiendo Morín en el pensamiento complejo.

Si se analiza la complejidad, desde la perspectiva de Guzmán (2017), se entiende como un tejido de eventos de constituyentes heterogéneos, inseparablemente unidos que conforman mundos fenoménicos, las cuales son comprendidos desde el ámbito de las ciencias, entre las que se insiste la teoría general de sistema, el cual Bertalanffy (Op. Cit.), comenta que su propósito se encuentra en buscar la restauración del *Dictum* Aristotélico de que el todo es mayor que las partes que lo componen. De este modo se supera la ciencia clásica que era lineal, analítica y disciplinar.

En resumen a este punto, la coordinación y el conocimiento de las conductas de los actores de las entidades desde la perspectiva de los principios (dialógico, recursividad organizacional, hologramático y sistémico); traen como consecuencia resultados altamente positivos, demostrando que la descentralización o autonomía de las funciones empresariales es primordial para medir efectividad y eficiencia, activando elementos relevantes dentro de la gestión estratégica organizacional, tales como: la competitividad, productividad, innovación y creatividad.

Con relación a la segunda perspectiva –pensamiento estratégico–, se encuadra dentro de los paradigmas emergentes. Etkin (2009), argumenta de manera directa que las empresas no son observadas como ente sistemático, sino como un proceso más profundo y transcomplejo, cuyas bases se adecuan a entornos sociales, políticos y técnicos. Entendiéndose en este sentido, que lo complejo puede emerger en consonancia con las operaciones dentro del ámbito lógico y, a su vez, tomando en consideración la diversidad de fuerzas que estructuran todo un ambiente armónico y estable.

Asimismo, la contextualización relacionada con la complejidad organizacional, es caracterizada para definir de manera sensata a: las realidades del negocio, las acciones que compartan tanto la empresa como el sector productivo y los individuos como factor del capital humano. La razón principal debe estar enmarcada en orientar los esfuerzos a pesar de enfrentar situaciones cambiantes que ameritan una reacción satisfactoria, para enmendar los rumbos de la organización. En relación a estos esfuerzos, Del Canto (2017: 63), deja entrever que “para que una organización logre continuidad estos procesos deben operar de manera efectiva y ser congruentes en lo interno”.

Ante lo planteado se agrega que, desde la óptica de la transcomplejidad, se puede considerar a las organizaciones como un área que cohesiona el orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Las fuerzas que operan lo hacen en un sentido complementario; pero, divergentes. La importancia de esta perspectiva va dirigida tanto a las metas comunes, como al sendero emergente de las interrelaciones grupales. Para Etkin (2009), adentrarse en el conocimiento complejo desde el ámbito organizacional, permite intercambiar entornos reinantes de incertidumbre y diversidad, desencadenando una competencia que

involucra a la innovación tecnológica, enfocada hacia el acortamiento de ciclos renovadores, tanto en procedimientos y equipos productivos, como en bienes y servicios de toda la empresa.

Los cambios deben ser vistos y analizados como oportunidades de mejora continua, sobre todo cuando se quiere adentrar en las realidades transcomplejas (internas y externas) del negocio. En este mismo orden y dirección, Etkin y Schvarstein (2000: 87), exponen que “Sostener que la realidad organizacional, representan procesos no ordenables o programables desde el exterior, para las resoluciones complejas”. Significa entonces, que las organizaciones pueden tener diversidad de vinculaciones tanto endógenas como exógenas.

A modo de aporte, la transcomplejidad puede estar inmersa en todo el sistema empresarial, tanto para el análisis teórico de los comportamientos organizacionales, como para las aplicaciones en situaciones de crisis o conflictos. Por esta razón, la complejidad plantea la necesidad de no quedarse en los aislamientos de los síntomas o causas locales. Esto viene a reforzar el análisis respecto a los estudios gerenciales estratégicos competitivos y tratar de resumir las experiencias (horizontes empíricos) para reorientar el mercado y mantener operativas las actividades para el beneficio empresarial. Una entidad aislada y sin rumbo estratégico puede tomar decisiones desacertadas y perder su razonabilidad. Necesita retroalimentarse para conseguir variables productivas que acompañen su crecimiento y desarrollo competitivo.

2.2. La racionalidad de la complejidad desde la visión creativa y estratégica organizacional

Por lo que se refiere a este punto, Morín (2003), propone que el universo es más extenso que las estructuras de nuestro sistema cerebral, por más desarrolladas que estén. A su vez, extiende que la racionalización por su lado ha sido y es una palabra empleada apropiadamente para hablar de una sistematización, especialmente en el plano organizacional, que encierra la realidad dentro de un programa coherente de tipo empresarial, actuando contradictoriamente la coordinación racional para focalizar la efectividad en cada una de las operaciones.

Estos programas empresariales tienen una filosofía hacia el ganar-ganar desde el mismo momento de desarrollarlas, volviéndose antagonistas pero realistas. Para Etkin (2006a), es de suma importancia reconocer el grado de dificultad que le permita entender en qué momento se pasa de una a otra situación, dada la inexistencia de señales que avisen lo que desea indicar. Haciendo énfasis en una racionalidad transcompleja, cumple un rol que tiende a ser preponderante, porque inconscientemente trata de descartar aquello que lo puede contradecir; de esta manera, se minimizan los argumentos opuestos favoreciendo las ideas y una inatención selectiva hacia aquello que es contradictorio.

Para complementar, la racionalización se desarrolla cada vez más en el espíritu de quienes se dedican a la ciencia, creyéndose racionales porque construyen un sistema lógico perfecto, apoyado en la representación de bases encriptadas que no dan paso a la discusión de argumentos y comprobación empírica de hechos relacionadas con las organizaciones. A su vez, constituye una fuente de desaciertos que incursiona en el mundo empresarial, convirtiéndose en una

doctrina que obedece a un paradigma mecanicista, determinando valores internos para llevarlos al mundo externo. Este proceso es bastante dinámico que, conociendo a las herramientas relacionadas con la complejidad, el racionalismo y la filosofía; permite revisar las debilidades organizacionales para contribuir al crecimiento del negocio.

Desde el momento que se integran conceptos de complejidad y gestión estratégica, Etkin (2006a), especifica que ambos mantienen una consistencia racional, convirtiéndose en el principal argumento autocrítico filosófico que se ancla en el posicionamiento y alcance de los objetivos estratégicos planteados desde la alta gerencia. Expone el autor, que la racionalidad parte de un juego dialógico constante entre la empatía que permite la creación de estructuras lógicas, aplicándolas a través de las realidades al mundo, y que dialoga con la verdad racional. Por consecuencia, la racionalidad no tiene la pretensión de englobar la totalidad de la realidad dentro de un sistema lógico empresarial; a diferencia de que se tenga la voluntad de dialogar con aquellos actores que lo resisten y que están dispuestos a interesarse en él.

Para Cameron (1990), la racionalidad engendra en el hombre dos tipos de delirios. Uno visible, conocido como incoherencia absoluta y, el otro, en las onomatopeyas derivadas de las palabras enunciadas en la eventualidad. Ambas permiten consolidar procesos de coherencia absoluta, necesarias para solidificar procesos dentro de la racionalidad autocrítica y la utilización de la experiencia. Son estas experiencias, en muchos casos empíricas pero efectivas, que se aprovechan de elementos discutibles devenidas del orden y desorden organizacional, sirviendo de soporte futuro para tomar decisiones acertadas acerca de las riendas de un negocio. Si a todo esto se le adiciona la teoría de Mardones (1991), quien enuncia que separar mente y cuerpo, en este caso separación de funciones empresariales, trae como consecuencia resultados altamente optimistas, destacando a la descentralización de funciones como herramienta gerencial esencial para interpretar a la efectividad y eficiencia organizacional, por medio de la activación de procesos gerenciales de gestión estratégica, tales como: la competitividad, innovación y creatividad.

Lo planteado por Maldonado (2001), quien alude la no existencia de fronteras entre paranoia, racionalización y racionalidad, permite analizar esa visión poco racional acerca de los mitos empresariales, que solo buscan la no focalización de los procesos descuidando realidades y profundizando las bondades internas del talento humano, quien a la larga se convierte en el protagonista ideal para conducir a las empresas. No obstante, Morín (2003), deja entrever que factores psicológicos —afecto, amor, sentimientos, entre otros— fluyen de manera espontánea, dándose a conocer los verdaderos aspectos racionales que forman parte de mitos y realidades, entre los cuales se encuentran la razón todopoderosa, la providencial y el mito del progreso garantizado ¿A dónde se quiere llegar con esto? Cuando se enfrentan los factores psicológicos a situaciones racionales, pudiera tornarse delirante la idea que cuando las organizaciones se alteran emocionalmente, se crean situaciones a su alrededor que refuerzan casos mitológicos inexistentes, creando caos y alteración en las responsabilidades laborales cotidianas y metas gerenciales propuestas.

Otra perspectiva analizada es la de Maldonado (2009), quien considera que existe una realidad que clarifica una tendencia hacia categorías fundamentales, caracterizadas por acciones

enmarcadas desde la humanidad y sobre todo la racionalidad. Esto se puede aplicar a las organizaciones, cuando se trata de interpretar el comportamiento de los mercados desconocidos. Maldonado (Op. Cit.), adopta que las ciencias de la complejidad representan una forma diferente de entender los procesos cognitivos, adaptados a los nuevos tiempos y, en la relación que se encuentra supeditada a la ciencia y la filosofía racional englobada hacia la lógica, siendo entendida esta última como una herramienta al sentido crítico de las situaciones.

Adiciona Morín (2003) que, desde el plano racional, la creatividad influye en el pensamiento complejo, aclarando que el volverse creativo induce a cimentar las bases de la innovación y, por ende, permite a las organizaciones desarrollar procesos competentes. El autor considera aspectos diversos (potencialidad humana, visiones, interpretaciones, sueños, diseños, ingenio, etcétera) que además de generar ideas, proyecta innovación en los servicios que se pretenden poner en práctica. Es un accionar complejo (orden-desorden-caos), que ilumina las oportunidades y amenazas que acompañan a las organizaciones.

Valorar la creatividad desde una dimensión compleja de Francés (2008), es encumbrar la visión más allá de una simple mirada, es decir, resulta una actividad que complica de manera suspicaz las operaciones organizacionales, que en algunas ocasiones necesita para encontrar ese punto de equilibrio aletargado y silente. Plantea el autor que pensar el fenómeno creativo, significa tomar en serio al ser humano (talento humano) dentro del contexto específico de lo que significa una actividad organizada, compleja y contradictoria. Aun así, para obtener un saludable desarrollo creativo, es fundamental dejar a un lado los modelos hegemónicos relacionados al pensamiento (*epojé*) y dejar que el conocimiento concebido por el hombre, tenga rienda suelta a la creatividad; activando y fortaleciendo las actividades transcomplejas del entorno.

Apoyado en lo anterior, agregamos que, las personas o equipos creativos necesitan un entorno que provoque la sensibilidad y estimulación; por tanto, las organizaciones deben suministrar tales condiciones para garantizar la acogida de los objetivos propuestos. De esta manera, se logra que el grupo —equipo de trabajo— obtenga confianza y al mismo tiempo, genere un terreno fértil para el desarrollo de la creatividad, permitiéndole al caos y el desorden mostrarse; con la intención posterior de generar nuevas estrategias gerenciales competitivas. En los procesos empresariales, las distintas configuraciones que asume el talento humano, determinan la posibilidad de que aparezcan nuevas órdenes y estructuras de mando y dirección empresarial.

Bajo esta perspectiva del pensamiento complejo, Stacey (1996), piensa que la creatividad puede obtener rasgos recursivos estrechamente ligados a situaciones de armonía y disonancia, el cual todos aquellos efectos que forman parte de un proceso, afectan a las causas alterando su esencia gerencial de manera significativa. Resalta el autor, la no intencionalidad entre la creatividad y el principio de la recursividad organizacional, empleando mecanismos adaptativos complejos que buscan plantear sus propios objetivos, incitando a los grupos a emplear situaciones creativas basados en la experiencia y aprendizaje; con miras a plantear alternativas previsoras que coadyuven a la formulación de alternativas y respuesta que sean capaces de resolver adversidades al momento de presentarse el caos organizacional. En este punto es

importante aclarar que los sistemas adaptativos complejos, tienen como propósito sobrevivir, mantenerse y evitar desviaciones no conducentes (retraso organizacional) a nivel gerencial.

Para Stacey (1996), la interactividad que esto origina, usualmente es conocida como un ingrediente interno en los sistemas adaptativos complejos, que debe combinarse con otros componentes exógenos existentes en el ámbito organizacional. Tratar en lo posible de fragmentar el tejido complejo de las realidades empresariales e integrar su dinamismo, es considerado como un ideal en la construcción e interpretación del conocimiento, para descubrir fenómenos existentes en el entorno, obteniendo una diversidad comprensiva racional, creativa y beneficiosa para los negocios.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la concientización de los procesos empresariales es primordial cuando se hace referencia a sistemas de hiper especialización, sobre ámbitos organizacionales envueltos en entornos transcomplejos. Tratar correctamente los problemas particulares determina el origen del error, pero a su vez, evita distracciones que no permiten la evolución de percepciones desacertadas e incoherencias gerenciales, que trata de alimentar la incertidumbre y el caos. Son cegueras, ambivalencias, riesgos, entre otras situaciones; que contienen un carácter común y que de manera desacertada, las empresas no toman en serio lo importante que resulta el conocimiento para reconocer, aprehender e interpretar la complejidad desde la realidad.

2.3. El pensamiento complejo organizacional y su importancia en la resolución de situaciones adversas

Lo complejo, empleando palabras de Morín (2003), conduce a retomar el verdadero significado del pensamiento simple, es decir, es comprender lo existente dentro y fuera de nuestros sentidos para darle un giro armónico a la realidad. Llevando este planteamiento al plano empresarial, es importante que el talento humano pueda ejercitar su pensamiento por medio de la racionalidad comunicacional, que permita la apertura de canales de información que generen competitividad. Para lograr esto, es necesario la incursión interviniente de una serie de secuencias lógicas gerenciales estratégicas, relacionadas con los paradigmas contradictorios y de confrontación, con el fin de obtener herramientas necesarias que sirvan para enfrentar procesos complejos, tales como el caos y la incertidumbre.

A juicio de Roza (2005), el pensamiento complejo es aquel que pretende incorporar formas de pensar, dejando a un lado las posibles consecuencias reduccionistas que sólo llevan a la unidimensionalización del mismo pensamiento. Es como si se pudiera aspirar a un conocimiento de tipo multifactorial, tomando en consideración la teoría y el reconocimiento del principio de incompletud e incertidumbre, que arrastra a focalizar metas y objetivos para evitar desviaciones considerables, que atenten contra esos elementos claros dentro del pensamiento complejo, como lo son: orden, transparencia, diferenciación y conocimiento.

Desde el punto de vista de Etkin (2009), lo complejo visto desde el enfoque del pensamiento, trae consigo tanto al orden como el desorden; sin dejar a un lado el caos y la incertidumbre. Son situaciones que actúan entre sí para lograr antagonismo racional, así como

lo lógico y lo empírico. Esto puede evitar que exista la creación de focos o emparcelamiento, que aíslan operativamente a las entidades. Cabe advertir, que estas divisiones no permiten desarrollar procesos integradores, descollando que los objetivos serán llevados por el talento humano de manera indistinta; dicho de otra forma, cada quien actuará de forma independiente obviando las metas empresariales.

Es de atender, que el fenómeno de la ambición desde el ámbito del pensamiento de la complejidad de Morín (2003), lo refiere a las articulaciones entre los dominios disciplinarios creados por el pensamiento simplificante que, aísla lo que separa y guarda lo que realmente no es capaz de interactuar, es decir, lo que distorsiona y no agrega valor. Cita el filósofo, que el término complejo es como una especie de sinónimo de confusión y de incertidumbre, mientras que en realidad se puede avalar que resulta un desafío que se debe afrontar para distinguir y vincular lo incierto y lo real. Por todo esto, es importante vincular lo conocido de manera aislada, pero logrando armonizar los grados de certidumbre contra los niveles de incredulidad. La complejidad no es la clave en el mundo de los negocios, más bien se considera como un reto para afrontar las diferentes situaciones que se deben encarar.

Frente a este hecho, Morín (Op. Cit.), trata de hacer entender las carencias del pensar, para conocer lo positivo de la mente que conduce gradualmente las acciones normales del hombre. Es importante comprender que el pensamiento siempre se encuentra animado por una línea delgada tensa, que pretende interpretar el razonamiento no en partes, sino más bien en conjunto. Es necesario asimilar que dentro del paradigma de la simplicidad; existen fisuras que deben ser canalizadas para lograr avanzar de forma sostenible dentro del campo complejo, sin dejar a un lado todas aquellas circunstancias que rodea a un hecho, conocida como la realidad de la cosa en sí.

Lo que procura Morín (Op. Cit.), es la enumeración de elementos complejos hacia la sensibilización del verdadero valor del pensamiento complejo, con la intencionalidad de definir creencias concretas que coadyuven a solidificar procesos antagónicos para rescatar cualquier principio comunicacional. Prácticamente, es la contraprestación de dos frentes inseparables —divergente y antagónica—, el primero trata de encauzar a la complejidad humana por medio de procesos reductivos que producen acercamientos hacia todos los pensadores humanos de forma unísona y acordes a las situaciones presentadas y, el segundo, va guiado hacia el manejo de situaciones complejas, como una estrategia sistemática que permite dar respuestas oportunas y efectivas al pensamiento complejo integral.

Partiendo del autor, dicha estrategia permite la reactivación de principios que generan la creación de métodos subsecuentes para controlar el **dinamismo organizacional**, abriendo la autonomía dialógica y la reinserción del conocimiento intrasensorial. La idea es trascender las incertidumbres y contradicciones para evitar los conflictos y el caos que afectan a la organización. Es la combinación de factores de crecimiento que integran la complejidad, para permitir analizar los diferentes estilos de pensamientos necesarios para lograr la estabilidad y emprender procesos productivos y competitivos que contribuyan al sostenimiento del negocio que normalmente realiza sus operaciones mercantiles. La complejidad organizacional no debe ser entendida como un fundamento, más bien es el resultado de un sistema regulador que no

deja de considerar la realidad del tejido empresarial, el cual el sistema del mercado permite operar.

Desde la postura de Luhmann (1998), el pensamiento complejo visto desde una óptica intersubjetiva y participativa, constituye una visión del mundo compartida por un grupo de personas que tienen consigo un carácter socializador y normativo, radicado en diferenciar esquemas que afectan de forma directa, situaciones complejas que influyen en el desarrollo de los diferentes procesos de orden y desorden. Reafirma el autor que el saber sistémico no debe propiciar seguridades sino incertidumbres. Conocer, es reconocer la complejidad de las realidades derivado del proceso de crecimiento del saber complejo, que busca llevar a otros espacios el orden-desorden-caos sin descuidar los niveles de incertidumbre que se van creando alrededor de los entornos.

De lo anterior se desprende que, dentro del ciclo empresarial, existen procesos comunicacionales radicados en coadyuvar el manejo de diversas habilidades y destrezas del talento humano. Lo importante en este punto es ver la posibilidad de que los conocimientos desarrollen conductas de crecimiento, para que las organizaciones puedan evolucionar efectivamente. Asimismo, existe un acompañamiento directo basado en las cualidades (eficiencia, creatividad, seguridad, responsabilidad, puntualidad, honestidad, valores, cultura, cumplimiento, amabilidad, respeto) que van de la mano y son complementarias con la etapa anterior.

Estas cualidades deben desarrollarse de forma tal que secunden a las necesidades empresariales, apuntalando el crecimiento económico y el fortalecimiento de los procesos internos. Esto significa que, por medio de la sistematización operativa se pueden contrarrestar las cualidades organizacionales. Adicionalmente, no se debe obviar el proceso de retroalimentación que solo conlleva a activar dificultades para el entendimiento, basadas en la estructura mental del talento humano, encausadas o canalizadas por las gerencias para obtener frutos productivos.

Profundizando los pensamientos de Morín (2003) y Luhmann (1998), no se debe descuidar que mediante la complejidad organizacional se pueden abordar y relacionar lo empírico con lo lógico y racional; contradiciendo en cierto modo aquellos esquemas tradicionales de las ciencias sobre su visión integradora y multidimensional, por medio de actividades transdisciplinarias que no permiten entender y comprender el verdadero significado de la complejidad, con las realidades de los entornos empresariales. La complejidad, de alguna manera, activa procesos como la incertidumbre que puede generar irrupciones de forma drástica en los procesos normales de las organizaciones.

En tal sentido, la complejidad a nivel empresarial permite estructurar de forma ordenada y asertiva, las diferentes etapas enfiladas a optimizar las actividades del negocio; por tal razón, es imprescindible que para que sea altamente útil y efectiva es necesario tener claro aquellos rasgos organizacionales que ordenan los propósitos, estructuras y procesos empresariales. Es una tarea principal saber priorizar de buena manera principios complejos como; por ejemplo, los recursivos, los cuales tratan en la medida de lo posible de aprovechar todos los rasgos y

recursos existentes en la organización, con el objeto de lograr un adecuado equilibrio dentro del ciclo del negocio, que sirva de apoyo o herramienta estratégica al momento de presentarse el orden, el desorden y el caos; que pudieran desestabilizar o atentar con las actividades normales de la compañía.

Analizando lo descrito, se logra estimular la comunicación asertiva y efectiva desde varios componentes organizacionales, tomando en consideración el pensamiento complejo para que su efectividad cubra las expectativas organizacionales. Lo importante de todo esto, es despertar el interés por ser partícipe y estructurar una metodología que incluya lo complejo de la realidad propia sobre la experiencia humana, y llevarla al plano empresarial; con lo cual se recupera lo relevante del conocimiento y lo que envuelve su filosofía, desnudando la importancia que reviste el talento humano dentro de las actividades de las organizaciones. Es necesario que tanto la empresa como su gente, estén de la mano y puedan solventar cualquier tipo de adversidad presentada.

La revisión constante de los diferentes métodos se encuentra envuelta dentro de la complejidad, convirtiéndose en desafíos y vivencias confusas e inciertas desde el plano empresarial, pero necesarias para desempolvar contextos híbridos llenos de situaciones complejas. En este sentido, Morín (1996), rige que se debe reconocer la existencia del paradigma de la simplicidad, que se encuentra atado a lo que el individuo ve y lo que no ve. Este accionar puede ser simultáneamente múltiple y simple, siempre y cuando el principio separe o se encuentre en un estado asociativo (disyunción) a lo que es diverso (reducción). Prácticamente, trata de seguir al desorden bajo un concepto o fin de que el orden mantenga la hegemonía y sea predominante.

Parafraseando a Habermas (1996), el orden es reducido a un principio simplista, que desde la óptica de las organizaciones debe prevalecer lo estratégico, sin embargo, también es pluricultural por las implicaciones que lo envuelven. El problema del paradigma de la simplificación es que obliga a ver dos realidades: una estratégica y otra pluricultural, obligando a desunirlas y a reducir la complejidad de menos a más. Visto desde un entorno innovador-creativo, influye como indicador de inconvenientes activando alternativas necesarias para tomar decisiones. Esto significa que proporciona respuestas novedosas, importantes para la supervivencia de las entidades, tomando en consideración transformaciones relevantes tanto en el diseño como en el dinamismo del negocio.

Con esta contextualización de la simplificación, Habermas (Op. Cit.) opina que la complejidad del conocimiento científico tiene la necesidad de descubrir la multiplicidad en el ramo empresarial, sobre todo en ambientes predominantes del desorden de los fenómenos del mercado. Por ende, el universo organizacional se puede clasificar como entidades difusas y complejas, que se deberían aislar tanto en su contenido como en su fuerza, permitiendo reorganizar situaciones transcomplejas, que luego conlleva a la eficiencia y efectividad operacional empresarial a corto y mediano plazo.

Ante lo planteado, ratificamos que el desorden se encuentra inmerso en el todo universal, entrelazado hacia todas las circunstancias que permiten un cambio consistente y necesario. La

complejidad ha llevado a un sinnúmero de situaciones científicas que logran descubrir cuáles eran los imposibles términos de entendimiento de la simplicidad. Lo que se pretende no es crear contrastes o contradicciones entre la simplicidad y lo complejo, sino más bien plantear las posibles imperfecciones que lleva en sí misma la incertidumbre y empalmar de manera estratégica con las disrupciones que se pudieran presentar en el mercado. En cambio, la simplicidad absoluta es necesaria y debe ser relativizada, para comenzar un proceso de reducción; evitando de esta forma, el surgimiento de contratiempos que solo conducen a que se planteen procesos que recaen en el retraso sobre cualquier sistema dinámico organizacional.

En suma, la complejidad es una unión de simplicidad que involucra procesos selectivos de jerarquización, separación y reducción con los contras procesos de comunicación y coordinación de lo que se encuentra desmembrado. De esta forma se lograr integrar lo transcomplejo al territorio de los mercados, apoyados de forma directa a desarrollarse y ocuparse de las ciencias financieras para descubrir y fortalecer la competitividad.

Es importante describir que, dada la rapidez de los cambios globales, así como la proliferación y extensión de los problemas en los mercados, además del carácter transnacional de las actuales amenazas a la seguridad que las empresas impulsan con la necesidad de enfrentar nuevas situaciones; la complejidad organizacional juega un papel preponderante dada su relevancia dinámica, generadora de alternativas alentadoras que alimentan directamente el sostenimiento y fortalecimiento de los negocios. La descripción al inicio, caracterizadas por la incertidumbre y la impredecibilidad; inducen a evaluar la conveniencia de incrementar la creatividad y actitudes innovadoras en sus unidades básicas, para dar respuestas oportunas y eficaces a los recurrentes riesgos y oportunidades emergentes, que pudieran tener consigo las organizaciones dentro de su ciclo normal de negocio.

2.4. Las organizaciones y su evolución estratégica bajo un paradigma de gestión empresarial

Las organizaciones, para Ibáñez y Castillo (2023), enfrentan complejidades o rupturas epistemológicas marcadas que han logrado cambios relevantes y provechosos, que de alguna manera ha puesto en relevancia elementos gerenciales olvidados, tales como: la sociedad, los valores y la ética; necesarios para fomentar o cimentar la verdadera episteme del conocimiento empresarial, tomando en consideración su raíz esencial y axiología de los procesos internos y externos.

Por esta razón, con el surgimiento de entidades como, por ejemplo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), se rescata ese espíritu un poco rezagado en el mundo de los negocios, como lo es la generación del conocimiento, encontrando ese sentido o componente epistemológico necesario para emprender acciones complejas dentro de los ciclos operativos de las organizaciones. Las PyMES son aspectos primarios representando pequeñas unidades de negocios de tipo independiente, que por su misma naturaleza se encuentran dirigidos o gerenciados por sus propios dueños. Para Ibáñez y Castillo (Op. Cit.), en algunos países la economía se encuentra desarrollada a niveles superiores. A este tipo de empresas se les puede

clasificar tomando en consideración el tamaño y criterios adheridos a la actividad económica y comercial del sector de una región.

En este sentido, Pincha (2017), enfatiza que las entidades comerciales:

Son pequeñas y medianas organizaciones que se las determina así según ciertas características que poseen como lo son, los niveles de ingresos, gastos, actividad, número de trabajadores, producción, en su mayoría estas características no son más grandes a nivel cuantitativo y cualitativo que las de una empresa ordinaria. Las Pymes son fuente de emprendimiento, de necesidad, de oportunidad, son la base de un crecimiento continuo y mejoramiento de producción de un país. (p. 17).

En concordancia con la cita anterior, se debería considerar que una empresa podría registrarse en cierta forma a la normativa que contiene en referencia cada país que las clasifica. En términos oficiales, se pueden considerar dentro de su propia estructura comercial. Cada Estado por medio de sus normativas y regulaciones cuenta con conceptos propios del significado de entidad, se puede decir que existen rasgos que ayudan a tener una definición común que se ajusta de una manera generalizada, creándose una matriz o estándar internacional, para definir de manera coherente y consistente una definición justa y clara acerca de lo que es una organización tango global como regional.

Por otro lado, Delgado y Chávez (2018), indican que las empresas tipo PyMES son entidades comerciales, algunas de tipo familiar, enmarcadas dentro de sectores específicos en el mercado, con posibilidades de inversión y capacidad o infraestructura que no amerita un desembolso descomunal de liquidez monetaria en cuanto al capital de inversión inicial. Esto conduce a garantizar que las organizaciones representan entidades pequeñas y medianas registradas en su mayoría por agrupaciones familiares, que no amerita un gran número de accionistas ni de inversión inicial. Su clasificación viene determinada por las bondades financieras y capacidad evolutiva generadora de empleos seguros y confiables, que coadyuvan de forma efectiva el crecimiento de la economía y el desarrollo en cuanto a la calidad de vida del talento humano.

En la opinión de Dini y Stumpo (2020), en América Latina (AL) generalmente a los negocios se les conoce como agentes relevantes dentro del componente económico global, sobre todo hacia regiones posibles de explotación de ciertos mercados y, que al mismo tiempo, afectan positivamente hacia factores colaterales, como por ejemplo, la reducción de la tasa de desempleo, capacidad del poder adquisitivo *per cápita*. En otras palabras, estas empresas se convierten en factor determinante para la innovación y competitividad empresarial, apreciadas como un elemento productivo para elevar las tasas de empleo y mejorar la calidad de vida de las personas.

De lo anterior se deduce que las organizaciones, a pesar de encontrarse bajo un esquema clasificatorio rígido dentro de sectores productivos secundarios y terciarios del comercio, al mismo tiempo sirven para desarrollar y fortalecer los mercados que, en algunas ocasiones, son descuidados por otros sectores más globales demostrando un nivel acentuado de inconsistencia

operativa. Estas organizaciones son parte fundamental en la activación, diseño y fortalecimiento de la economía de un país, por la potencialidad activa de los procesos que por lo general son desestimados (caso del emprendimiento), propiciando entornos innovadores, productivos y altamente competitivos. A su vez, promueven la disminución del desempleo y la pobreza, así como el incremento de los ingresos colectivos.

Adicionalmente, Vaca-Reinoso et al. (2021), argumentan que la importancia de las empresas se puede interpretar desde dos visiones. La primera como fuente generadora de empleo y la segunda como soporte comercial atada a la capacidad de cambios que ellas mismas pueden sufrir, a causa de las constantes disrupciones que los mercados globales padecen. La tecnología de punta, es un claro ejemplo de lo que se reseña, pudiendo crecer vertiginosamente mediante la integración de sus bondades digitales, centrados en mejorar notoriamente todos los ciclos normales del negocio.

Hechas las consideraciones anteriores, Pincha (2017), establece ventajas competitivas que permiten el buen desenvolvimiento de las empresas. Estas son: creación de empleo (progreso como fuente de trabajo y bienestar social), flexibilidad (dinamismo flexible adaptables al medio laboral y al comportamiento del mercado), oportunidad de creación (emprendimiento creativo, innovadora y productivo), diferenciación (beneficios fiscales, económicos, sociales, sustentabilidad, entre otros) e independencia de decisión (toma de decisiones acertadas y oportunas).

Es evidente entonces que, la ventaja competitiva que envuelve a las organizaciones les confiere un poder de adaptación exitosa. Para lograr esta situación es necesario conocer los movimientos y los requerimientos que el mercado demanda sobre los productos y servicios ofertados, canalizando que la puesta en marcha agiliza los indicadores de crecimiento, desarrollo, productividad y competitividad de las empresas. Al mismo tiempo, permite enfrentar ciertas complejidades empresariales que podrían obstaculizar la permanencia en el tiempo de sus operaciones.

Bajo otras perspectivas y, a manera de resumen; existen ciertos obstáculos que pudieran presentarse en la operatividad de las entidades comerciales, como lo son: la obtención de financiamiento para operar de forma eficiente y el funcionamiento en el mundo laboral. Al mismo tiempo, deja saber que las vicisitudes en el mundo de los negocios traen vulnerabilidad en los ciclos recesivos, así como la desaceleración de la economía y el difícil desarrollo de barreras para cuidar el margen de utilidad en sectores específicos.

Esto conlleva a reforzar lo que se ha venido acentuando, relacionado con la generación de empleos (fuerza laboral) y el crecimiento de la calidad de vida (un mejor vivir) de los trabajadores, el cual Pincha (2017), señala que trae consecuencias positivas que coadyuva al crecimiento y reforzamiento de la economía nacional, así como la rebaja de las incertidumbres en cuanto a retroceso social y aprovechamiento de todos los potenciales internos y externos de las organizaciones.

En este punto es oportuno recalcar, que mayormente las organizaciones denominadas como las PyMES, son manejadas por sus propios propietarios y la mayoría las dirigen de forma empírica. Por lo general, este tipo de empresas abarcan mercados limitados y pequeños, por eso, la gerencia se torna, en cierta forma, menos complicada en comparación con las grandes corporaciones. Se complementa que estas empresas PyMES, se relacionan directamente entre sí, a razón de la paridad que proyectan en cuanto al manejo operativo y competitivo, siempre y cuando las características del producto/servicio sean semejantes y los mercados sean compatibles.

En conjunto, las empresas que dentro de sus propias características organizacionales, pueden generar de forma conducente recursos estratégicos determinantes en los procesos productivos, competitivos e innovadores; siempre y cuando tomen en consideración elementos internos y externos (estrategia, recursos tecnológicos, calidad, creatividad, recursos humanos, responsabilidad social empresarial, estructura organizativa, alianzas y acuerdos de cooperación, etcétera); pueden lograr desarrollar su máxima capacidad relacionada con la rentabilidad, operatividad y el dinamismo empresarial.

2.5. Las PyMES en Latinoamérica y su relevancia dentro del impulso de la competitividad empresarial

Las exigencias provenientes de la globalización implican estar alerta a los niveles productivos y competitivos, sin importar su ámbito sobre una mayor preparación y especialización en temas gerenciales. Esto en consecuencia, para Ibáñez y Castillo (2023), repercute de manera directa en el crecimiento y desarrollo de todos los niveles e índices necesarios para sostenerse en el tiempo y de manera constante; de manera que, no basta sobrevivir, también es necesario e importante generar rentabilidad. Ambas deben integrarse para obtener un equilibrio financiero y operativo que sean transmisores de solidez y dinamismo, permitiendo al mismo tiempo, un desenvolvimiento de los productos/servicios, así como, perdurabilidad a largo plazo.

Desde el punto de vista de Villarán (2000), las PyMES son organizaciones convertidas en protagonistas de las economías globales, a causa de su capacidad para crear y fortalecer acciones competentes que terminan significando motor expansivo económico para los Estados. Son generadoras directas de empleo, producción y activan los mercados, e inclusive, son consideradas entidades que optan por emplear la innovación y creatividad para emprender negocios basados en ventajas competitivas. A juicio del autor, las PyMES necesitan integrar procesos de gestión gerencial (estratégicos, financieros, de calidad) con miras a apoyar y fundamentar el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Para Mujica et al. (2006), en Latinoamérica existían características (oferta y demanda, créditos a largo plazo, equilibrio fiscal, manejo de costo, necesidades de los consumidores, entre otros) que permitían el fortalecimiento de las PyMES en el mercado global, donde las fronteras no eran limitantes para el desarrollo empresarial. Gracias al impulso e importancia que reviste la innovación como parte del crecimiento de las compañías, esas características se robustecieron con la integración de las nuevas tecnologías, creando brechas y recortando distanciamientos

comunicacionales, promoviendo la unificación y diversificación de productos/servicios, tales como la proximidad, ubicación, actitud, preferencias, competitividad, globalización; que al unísono, permiten equilibrar los elementos (punto de equilibrio, competencia, rentabilidad, calidad, entre otros), necesarios para que la gestión gerencial estratégica se mantenga en el tiempo de manera efectiva y eficiente.

Ante este contexto, Yance et al. (2017), señalan que las PyMES tienen un lugar bastante predominante, dado la importancia que revisten y el apoyo incondicional que muestran en las bases del desarrollo económico de un país, en especial atención en el crecimiento y equilibrio organizacional. En la opinión de los investigadores, este tipo de empresas constituyen un elemento de crecimiento socioeconómico que equilibra las necesidades de desarrollo y la implementación de estrategias coherentes y reales, que buscan el beneficio de las operaciones de los negocios. Entre los fines que se persiguen se pueden nombrar: la reducción de costos operacionales, aumentar la confianza y los niveles de eficiencia de todos los procesos internos y externos, incrementar la productividad y la competitividad empresarial y activar la innovación, calidad y precio de los productos.

Es momento de hacer notar la importancia que reviste este tipo de organizaciones, sobre todo para el mercado nacional, surgiendo como alternativa de potencial económico para competir eficaz y unificadamente con los mercados internacionales. Es así, como la competitividad de las PyMES y su desarrollo deben tener como soporte, estrategias organizacionales ancladas en procesos coherentes y lógicos apoyados en un direccionamiento gerencial competitivo, estableciendo claramente la visión, misión y objetivos que encaucen los esfuerzos suficientes en pro de lograr las expectativas financieras/rentables que todo accionista(as) persigue(n).

Contrariamente la realidad es otra y así lo revelan las estadísticas reportadas por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF por sus siglas en inglés, 2018) en su Informe Global de Competitividad 2017-2018, que indican que en Latinoamérica y el Caribe se han experimentado diez años de mejoras continuas en competitividad, siendo la región liderada por Chile, quien ocupa la posición 33 de 137, seguido de Costa Rica en el lugar 47, Panamá en el lugar 50, tras bajar ocho puestos, Argentina es el país que más ha mejorado en el puesto 92 tras escalar 12 peldaños. Brasil se estabiliza en el 80, al igual que México en el 51. Colombia y Perú caen cinco lugares y ocupan el 66 y el 72 respectivamente, finalmente, los últimos países, Venezuela y Haití, ocupan los escaños 127 y 128 respectivamente.

Desde el punto de vista de Zevallos (2007), las PyMES Latinoamericanas, sobre todo en países como: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela; tienen especificaciones que pudieran variar o cambiar con las restricciones del entorno a la competitividad, considerando las proyecciones comerciales de cada país, descollando que más de 50 por ciento de los empresarios no tiene formación universitaria, aproximadamente 50 por ciento de ellos no tienen experiencia organizacional y 70 por ciento en promedio pertenecen al género masculino.

Manifiesta Zevallos (Op. Cit.), que la consecuencia de esto, es que algunas organizaciones comienzan a presentar ciertas limitantes para su crecimiento y desarrollo internalizados en aspectos políticos y gubernamentales, problemas sociales, financieros, de comercio exterior, mercado interno, tecnológicos, innovación, tributarios, laborales, infraestructura y el medioambiente, que afectan directa y colateralmente el desempeño y desenvolvimiento de las PyMES. En México, por ejemplo, tienen características hacia la cooperación empresarial.

Después de lo anteriormente expuesto, queda en evidencia el estado de las PyMES para ese momento, cuyas problemáticas deben enfrentar las realidades del mercado y la incursión de las nuevas tecnologías, dejando entrever: carencia de sistemas de planeación, organización, dirección, control eficiente y desarrollo de actividades productivas. Todo esto afecta de forma negativa en la evolución de las PyMES, observándose que los comercios se encuentran desasistidos, creando la inexistencia de una buena gestión y dirección de recursos en general, así como de factores gerenciales, administrativos y tecnológicos que aportan favorablemente en la competitividad y progreso sostenible.

En Perú, Villarán (2000), señala la existencia de elementos disociados que afectan de manera directa a las PyMES, predominando que estas empresas se ven en la obligación de recurrir a estrategias de desarrollo competitivo para reimpulsarse y sostenerse en el tiempo. En Perú a partir del año 1990 comienza a explorar nuevos escenarios gerenciales estratégicos basados en la recuperación del ámbito económico, abriendo una brecha hacia el libre mercado que se convirtió en una tabla de salvación y expansión en el mundo de los negocios. Tal situación trajo como consecuencia, cambios significativos positivos en la forma de manejar la economía y repotenciando el sector de las pequeñas empresas, a tal punto de lograr el pleno funcionamiento del libre mercado, simplificación de trámites burocráticos comerciales, apertura económica para importar recursos y maquinaria a bajo costo con una reducción del ingreso masivo de productos importados.

En el caso de Colombia, las investigaciones de Franco y Urbano (2010), denotan que la unificación de la dificultad para integrar el dinamismo empresarial para obtener el equilibrio de las PyMES en general, se convirtió en un paso adelante que sirvió para ir desarrollando eficazmente los productos/servicios en los diferentes mercados del país, considerando a la competitividad y rentabilidad como sustento esencial en tal crecimiento. A esto se agrega que este tipo de negocios tienen la capacidad para influenciar tanto los recursos y las capacidades gerenciales estratégicas, sobre todo en la creatividad que es impulsada por el talento humano, así como a las instituciones formales e informales que comienzan a erigirse como alternativas competitivas en el resurgimiento del emprendimiento empresarial.

Por su parte, Yance et al. (2017), expresan que en Ecuador el rol principal de las PyMES era ser factor básico para erradicar la alta tasa de desempleados. Se convirtieron en el motor principal para movilizar el comercio, gracias a la cantidad de trabajadores que se empleaban, lo que traía como resultado positivo movimiento constante del dinero que afectaba las reposiciones de los productos/servicios en todos los entornos del mercado. La importancia del protagonismo de la mano de obra, otorga la entrada a la incursión hacia las nuevas tecnologías

convirtiéndose en factor innovador gerencial y organizacional. Como consecuencia, este tipo de empresas aportan un impulso al desarrollo económico del país y a la generación de riqueza a pesar de sus limitaciones.

Con respecto a las PyMES ecuatorianas podemos decir que, enfrentan un entorno altamente competitivo por otros emprendedores —competencia—, por ello, deben desarrollar capacidades y alianzas estratégicas que generen un cambio diferencial dentro del mismo paradigma y complejidad gerencial empresarial. Su potencialidad se centra en la generación del mercado laboral; vital para reducir la tasa de desempleo, favorecer el dinamismo económico provincial y como estabilizador social (bienestar social-*Sumak Kawsay*).

En el caso de Venezuela, Gómez et al. (2020), aluden a las PyMES como organizaciones fundamentales para la sobrevivencia de millones de venezolanos, sobre todo en estos tiempos de dificultad económica, de hiperinflación y crisis sanitaria; representando la principal fuente de ingresos tanto para los accionistas/inversores como para el talento humano. Alude la existencia de características especiales que se relacionan específicamente con el crecimiento económico y el apoyo al empresario, en concordancia con un ámbito nocivo basado en intereses netamente políticos en las variables e indicadores macroeconómicos.

Para los autores, son muchas las dificultades que presentan estas empresas, sobre todo al momento de comprender e interpretar en términos cuantitativos la economía venezolana y su funcionamiento productivo e innovador. La razón fundamental es que se carece de toda información oficial y, para confirmar lo anterior, el último censo estadístico estatal venezolano fue realizado por el Instituto Nacional de Estadística [INE] (2010), entre los años 2007-2008 y publicado oficialmente dos años más tarde.

Uno de los organismos relevantes en este tipo de entidades como Conindustria (2020), discute que durante el primer trimestre del año 2018 se evidenció un promedio del 68 por ciento de las PyMES se encuentran en una situación económica desfavorable en comparación con el año 2019. Los elementos intervinientes son diversos, entre los que se reportan: desmedido control fiscal, inconsistencia en el suministro de combustible y de los servicios básicos y desatención a elementos productivos, estratégicos y competitivos; anuncian una situación crítica e inestable por la que atraviesa el sector a nivel nacional. En gran parte se debe a la coyuntura económica que se vive y a las decisiones de paralización de la actividad productiva por parte del Estado, con el fin de minimizar los niveles de transmisión del COVID-19 en los ciudadanos.

Para Conindustria (Op. Cit.) las dificultades, complejidades y adversidades por las cuales han tenido que atravesar las PyMES venezolanas, han permitido el resquebrajamiento operativo que ha mermado fuertemente sus ingresos, reflejados en las siguientes limitaciones: pérdidas monetarias, disminución en la calidad de la mano de obra especializada, dificultad para acceder a fuentes de financiamiento, resistencia al cambio, incapacidad para gestionar actividades organizacionales; trayendo como consecuencias inconvenientes en el progreso productivo, competitivo e innovador, limitaciones para acceder a las tecnologías disponibles y escasos procesos de innovación y creatividad.

En vista de estas situaciones, algunas PyMES en general se han visto en la imperiosa necesidad de paralizar temporal y definitivamente sus actividades comerciales. Cada vez la situación se va agudizando y complicando desde el panorama económico y de crecimiento para este sector. Es necesario tomar las medidas pertinentes contrarrestando ciertos ámbitos que envuelven a estas empresas y, que puedan disminuir las incertidumbres, adversidades y limitaciones que se están gestando continuamente.

Como se puede notar, el sector se encuentra con ciertas limitantes que han disminuido palpablemente los ingresos, repercutiendo directamente en la ganancia y crecimiento empresarial. Esta situación no se enmarca solamente en los hechos descritos, también existe decrecimiento en los porcentajes de posicionamiento del mercado y la posibilidad de que los clientes no obtengan el producto/servicio de su preferencia; tomando como opción otras alternativas sumergidas de la competencia. Como ejemplo de lo expuesto anteriormente, se esbozan hechos reales relacionados con las PyMES en el estado Bolívar (inseguridad, inflación, falta de financiamiento, migración de la mano de obra), haciendo énfasis que el 90 por ciento de las empresas están paralizadas. Esto afecta de forma directa a los trabajadores, quienes se encuentran sin paga y en búsqueda de oficios alternos que solo conducen a agravar aún más la situación.

Si lo anterior se enmarca desde una visión de la competitividad, Jaramillo (2017), es de los que piensa que se deben establecer ciertas normas y procedimientos que las organizaciones proponen, con el fin de mejorar aspectos que tienen que ver con el producto/servicio y su posible expansión en el mundo de los negocios. Lo que se pretende, es buscar fortalecer la capacidad productiva bajo estándares o patrones de calidad en general, exigidos por la globalización y el mercado (patrón de consumo), empleando todos los recursos —tangibles e intangibles— de forma proporcional en diferentes niveles comerciales, con la intencionalidad de mantenerse en el tiempo.

De ahí que, la competitividad vista desde el plano de las PyMES representa un proceso de integración dinámica que permite la mixtura comercial, tomando en consideración las condiciones básicas de la economía como lo son la oferta y la demanda. Su consistencia se puede evaluar, mediante el empleo adecuado y eficiente del talento humano, natural, material y de capital/inversión. Todo esto con miras a visualizar las ventajas competitivas de un mercado y poder competir con dependencias relacionadas.

Ahora, con la llegada del COVID-19, Conindustria (2020), considera que la recuperación será más complicada que las observadas en el año 2019. No se visualizan soluciones o correctivos por parte del Estado; de ahí que, no se vislumbra un repunte inmediato para el sector. Deben emplearse, lo más pronto posible, cambios radicales hacia políticas económicas que emanen confianza a los inversores y proponer incentivos fiscales adecuados a la situación. Asimismo, crear nuevas fuentes de financiamiento para brindar nuevas oportunidades a las empresas y que puedan mantenerse durante y después de la crisis sanitaria.

En efecto, las PyMES son parte fundamental del dinamismo organizacional que sirve de impulso económico, sobre todo hacia áreas como la del empleo. A través de este tipo de

entidades, se obtienen recursos diversos para el sostenimiento empresarial, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de factores clave en la industria, como lo son la productividad y la competitividad. Es momento de despertar del letargo que se encuentran las PyMES, producto en muchos casos, de la manutención del Estado venezolano; quienes, en lugar de aprovechar los productos heredables y no heredables, más bien se han dedicado a dar, sin que las compañías se esfuercen al máximo para garantizar el futuro no petrolero y, poder crecer de manera significativa en cuanto al Producto Interno Bruto (PIB) y no ser dependiente de tantos ítems importados. El COVID-19 es portador no sólo de una crisis sanitaria, sino de una crisis social que exige transiciones en los modelos económicos. Asimismo, influye notoriamente a países en vías de desarrollo, sobre todo aquellos en posición vulnerable, que permite ver ineficiencia en los diferentes sistemas comerciales, observándose al sector salud como los más perjudicados.

Dentro del entorno venezolano, hemos podido observar los diferentes esfuerzos que han protagonizado los empresarios que desean mantenerse activos dentro del mercado, mediante la incorporación de iniciativas estratégicas para tratar, en la medida de lo posible, sostenerse ante la embestida económica generada por la emergencia sanitaria. Las PyMES, consideradas bastión relevante de la economía del país por ser vistos como fuente generadora de empleo, han visto como se ha reducido su nivel productivo a un 62 por ciento sopesando las cifras presentadas por KPMG (2021). Aun así, y a pesar de notarse esta situación poco favorable, los altos directivos de este tipo de organizaciones presumen una tendencia estable, es decir, que dicha situación se mantendrá.

Esta información recabada, conduce a estructurar nuevas estrategias gerenciales direccionadas a salvaguardar no solamente al sector, sino también, al patrimonio y el funcionamiento empresarial. No obstante, en palabras de KPMG (2021), existen PyMES; sobre todo los que se encuentran en el centro del país, que señalan una cierta mejoría en la actual economía venezolana, hacia niveles productivos en al menos un 50 por ciento ¿Cómo se logra tal mejoría? Aplicando estrategias gerenciales competitivas adaptadas al aprendizaje obtenido por las disrupciones de la pandemia, que condujo a plantear nuevas y diferentes tomas de decisiones, permitiendo mantener en funcionamiento las operaciones, por medio de nuevas alternativas o ciclos de negocios (procesos creativos).

En cuanto al plano competitivo, como herramienta estratégica para el sector PyMES y que plantee alternativas innovadoras para sortear esta crisis *posteriori*, los empresarios venezolanos se inclinan hacia dos prioridades: **mejora de procesos** (71 por ciento) enmarcados en identificar brechas que generen valor y **transformación digital** (55 por ciento) estableciendo cambios en el core del negocio (competencia distintiva) y sus medios para generarlos. Como medidas alternativas necesarias para fortalecer y contrarrestar esta crisis pandémica en los próximos meses, KPMG (Op. Cit.) proyecta que 82 por ciento de los ejecutivos encuestados estiman que optarán por la reestructuración operativa, seguidamente 46 por ciento apoya la creación de alianzas con otras organizaciones, para lograr mantener el desempeño empresarial.

En definitiva, las PyMES venezolanas se encuentran en una turbulenta era de cambios, originada por una realidad pandémica aunada a la contracción económica interna, producto de decisiones desacertadas y basadas en una política socialista. Esto ha ocasionado que este tipo

de organizaciones evalúen las prácticas internas y externas de su modelo de negocio, que les permitan desarrollar estrategias para adaptarse a los nuevos entornos y mantenerse de manera sostenible. Para esto el empresario ha entendido que necesita tomar en consideración las nuevas tendencias empresariales, con referencia a la evolución digital, modernización y evolución de los medios de pago y cambios en los procesos de autogestión y distribución.

Para lograr tal situación es imperante adoptar una reestructuración de las operaciones estratégicas, una adaptación a nuevos hábitos de consumo y apoyarse en la aceleración digital, como sistema central del negocio. Sobre todo, direccionado hacia elevar los estándares de calidad en relación al servicio al cliente, basados en entornos gubernamentales venezolanos que mantiene esquemas de movilización (flexibilización como medida sanitaria), empujando a los directivos a estructurar estrategias gerenciales competitivas buscando efectos rentables y perdurables durante estos radicales cambios. Ante esta situación, resulta conveniente que la alta gerencia corporativa monitoree constantemente las actividades, tareas y procesos que realmente le agreguen valor y rentabilidad al negocio, para garantizar el flujo continuo operativo en el corto y mediano plazo.



TERCERA PARTE:

APORTES REFLEXIVOS EPISTÉMICOS INCIDENTES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES





Capítulo tercero

Aportes reflexivos epistémicos incidentes en la gestión estratégica para impulsar la competitividad de las organizaciones

3.1. La gestión estratégica y su importancia organizacional

Considerando el origen del término gestión, Corominas y Pascual (1984), etimológicamente lo refieren a gesto, con cierta procedencia radicada del latín —gestos— que representa actitud o movimiento del cuerpo; derivado del *gerere* cuyo significado tiene que ver con ejecutar, guiar, poner en funcionamiento; teniendo palabras sinónimas como: implementar, acometer y llevar a efecto. Para el autor, la gestión se direcciona sobre objetivos prácticos, comenzando su relevancia alrededor del siglo XIX, convirtiéndose en una disciplina que busca la organización del conocimiento, para sustentar aquellas empresas que empleaban el instinto como estrategia o alternativa para tomar decisiones gerenciales que afectan los procesos empresariales.

A comienzos del siglo XX, Follet (1924), deja entrever; desde una óptica administrativa, que se debe considerar el aspecto humano-social dentro de las organizaciones. El autor enfatiza que la gestión debería ser establecida aprovechando los comportamientos de las personas para que los resultados sean adecuados, aunque sus valores pudieran ser positivos (logro) o contrarios (desilusión). Es importante que se produzca un clima de confianza y compromiso para que el proceso de gestión, ofrezca frutos satisfactorios a las empresas. Significa entonces que, si se asocia la motivación y las relaciones sociales desde la visión de la teoría del comportamiento organizacional, se puede decir que ambas modelan conductas hacia las personas que, a su vez, empujan el *boom* de la entidad.

Por su parte, Fayol (1969), describe la gestión como:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal. (p. 164).

Ante este planteamiento, se observa como la gestión se dirige desde lo complejo hacia lo pragmático mediante la aplicación de las bases de la administración que sostienen que la disciplina, constancia, revisión y sobre todo el conocimiento; deben prevalecer para que las operaciones mantengan una productividad acorde a las exigencias de la organización. La posición de estos autores, Taylor y Fayol, se mantuvieron en la palestra de la administración en el siglo XIX y principios del XX, pudiendo fusionar tanto el empirismo con la teoría y, por supuesto, la razonabilidad de la estructura y funcionamiento de las compañías. Ambos enfoques fueron relevantes en el crecimiento y fortalecimiento de la eficiencia y eficacia industrial,

creando nuevos paradigmas que giraban en torno a la funcionalidad y dinamismo empresarial, sin perder de vista rasgos estratégicos como la innovación, creatividad y competitividad.

Empleando palabras de Taylor (1994), la gestión puede ser entendida como el arte de conocer lo que se quiere emprender linealmente, aplicando las mejores prácticas y empleando los recursos necesarios y la vía más eficiente. Significa entonces, que gestionar tiene ciertos arraigos propios dentro del sistema social empresarial productivo y las nuevas innovaciones tecnológicas, sostenidos en instrucciones basadas en la optimización de los recursos (hacer más con menos) para lograr la racionalización sobre las responsabilidades del trabajo.

Ya un poco más adentrado en el tema de la gestión, Drucker (1981), da su punto de vista sustentado bajo la teoría de la administración, destacando que es:

...un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño. (p. 12).

Paralelamente, Weber (2000), da a conocer principios burocráticos que se generan con el nacimiento revolucionario industrial alemán, estabilizando a las entidades en un nivel relacionado con la eficiencia y efectividad funcional. Si se analiza este contexto desde la perspectiva de la escuela empresarial administrativa, podemos decir que hay ciertas vinculaciones con el pensamiento de Fayol (1969), por ser direccionada desde una visión racional adaptable a las organizaciones, caracterizado por el fortalecimiento y puesta en práctica de las jerarquías establecidas, mediante normas corporativas que garantizaban éxito sobre todo en la escogencia de competencias adecuadas del personal.

Cuando se refiere a la gestión, Manrique (2016), lo relaciona a un conjunto de trámites a resolver basados en una secuencia de actividades que se deben realizar para obtener un resultado, fin deseado, objetivo o meta. Es llevar a la práctica acciones para ejercer control sobre algo. Como se puede notar, a medida que va avanzando el tiempo las visiones se van tornando más hacia la planificación, gerencia, liderazgo, productividad y competitividad. Cuando se unen estos elementos, inmediatamente se van elaborando alternativas de negocio que son secundadas por toma de decisiones gerenciales acertadas, que buscan fortalecer los verdaderos objetivos de la organización. Es así como la gestión se involucra con procesos estratégicos, con miras a obtener los propósitos planteados, es decir, que al momento de gestionar se debe mantener una sistematización ordenada, aplicando de forma sistemática los alcances que proyectan las entidades.

Posteriormente, es importante realizar actividades que conduzcan al logro de esas metas y que las mismas formen parte de procesos relacionados con la toma de decisiones, como medida estratégica de gestión hacia la ejecución adecuada y acertada para fortalecer y encaminar al *boom* empresarial. Es así como Drucker (Op. Cit.), logra entrelazar administrativamente gestión con planeación estratégica, tomando como base el pensamiento analítico en concordancia con el talento humano, encargado de accionar a la entidad. A manera de resumen, la gestión funciona como una acción ligada a la administración para respaldar procesos conducentes al logro de un negocio, colocando al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados. Genera confianza y alternativas para tomar decisiones que fortalezcan los objetivos organizacionales e integren el talento humano, considerado factor determinante para llevar a cabo los procesos de manera coherente, eficiente y efectiva.

En otro orden de ideas, Hax & Majluf (1991), opinan que la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; que busca establecer propósitos basados en objetivos, programas de acción y manejo adecuado de recursos —tangibles e intangibles—. Orienta el dominio competitivo desde una visión organizacional, que procura dar respuesta al momento de presentarse oportunidades y amenazas externas, por medio de las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas. Esto conduce a alegar que, a su vez, sirven de canal orientativo para diferenciar las tareas gerenciales corporativas, que permiten definir la magnitud de contribución económica (renta) y no económica (responsabilidad social, sustentabilidad), la cual la organización desea hacer hacia la comunidad vinculada.

Mintzberg (1994), califica a la estrategia como la necesidad de obtener información y tomar decisiones acerca de cómo la organización debe manejar su entorno multicultural. Su relación va direccionada hacia el mercado, garantizando la supervivencia, viabilidad y rentabilidad dentro de su funcionamiento operativo. Un punto de vista más amplio fue la adoptada por Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998) quienes argumentan la existencia de las 5 P (plan, patrón, pauta de acción, perspectiva y posición) de la estrategia (Ver Figura 3), focalizados en la dirección, guía y curso de acción, es decir, mirar hacia el futuro.

Cuando Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) se refieren al plan, dejan claro lo relevante que es para emprender una acción estratégica, es decir, es necesario saber hacia dónde se dirige la empresa para luego comenzar a delinear metas y objetivos. En cuanto al patrón se redistribuye en el ordenamiento relacionado al comportamiento consuetudinario del tiempo,

dicho de otra forma, es observar las conductas del pasado. Con respecto a la pauta de acción, es el conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores. En relación a la perspectiva, representa la manera como los actores estratégicos deben actuar, en este caso, en una organización. Y por último la posición, va referida a la actuación o decisión correcta, para colocar ciertos productos/servicios en los mercados.

Figura 3. Las 5 P estratégicas de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel



Fuente: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998: 6-15).

Esta perspectiva radicada en lo transcomplejo, permite múltiples ventajas que pudieran abrir oportunidades de negocios competitivos derivados del dinamismo organizacional (estrategia, innovación y productividad) que se debería imponer en búsqueda del funcionamiento o sistematización ideal en el proceso normal y productivo/rentable de los negocios. Esto conduce a plantearnos la siguiente pregunta ¿Qué estrategia deben tomar las organizaciones? La respuesta ante esta interrogante, se encuentra en la importancia de analizar y comprender todos aquellos los componentes estratégicos que envuelven a las empresas, sin descartar ningún escenario.

Tal como lo circunscribe Francés (2008), quién sugiere que la estrategia es considerada como una herramienta de alta gama gerencial, despuntando que la presencia y existencia dentro del mundo de los negocios no debe ser ignorada y debe ser tratada como referencia competitiva para lograr la productividad, innovación y el crecimiento creativo en las entidades.

En el caso de la estrategia, Prieto (2011), deja saber que en la época del gran Alejandro de Macedonia (330 a. C.), este término era empleado con el fin de explicar y comprender acerca de las habilidades y destrezas en el uso de la fuerza y poder, con miras a vencer al enemigo empleando discusiones con diplomacia; sobre todo cuando era relacionado al ámbito de la batalla. De esto último, es que nace el origen del vocablo estrategia hacia lo bélico, tal como lo anotó el ilustre Sun Tzu (550 a. C.), cuando afirmó que en la guerra la mejor estrategia se enmarca en cumplir efectivamente los objetivos planteados, sin tener la necesidad de lidiar con lo demás. A partir de esta contextualización, se fueron entretejiendo de manera rizomática procesos adaptativos en el tiempo moderno, hasta llegar a lo conocido como estrategia gerencial organizacional.

Tomando en consideración lo anteriormente planteado, añadimos que, algunas organizaciones generalmente cometen el error de emplear estrategias de manera parcial, trayendo como consecuencias inmediatas no lograr fehacientemente, concretar los objetivos trazados, activando elementos gerenciales comunicacionales de forma incorrecta que actúan contrariamente en todo el proceso de planificación a corto, mediana y largo plazo. Así lo plantean Rodríguez y Cortés (2017), quienes sostienen que la ceguera y la falta de comunicación empresarial, resultan factores distorsionadores que conllevan a escenarios que van en contra de la estrategia gerencial empresarial.

Como síntesis, el proceso estratégico es considerado como un conjunto sistemático de tareas y/o actividades que fomenta una entidad, con la intencionalidad de obtener una visión previamente establecida que les permita impulsarse y proyectarse hacia el futuro, con miras de lograr efectivamente resultados apegados a la formulación de las estrategias gerenciales, que se convierten en medios enfilados a encaminar al negocio a alcanzar los objetivos previamente fijados. Este proceso tiende a ser iterativo, interactivo y factible; por ende, es recomendable que sea revisado constantemente. La iteración se fundamenta en el constante monitoreo del entorno, sin perder de vista a la competencia y los consumidores, por lo que es imperante establecer sistemas de alerta que permitan enterarse de los cambios que lo circundan, para tomar decisiones acertadas en cuanto a la actualización de los procesos involucrados en la estrategia planteada.

Dentro de este proceso estratégico, se generan diversas incógnitas y/o interrogantes que deben considerarse; tales como: ¿De qué manera se pueden atender mejor a los clientes? ¿Cómo puedo mejorar a la organización? ¿Bajo qué estrategias se pueden dar respuestas a las condiciones cambiantes del comercio? ¿De qué forma se pueden aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo se puede lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos? Como puede notarse, un proceso estratégico competitivo se convierte en la actividad principal y preponderante a nivel gerencial, recayendo el fundamento en el planteamiento creativo de responsabilidades y mejoras sobre desarrollos competitivos sobre ciclos de negocios nuevos e innovadores.

Lo anterior se deriva de las incesantes situaciones de tipo transicional a los que generalmente están sometidas las organizaciones en el tiempo, los cuales ameritan la atención cuidadosa y, sobre todo, la participación oportuna de una gerencia apta comprometida, la cual

contenga consigo una visión que abarque actividades impulsoras de competitividad, basada en procesos enmarcados sistemáticamente y adaptados en la gestión estratégica. Es perentorio y necesario, activar de manera oportuna elementos como la creatividad, liderazgo, comunicación e innovación, que permitan acciones dinámicas y efectivas para las decisiones acertadas y pertinentes.

En este sentido, las empresas desde la óptica gerencial estratégica, deben estar preparados o, prepararse, para enfrentar las nuevas disrupciones, complejidades y retos que provienen del mercado (sobre todo de la competencia), ergo, ameritan de una introspección desde adentro hacia afuera, que implica amoldarse a flexibilizaciones y enfoques, que los faculte a deslastrarse de lo no funcional y apoyarse en lo que realmente le genere valor: De esta manera, pueden enfrentar las realidades relacionadas con la competencia, la competitividad y sus complejidades tanto endógenas como exógenas.

Bajo esta perspectiva, observamos cómo los procesos gerenciales van obteniendo un peso significativo y relevante en los negocios, el cual ha ido evolucionando su valor a medida que los resultados son efectivos y eficaces. El simple hecho de que las organizaciones logren identificar y enfrentar adecuadamente los cambios —tecnológicos, culturales, diferenciales, grupales— es sinónimo de incorporación de nuevas tendencias gerenciales desde el plano creativo, innovador y competitivo. Podemos decir que se crea desde lo interno una coherencia gerencial que toma en consideración los valores, visión y misión para concretarlos en crecimiento operativo.

Figura 4. Evolución de la gestión estratégica y sus principales exponentes



Fuente: Adaptación de Jones y George (2014).

Una vez planteadas las contextualizaciones de ambos términos (gestión y estrategia), es importante enmarcar el enfoque relacionado a la gestión estratégica organizacional. Tomando en consideración lo hasta acá planteado, podemos ir entendiendo el funcionamiento en cuanto a la manera de cómo la acción gerencial influye progresivamente de forma positiva aprovechando todos los recursos y atributos correctivos, necesarios para tomar decisiones

adecuadas de manera gerencial y competitiva. Es de destacar que, tal gestión trae consigo una serie de elementos adheridos a la dirección de la empresa, que soslaya el desarrollo y crecimiento de componentes estratégicos competitivos, necesarios para obtener alternativas viables en la evolución operativa de los negocios.

La evolución que ha tenido la gestión estratégica en el tiempo (Ver Figura 4), comienza desde la aparición de la teoría relacionada con los sistemas y procesos de gestión, cuyos cimientos surgen a partir de la teoría de la gestión científica siendo los pioneros Frederick Taylor y Henry Gantt, calificados como los padres de la disciplina. Abordan por primera vez la complejidad del proceso productivo, con el empeño de otorgarle la relevancia a las actividades con cierta cientificidad en la incesante búsqueda de optimizar las funciones organizacionales (Jones y George, 2014).

Seguidamente, Henry Fayol y Max Weber van alineando y actualizando su pensamiento hacia actividades básicas, acentuando la profundidad del diseño y los beneficios o funcionalidades que le agrega valor al negocio. Argumentan Jones y George (2014) que, en el caso de Weber, logró establecer principios burocráticos bajo la instauración de un sistema formal de organización centrado en asegurar la eficiencia y la eficacia.

Jones y George (Op. Cit.) indican que, a principios del siglo XX, Follett (1924) deja entrever una alternativa de gestión administrativa que aborda el talento humano (motor principal operativo), orientado de forma conductual y estableciendo que, mediante esta perspectiva, se pueden obtener resultados satisfactorios productivos con la colaboración del personal que labora en la empresa, siendo esto determinante y necesario para lograr el triunfo o el fracaso del negocio.

En ese mismo orden y dirección, McGregor (citado por Jones y George, 2014), plantea las teorías X y Y2 (la socialización del talento humano organizacional), que consisten en dos premisas contradictorias actitudinales y conductuales, enmarcadas hacia el ámbito laboral que cuando son bien fundadas gerencialmente, producen un comportamiento efectivo y eficiente en las organizaciones. Como se puede observar, la gestión estratégica se fue fundando bajo la concepción de varias teorías, hasta llegar a un punto de internarse en el seno de las entidades.

Tal es el caso de Follett y McGregor (citados en Jones y George, 2014), con la teoría del comportamiento organizacional, cuyos aportes se centran en la orientación psicológica y motivacional necesarias para manejar comportamientos relacionados con lo social y empresarial, en la búsqueda de implantar modelos de negocios competitivos y responsablemente comprometidos con la sociedad. Ya adentrándose en 1960 y la teorización de los sistemas abiertos, Katz y Kahn (citados en Jones y George, 2014) manifestaron la importancia de analizar las interrelaciones organizacionales aprovechando los recursos y las limitaciones que los integraban.

Estos autores, Katz y Kahn, sostienen que las empresas que actúan bajo este tipo de sistemas, aprovechan las oportunidades provenientes de recursos externos (proveedores, *marketing*, calidad, preferencias, etcétera); convirtiéndolos en bienes y servicios que se

reintegran con el objeto de que puedan ser readquiridos por los consumidores. Este tipo de teorías, sin duda alguna impulsó aún más el proceso hacia la gestión estratégica, sobre todo por el rigor disciplinar y la relación en actividades principales del negocio, con la intención de fortalecer las funciones básicas administrativas, como lo son: planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar (PODEC) las tareas empresariales, sin dejar a un lado los propósitos gerenciales previamente establecidos.

Con posterioridad Drucker (1981), se alimenta de estos conceptos y los convierte en un punto de partida para la toma de decisiones gerenciales, elemento esencial para fijar un horizonte en la teoría de la gestión estratégica, basados en el establecimiento de objetivos organizacionales e identificando la forma de cumplirlos eficazmente. Drucker (Op. Cit.: 86) asume que la gestión estratégica es “basado en el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción”, es decir, debe estar determinada por medio del conocimiento general del negocio, concentrado hacia los resultados, alcances y logros establecidos gerencialmente, empleando las adecuadas herramientas para el fortalecimiento de las directrices que pudieran soportar los objetivos y metas emprendidas.

Autores de la época, como Ansoff (1975), con una visión estratégica desarrollada en acciones para congraciarse nuevos mercados y Porter (2016), quien planteó una serie de estrategias genéricas basado en una cadena de valor, fueron transformando con otras perspectivas la posibilidad de integrar elementos competitivos, pero dándole cierta relevancia al factor humano como ente capaz de hacer cumplir los nuevos lineamientos basados en la gestión estratégica. Todo fue expuesto como un engranaje fundamentado en esos modelos de la teoría de la gestión determinada por Henry Fayol a principios de los años 90, y que se mantiene vigente como una era de ventajas competentes que colaboran a mejorar los ingresos y/o rentabilidad de los negocios.

Una interpretación sustentada en la analogía de estas teorías mencionadas, se puede centrar en los efectos administrativos, operacionales y estratégicos que se van entretejiendo a medida de su propia evolución. En un principio, a pesar de ser la parte inicial de este proceso de gestión estratégica, ya se comienza a hablar sobre la complejidad pero vista desde las actividades productivas, como resultado, comienzan a integrarse procesos que van a reforzar el diseño de actividades basadas en la manera como se encontraban las estructuras de las organizaciones, es decir, no bastaba con delinear aspectos complejos para disminuir en cierta forma la incertidumbre, sino que se iniciaba a entender que la linealidad de los mandos no era la mejor opción para la eficiencia, a causa de que desvirtuaba en concomitancia con la proyección que se podía extraer científicamente hacia el fortalecimiento de las acciones sociales proyectadas.

Esto significa que ese sistema basado en la burocracia tradicional, trajo consecuencias que afectaron de forma directa los procesos administrativos y gerenciales que, de manera colateral, disminuyó el valor agregado que aportarían el talento humano, enmarcado en una política de comportamiento organizacional, que solo buscaba la orientación psicológica y motivacional que engranan de forma ideal, con actividades reconocidas como responsabilidad y bienestar social. De esta forma se generaban modelos de negocios relativos en la complejidad,

estructuras flexibles no piramidales de líneas de mando y el comportamiento organizacional; como componentes integradores de forjar la socialización basada en la productividad y rentabilidad.

Si se comparan las oportunidades presentadas de las organizaciones hace 30 años con las de ahora del 2022, se observan que las ventajas tienen un auge competitivo con una tendencia al crecimiento que comienzan a florecer producto de los cambios disruptivos y tecnológicos que han sido, en cierta forma, beneficiosos para las organizaciones, sobre todo aquellas empresas que supieron emprenderlas y ponerlas en marcha (ejecución de procesos). Todo conduce a aplicar tácticas gerenciales para alcanzar toma de decisiones y crear ciclos de negocios sostenibles, que permita integrar elementos fundados en la gestión estratégica y la competitividad para elevar la productividad de las organizaciones.

Una vez analizadas estas teorías relacionadas con la gestión estratégica, es oportuno plantear la relación existente desde la óptica de la complejidad organizacional. En este sentido, y retomando los principios presentes a lo largo de esta obra, es necesario acentuar que el sostén se enmarca desde lo dialógico, recursividad organizacional, hologramático, sistémico, reducción y disyunción. Como se puede observar, es necesario que se integren acciones dinámicas que permitan entender cómo se reflejan las teorías planteadas, pero desde una visión transcompleja.

Existen procesos productivos enmarcados en sistemas transcomplejos que ameritan una racionalización inducida y relacionada desde la propia estructura y funcionalidades intrínsecas en las organizaciones, haciéndose de esta forma imprescindible emplear procesos dialógicos con la intencionalidad de reforzar actividades complementarias y antagónicas para elevar el conocimiento a niveles de comprensión e interpretación de la situación presentada. Esto apunta hacia el logro de objetivos propuestos y toma de decisión que conlleva automáticamente, al análisis, ejecución y control de las tareas internas y externas de las organizaciones y, de esta manera, lograr alcanzar la efectividad, competitividad, dinamismo organizacional y productividad, mediante interfaces gerenciales, tales como: planeación-acción, acción-control y control-planeación.

Estas interfaces pueden interactuar de tal forma que se fusionen con el principio recursivo organizacional, pretendiendo aprovechar todas las alternativas presentes y que no existan vacíos dentro de los pasos destinados a fortalecer la gestión estratégica. Cuando se logra identificar que los procesos emprendidos pueden ser ejecutables, entonces se está haciendo un buen uso del talento humano y de sus conductas positivas que conllevan, por lo general, a producir resultados efectivos. La recursividad nace desde una visión que trata el comportamiento de los trabajadores que influyen directamente en la efectividad y eficiencia, respetando y aceptando las limitaciones y los recursos con que cuenta la organización.

Desde una situación hologramática resulta oportuno decir que, en todo proceso empresarial se debe tener conocimiento de los atributos y dificultades relacionados con los productos/servicios, estructuras, mercado, precio, talento humano, entre otros; para determinar las herramientas gerenciales necesarias y poder enfrentar las incertidumbres y las competencias

que se puedan originar producto del mismo proceso o ciclo del negocio. En este punto es importante, que las corporaciones no conflictúan o desvirtúen términos, en lo referido a competencia y competitividad.

La necesidad de poder engranar a todas estas orientaciones psicológicas y motivacionales, implican una adecuación desde un entorno complejo sistémico que produzca interrelaciones relevantes, el cual conocerse a sí mismo es importante para entender el comportamiento de los demás competidores. Enfrentar las limitaciones de manera inteligente activa procesos transcomplejos, relacionados a un reduccionismo que sólo busca el empleo de elementos como, por ejemplo, los administrativos (*planificar, organizar, dirigir y evaluar*) que conducen a un mejor manejo y conocimiento del negocio, antes de querer ser partícipe de nuevos ciclos sin previo conocimiento del mercado.

A todas estas resulta oportuno dirimir que una de las dificultades presentadas para entender los procesos de la gestión estratégica desde una visión transcompleja organizacional es de conocimiento, o sea, se malinterpretan términos como competencia con competitividad que distorsionan y contradicen procesos que no se alinean y se alejan de las proyecciones realizadas por la toma de decisión. A pesar de ser términos parecidos, Salcedo et al. (2019), subrayan que la competencia va referida a acciones dentro del ámbito gerencial estratégico, que carece de toda innovación, creatividad, imaginación, ideas, estudio de mercado, trabajo en equipo y dinamismo. Al mismo tiempo, se alimenta de todas aquellas brechas existentes por parte de las empresas, producto de la desatención de los mercados (competencia, precio, preferencias, tecnología, ubicación, oportunidades, distribución, *marketing*).

Desde la perspectiva de Salcedo et al. (Op. Cit.), la competitividad va direccionada a los procesos que realmente le generan valor a la empresa, que fusiona lo operativo, la calidad, mejora continua, PODEC, el talento humano, la visión, misión y valores; que de alguna manera empujan al auge empresarial, porque permiten la apertura de ventajas competitivas que las hace distintivas de los demás. Lo anterior deja ver la importancia erigida sobre la identificación de los recursos potenciales alineados con las competencias, reconociendo las fortalezas, alternativas, oportunidades y debilidades y estableciendo al unísono, una serie de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance las metas.

Se solidifica lo que realmente engloba la gestión gerencial estratégica, como parte de un dominio de técnicas y habilidades que facultan a la gerencia a estructurar recursos disponibles e imprescindibles para conseguir el o los objetivos planteados (el liderazgo juega un papel preponderante en todo esto). Los componentes que conducen la adecuada toma de decisiones se pueden clasificar en *eficacia* (maximización de resultados competitivos y rentables) y *eficiencia* (aprovechar los recursos existentes rebajando al máximo los márgenes de errores productivos).

Los elementos intervinientes dentro de la gestión estratégica son diversos y transcomplejos (Ver Figura 5), desde el momento de su implementación siendo este lo que representará a la organización en tiempo y espacio. Su valor va direccionado, en este caso, desde lo mecánico hasta la presencia o responsabilidad de alguien que asegure que todas las piezas encajen adecuadamente; siguiendo un plan de acción trazado (entrada, salida y

retroalimentación). Dicho esto, se confirma que todo proceso necesita ser controlado y monitoreado con la intencionalidad de activar mecanismos evaluativos que sirva de análisis de los resultados, con la intencionalidad de adecuar o rediseñar procesos en búsqueda de mejorar las operaciones organizacionales.

Figura 5. Elementos de la gestión estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la gestión estratégica sirve de herramienta gerencial para mejorar procesos **internos** (trabajo en equipo, cambio organizacional, diseño y rediseño, cultura y pluriculturalismo, competitividad, innovación, gerencia, planificación, preparación integral, liderazgo, creatividad, emprendimiento) y **externos** (competencia, mercado, situación económica, tributos, clientes, avances tecnológicos). Lo interesante, es conocer cada uno de los elementos que lo integran y saber cuál o cuáles se deben emplear, atendiendo los grados de complejidad de las organizaciones.

Para Salcedo et al. (2019), lo importante no radica en identificarlos, sino en conseguir la manera que formen al unísono una espiral de apoyo en las actividades cotidianas de la organización que, a su vez, sirvan para evaluar resultados y poder tomar decisiones acertadas y productivas. Desde la perspectiva de los investigadores las entidades comerciales se encuentran en constantes ciclos complejos por la simple razón de descuidar algunos de estos elementos, pensando que no podría afectar a las operaciones. Sin embargo, al momento de referirse a procesos enmarcados dentro de la gestión estratégica, lo relevante resulta en obtener fórmulas integradoras que puedan identificar la interacción y conexión de estos elementos en función de fortalecer la competitividad y la productividad, sin descuidar la innovación y la creatividad.

No se debe ver lo endógeno, ignorando lo exógeno; ya que lo que se pretende es obtener un cambio organizacional haciendo énfasis en reforzar el trabajo en equipo, analizando de qué

manera la competencia no tendría oportunidades de copiar (imitar). Ser pioneros en lugar de esperar a ver qué hacen los demás para actuar, convierte a las organizaciones en organismos poco creativos y estacionarios. El conocer el comportamiento del mercado permite diseñar estrategias direccionadas a conquistar a los clientes ávidos de querer cubrir sus necesidades. Para obtener resultados competitivos es necesario crear de adentro hacia afuera una cultura plural, para que el talento humano se convierta en bandera y participe de instaurar emprendimientos nuevos, apoyados en los avances tecnológicos que se imponen por medio de las actualizaciones y necesidades que el mismo mercado empuja.

Para lograr el punto anterior, existe un elemento que no debe ser descuidado por las organizaciones como lo es la preparación interna, que incluye analizar y entender conductas ejercidas desde el entorno exógeno (situación económica y tributos) que tiende a ser volátil por su condición basada en situaciones controlables y no controlables. El mercado marca una pauta para que las organizaciones tengan la suficiente competencia para precisarlas. Es necesario que la gerencia asuma las riendas del negocio, tomando en consideración las fortalezas y debilidades que deben ser reconvertidas en fuente de liderazgo y planificación, ofreciendo alternativas viables que logren surfeando toda una serie de disrupciones, complejidades y adversidades que atentan contra el funcionamiento competitivo.

Esto demuestra que una visión sobre un ciclo de negocio no debe ser vista de manera aislada, sino más bien integrada. A pesar de todo, para llegar a estos niveles de razonamiento es importante que la gerencia identifique, comprenda e interprete estos elementos en conjunto e, inclusive, alimentarlos de los principios complejos que los circundan —dialógico, recursividad organizacional, hologramático, sistémico, reducción y disyunción— y lograr reducir significativamente la incertidumbre y poder tomar decisiones con argumentos sólidos, tomando en consideración las exposiciones inherentes de las actividades.

Desde el momento que se logra unificar la gestión estratégica con lo relevante que resulta comprender la complejidad organizacional, se producen cambios organizacionales, teniendo herramientas sólidas para enfrentar las dificultades propias del negocio, convirtiéndose paralelamente y de forma automática en una ventaja competitiva que las diferencia de las demás. Para impulsar estos procesos, es necesario conocer ciertos factores estratégicos externos (representan dificultades independientes que deben sortear las organizaciones y que, en muchos casos, no dependen de ellos), productivos (caracterizan cualidades propias del negocio) y generadores de cambios (sustentan las transiciones estratégicas de manera exitosa); que resultan clave para fortalecer los procesos competitivos empresariales.

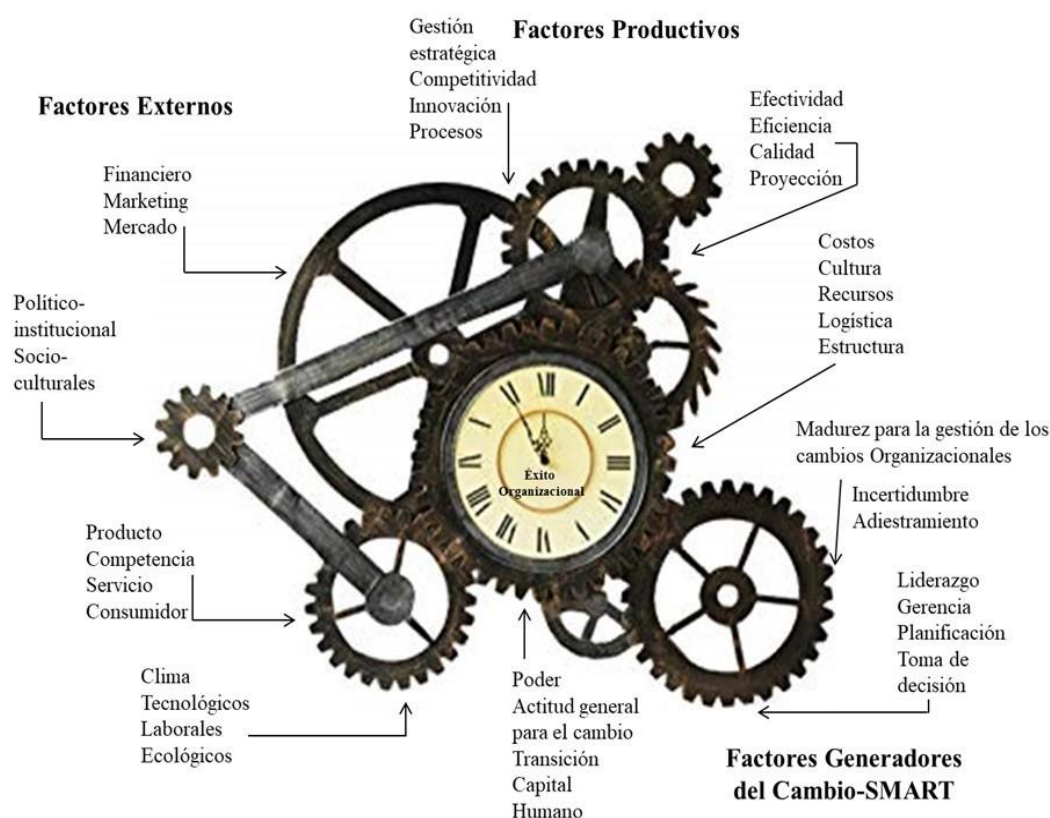
3.2. Funcionamiento de los factores de la gestión organizacional como impulsores de la gestión estratégica y la competitividad organizacional

Los factores que conforman o representan ese valor agregado que la gestión estratégica le ofrece a las organizaciones para encaminarse hacia el éxito, vienen simbolizados por aquellos elementos relacionados con el crecimiento del talento humano, la gerencia, innovación y competitividad. En este sentido, Campoverde (2016), argumenta que se tratan de mecanismos conexos que actúan en función de los objetivos planteados, sin obviar las habilidades y actitudes

gerenciales que buscan ejecutar ciertas actividades interrelacionadas con el ciclo del negocio, con el propósito de obtener cualidades empresariales (responsabilidad, manejo de recursos, pasión, confianza, liderazgo, procesos comunicacionales, trabajo en equipo, creatividad) que complementen la eficiencia y eficacia de los procesos.

De esta manera, se conjugan factores intrínsecos de gestión organizacional; para que sean estos, los protagonistas e impulsores del crecimiento de la competitividad. En este punto Piñango (2018), destaca que siempre y cuando estos factores logren mantenerse apoyados en la gestión estratégica, su eficiencia y efectividad coadyuvará al desarrollo competitivo del negocio. Por esta razón resulta importante acentuar que, el talento humano forme parte activa del sistema de gestión organizacional, en concordancia con los factores que se observan en la Figura 6, cuyo funcionamiento se asemeja a la estructura mecanizada de un reloj.

Figura 6. Funcionamiento de los factores de gestión organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Argumenta Piñango (Op. Cit.) que, logrando engranar cada uno de estos factores se podrá llegar a tener una organización exitosa. La gestión organizacional se basa prácticamente en la capacidad del logro de objetivos gerenciales, siempre y cuando logre que el talento humano comprenda que esa fusión asegura la sostenibilidad y competitividad del negocio. Para esto es necesario adaptar una serie de procedimientos internos que permitan acondicionar las áreas de trabajo y, de esta forma, interpretar el razonamiento que se despoja sobre cada desempeño individual o grupal.

A continuación, se detallan factores de gestión organizacional subrayados:

Factores externos: siempre van a ser relevantes dentro de los procesos organizacionales. Su contenido y esencia, bajo la mirada de Simancas et al. (2018), representa las diferentes dificultades que deben sortear los negocios y que, en muchos casos, no depende de ellos, es decir, no son dependientes con las operaciones propias de la empresa. Pese a lo descrito, tales actividades no deberían ser consideradas un impedimento para que las organizaciones crezcan desde el punto de vista competitivo.

En este sentido, Ansoff (1975) es de los que piensa que, las empresas no deben descuidar actividades que afecten la estabilidad y permanencia de lo(s) producto(s)/servicio(s) en el mercado. Esto les permite a los competidores ganar terreno y contrarrestar por intermedio de la imitación, calidad y precio entrar en los diferentes espacios comerciales. Si se analizan los factores externos expuestos en la Figura 5 (financieros, clima, socio-culturales, competencia, servicio, producto, *marketing*, consumidor, tecnológicos, laborales, mercado, ecológico, político-institucional) se nota que cada uno cumple un rol que induce a obtener productividad organizacional.

Ninguno debería ser visto y analizado por separado, ya que lo más esencial radica en las proyecciones que las empresas deben diseñar para tratar de conocer el futuro y generar permanencia en el mundo de los negocios. Expresan Asencio et al. (2018) que, a pesar de hablar acerca de factores externos no manejables, ni manipulables por la organización, se debe buscar la manera de aprovechar de la forma más efectiva todos aquellos aspectos creativos liderados por el talento humano, que serían los responsables de impulsar los diversos recursos existentes, logrando fortalecer procesos condensadores del bienestar empresarial.

Para garantizar tal bienestar, es necesario darle protagonismo y confianza al talento humano, para que puedan tener la capacidad de resolver diferentes situaciones complejas, tomando en consideración los factores externos detallados. Aprender a escuchar y oír al personal, pudiera ser una herramienta gerencial relevante en este proceso de gestión organizacional. Todos estos procesos, manejados de forma adecuada a los negocios, son parte integral y forjadora de la generación de procesos competitivos empresariales requeridos.

Factores productivos: un componente de desarrollo que la gestión organizacional le puede otorgar a lo estratégico, es la productividad. Al respecto, Chan et al. (2019), plantean que viene atada a procesos de desarrollo, permitiéndole a las compañías crecer de forma consistente y permanente. Los factores productivos resaltantes son los siguientes: gestión estratégica, calidad, proyección, costos, procesos, cultura, recursos, logística y estructura. Como se observa cada uno representa una cualidad intrínseca que, una vez que se logran engranar, los resultados serán satisfactorios y beneficiosos para todos los integrantes que conforman a la entidad.

En este caso, la gerencia debe dirigir de forma horizontal más no vertical, logrando solidificar procesos básicos como la comunicación, cuyo efecto debe darse de manera abierta y espontánea. La productividad es la respuesta de que todos los recursos con los que cuenta la empresa se están empleando de la mejor forma. Los procesos de retroalimentación se deben dar de manera constante, para evitar cualquier tipo de desviaciones, sobre todo hacia el producto/servicio, representando la imagen de la organización ante los consumidores.

Ante esta situación es importante recordar que la productividad es impulsada por los esfuerzos de las empresas para generar ventajas competitivas, que permitan mejorar productos y procesos para hacer frente a la competencia y, por ende, forjar la consecución organizacional. Es entendida como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, materiales, energía e información; para lograr obtener más con menos y alcanzar una mayor competitividad. El logro organizacional se consigue cuando la productividad alcanza el uso competente y efectivo de todos los componentes tangibles e intangibles, creando al mismo tiempo una interacción sistemática que permite aprovechar de forma correcta.

Factores generadores del cambio o *Smart*: representan una analogía al manejo de la incertidumbre y el logro, por el funcionamiento de las transiciones a la que se deben enfrentar las empresas el cual contiene elementos, como: poder, actitud, liderazgo, planificación, toma de decisión, madurez que permiten que el cambio se genere de manera efectiva y hasta espontánea. En este punto Senge (1992), demarca que la mayoría de los negocios tratan de mantenerse en la búsqueda del progreso; por tanto, el cambio viene a significar el comienzo para ampliar conocimientos que tienen relación directa con la cultura organizacional. Ahora, ¿Cómo se puede lograr fructíferamente este cambio? Poniendo en práctica cada uno de los factores mentados, los cuales van a ser fundamentales para que se alcancen.

El cambio para Senge (Op. Cit.), tiene que ser apreciado como la visión sistémica que permita asociar los factores de gestión organizacional con los estratégicos, en concomitancia con el talento humano, por lo que es necesario tener presente el adiestramiento y capacitación adecuada, permitiéndole a los trabajadores comprender e interpretar la nueva direccionalidad del negocio, relacionada con los procesos gerenciales y enfilados a conseguir el consentimiento organizacional.

El *Smart* tiene que ver mucho con el aprendizaje, de hecho, Firth (2000), lo define como una forma sistémica que mejorará el entendimiento y desempeño en algunas áreas críticas que las organizaciones deben enfrentar. Desde la opinión de Chacón-Paredes (2021), es a partir de este significado que surge un lineamiento empresarial progresista enmarcado y obligado prácticamente, a tener un talento humano capacitado de gerenciar los cambios y, que a su vez, sean capaces de llevar a cabo transformaciones competitivas con la visión centrada en el logro sostenible del negocio.

En muchas ocasiones el cambio trae consigo lo peor y, sobre todo, viene acompañado del caos. Por otro lado, es bueno resaltar que la forma como la empresa se relacione de adentro hacia afuera, los procesos de cambio serían menos traumáticos y más aptos al momento de su implementación. La importancia viene dada por tratar de elevar a la organización a otro nivel, adaptándose a las exigencias que la propia globalización trae consigo. Para Firth (Op. Cit.), el cambio es situacional, considerado como un proceso psicológico que atraviesan las personas para ponerse de acuerdo con la nueva situación. Por esto se consolida que, si no se hace presente la transición, el cambio no va a cubrir las expectativas deseadas.

En Venezuela es interesante ver cómo influye el cambio, sobre todo en la edad promedio del personal, desde el momento que se toma la decisión de emplear políticas y estrategias con

la intención de mejorar los procesos. Ante este comentario, pudimos constatar cómo las personas de avanzada edad resultaban reacias al cambio en el plano de las nuevas tecnologías. Inclusive, personas que tenían más de 20 años en las empresas, renunciaron ante un cambio de sistema o programa, porque simplemente no eran compatibles con la era de la cibernética. La incompatibilidad en cierto modo es falsa, por el simple hecho de que todo cambio conlleva un proceso de adaptación y modernización, que solo busca la simplificación hacia el adiestramiento y la formación de aprendizaje efectivo.

En relación a este tema venezolano, Etkin y Schvarstein (2000: 184), argumentan acerca de la identidad de las organizaciones, destacando algo que es importante tenerlo presente en el estudio, la cual lo denominan la localización del conflicto, mostrando la existencia de “quienes originan los conflictos, quienes los resuelven o intentan resolverlos, aquellos que los elaboran o los suprimen, los que prescriben cómo convivir con ellos”. Con esto se ratifica que adaptarse a los nuevos cambios organizacionales no depende de la edad que se tiene, sino más bien del compromiso y las ganas de crecer dentro de la organización.

Desde el momento que se piensa en cuál dirección sería la más idónea para realizar cambios de conductas organizacionales, se podría decir que, mediante el liderazgo, la innovación y lo creativo representan un excelente comienzo y sustento para generarlo. Oppenheimer (2015), no deja de mentar que uno de los secretos que se deben tener en cuenta para distinguirse entre los demás es la incursión del talento humano en el liderazgo. Es importante identificar dentro de la organización aquellas posibles mentes brillantes capaces de solventar situaciones críticas y transformarlas en posibilidades de crecimiento —*antifragilidad*—. Las divergencias entre las unidades de trabajo pueden ser entendidas como un indicativo de crecimiento, a lo que Oppenheimer (Op. Cit.: 22) refleja que “lo que genera la creatividad, es la presencia de otro creativo a su lado”, permitiendo mantener a la organización activa en el mercado y capaz de manejar los diferentes cambios cuando lo amerita.

Adicionalmente, se agrega que una manera efectiva de manejar la gestión del talento humano, es examinando cinco etapas que abarcan procesos relacionados con el aprendizaje y el conocimiento (caótico, consciente, equipado, de gestión y centrado). Como se nota, es el conocimiento el responsable de hacer cambiar el valor de las cosas y solo se puede lograr mediante el talento humano. Todos los elementos deben centrarse y formar un valor agregado, con miras a mantener al personal enrutado en sus labores y responsabilidades cotidianas, evitando la generación de islas que solo conllevan a remar en sentido contrario, volviéndose en acciones no conducentes con la visión y misión organizacional.

Lo que ocurra contrariamente comenzará a presentarse como distanciamientos grupales, que afectan a la toma de decisiones, trayendo como consecuencia desaprovechamiento del desarrollo organizacional y de la estructura operativa competitiva. Los cambios generalmente vienen acompañados de la transición y, en este sentido, Barroso (2011: 197), plantea: “El gerente observa a la empresa, identifica las necesidades; estudia áreas críticas, determina los procesos relacionados con estas áreas: define la visión, las misiones, los objetivos, y la gestión estratégica”. Con esto lo que se quiere es reafirmar que los cambios son paradigmas emergentes

relacionados con el éxito, dado que su importancia solo puede ser posible con la afinidad e incluyendo el sentido de pertenencia del personal de la empresa.

En resumen, las funciones al unísono del grupo de trabajo traen beneficios productivos a la organización. Por esto, es necesario crear estructuras sólidas que acompañen los comportamientos de los trabajadores, de la misma forma en que se van acelerando los procesos de crecimiento productivo empresarial. De esta manera, y conjugando los elementos y factores del funcionamiento que componen a la gestión organizacional, se logrará la estabilidad y regularidad deseada para la obtención de la competitividad, erigiéndose como uno de los objetivos claves de la gerencia estratégica competitiva.

Es prácticamente un reto, lo importante que resulta identificar las oportunidades en un mundo transcomplejo analizando y conocer cuáles son las limitaciones existentes que no permiten el crecimiento organizacional. El no asumir este desafío pudiera conducir al cierre del negocio. Esta realidad compleja es caracterizada por la presencia de la incertidumbre empresarial, encargada de analizar las políticas, estrategias y comportamientos del personal que forman parte de la entidad.

Dentro de un ámbito como por ejemplo el venezolano, la incertidumbre hace estragos por lo rígido que resulta su contenido. Tal como lo describe Serna (2015), *la incertidumbre no se puede eliminar, pero sí se puede organizar*; en consecuencia, es importante tener claro que el control hacia ella produce cambios y desarrollo positivo para las organizaciones. Las realidades en torno a las diversas disrupciones que vienen presentándose en las empresas a nivel económico y social, deberían permitir que estas compañías emprendan procesos innovadores que incluyan nuevas políticas y direccionamientos estratégicos para contrarrestar estos efectos que solamente conducen al exterminio del sector. La resiliencia debe hacerse presente, para llevar a cabo cambios significativos adaptados a los tiempos convulsivos y poder reconvertirlos (recursividad organizacional) en efectividad y eficiencia desde todos los ángulos empresariales.

Definitivamente, explorar ciertas acciones del personal, trae consigo cambios alentadores que se deben gerenciar de manera espontánea y directa. A su vez, emprender comportamientos idóneos para hacer frente a inacción, cultura, empatía, filantropía e integración; es equivalente a tener que aprovechar cada habilidad y conocimiento para confeccionar un equipo altamente competente. Todo produce una serie de esfuerzos y lucha organizacional que debería apostar al adiestramiento profesional para que el personal tenga las herramientas adecuadas y enmarcadas hacia los objetivos gerenciales, permitiendo el fortalecimiento del mercado y adaptación a los diferentes cambios para mantenerse en el tiempo y brindar estabilidad y confianza a toda la masa trabajadora.

La complejidad organizacional se hace presente durante este proceso de integración, dándole paso a la aparición de la incertidumbre y al cambio. En el primero de los casos, lo primordial es saber manejar atributos determinantes para tratar de aplanar la curva de la inconsistencia. A mayor incertidumbre, mayores pueden ser las pérdidas, por ende, es necesario estudiar y analizar, así como proyectar las posibles acciones empresariales teniendo diferentes escenarios estratégicos que permitan la toma de decisiones en un momento determinado.

Respecto al cambio, para que exista y tenga relevancia dentro de las entidades; debe existir transición, de lo contrario será cuesta arriba cumplir las metas establecidas, siendo el talento humano los que sean capaces de apoyar y concretar los nuevos objetivos planteados. Para esto, es importante conocer cuáles son las capacidades y las competencias del personal, para analizar si es necesario aplicar un plan de capacitación en aquellas áreas débiles. Como se nota, para comprender tal situación, es importante considerar los factores internos y externos organizacionales, así como el conocimiento del producto/servicio que se ofrece y; además, el comportamiento del mercado.

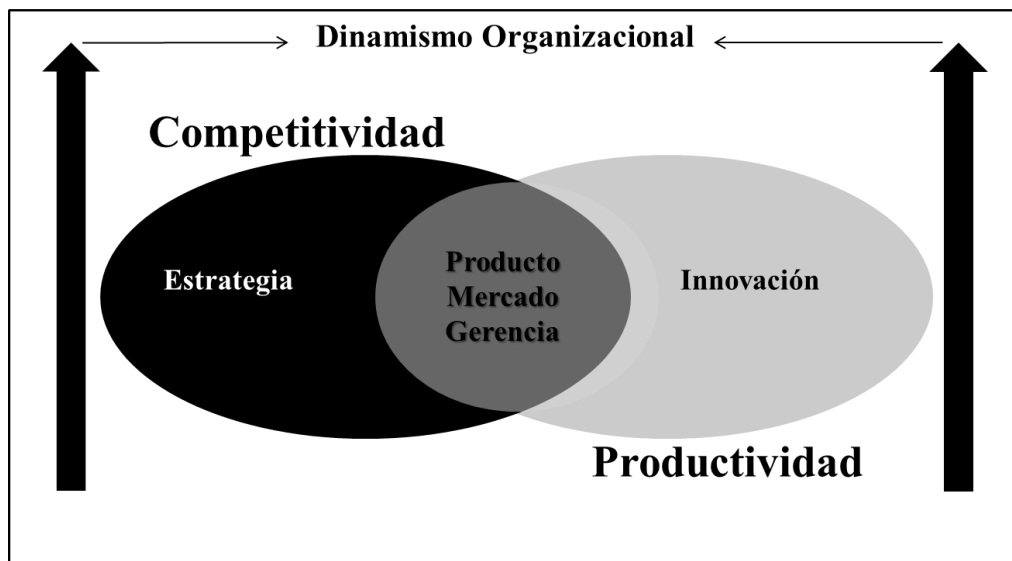
Mantenerse en la cresta de los negocios no es suficiente para sostenerse en el tiempo. Es importante conocer en qué momento se debe cambiar de ola para perdurar en la cima y para eso es conveniente cubrir ciertos desarrollos gerenciales tales como: la calidad del producto, precio, competitividad, innovación, competencia, creatividad, intuición, preferencias del mercado consumidor, niveles de riesgos de inversión, capacitación del talento humano, liderazgo, visión, misión, objetivos, entre otros; para manejar de buena forma las diferentes complejidades que se puedan presentar en el peregrinar de la compañía. En suma, los factores que acompañan las actividades de la gestión estratégica, una vez que son coordinados de forma sistemática, coadyuvan de forma infalible a los diferentes procesos gerenciales internos y externos (finanzas, producción, comercialización, recursos humanos, etcétera). Es preciso recordar que, las transformaciones acumulan una serie de elementos gerenciales que permiten efectividad y eficiencia, una vez que las herramientas estratégicas se engranan de manera constante y al unísono en la entidad.

3.3. Dinamismo organizacional y su relevancia con la gestión gerencial estratégica

El dinamismo organizacional puede ser considerado como un componente existente dentro de la gestión gerencial estratégica. Se centra en la importancia que tiene la planificación de acciones gerenciales en concordancia con la innovación (Ver Figura 7), sin perder de vista elementos integradores que elevan los niveles de competitividad y productividad en las organizaciones, tales como: productos, mercados y gerencia —toma de decisiones—. Esta combinación de elementos se denomina dinamismo organizacional.

Este dinamismo permite **la integración entre estrategia e innovación armónica**, para administrar acciones gerenciales conducentes al logro competitivo y hacia el buen manejo del producto/servicio, que permiten entre otras cosas tomar decisiones acertadas colocando a la organización frente a un estilo administrativo corporativo dinámico, orientado a elevar nuevos procesos innovadores en las actividades y en los departamentos que componen al negocio.

Figura 7. Dinamismo organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo de todo esto podría ser la posición de Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998), cuando explicaron la fábula de la estrategia del elefante. Se puede observar que todos los involucrados en la identificación del problema lo vieron desde varios puntos de vista; es decir, el alcance y, aunque todos podrían tener la razón en cuanto a sus conclusiones, nadie supo ver la magnitud de la situación y ver al elefante como la estrategia (visión sistémica).

Cuando se enfatizan los términos involucrados en este sistema de dinamismo organizacional, se está en presencia del reconocimiento como elemento de integración constante y anticipada de los cinco elementos que todo negocio debe tener en cuenta, como son: *estrategia, recursos, cultura, gestión y mercados*. De esta manera, la dinámica empresarial equilibra un fuerte número de conglomerados procesales gerenciales junto con metodologías acordes a la organización, que enfilan la factibilidad e incertidumbre empresarial. Para lograr dicho cometido, es necesario realizar cambios estratégicos, gerenciales, aptitudinales y actitudinales, racionales, emocionales, individuales y grupales.

El dinamismo organizacional para Chacón y Zabaleta (2014), es aquel que va directamente referido a la disciplina gerencial, encargada de analizar las fuerzas competitivas internas y externas (mercado), provocando ciertos cambios en busca del equilibrio general del negocio. Por ende, las empresas entran en un estado de caos viéndolo desde una perspectiva positiva, así como en un estado de turbulencia y complejidad del entorno, permitiendo a las empresas desarrollar capacidades, modelos y procesos; con el fin de lograr una posición competitiva favorable y estable respecto a sus competidores.

Este dinamismo organizacional, se apalanca en cinco modelos relacionales, que permitieron hacer analogías, conclusiones, observaciones y ciertos ajustes para adaptarlos a las organizaciones en general. Entre los cinco modelos se tienen: la dinámica de sistemas de Forrester (1961), el diagnóstico de sistema viable para las organizaciones de Beer (1985), el de

capacidades dinámicas y absorción de Cohen & Levinthal (1990), el mando dinámico de Kaplan y Norton (2002) y el de Levy (2011).

El modelo de Forrester (Op. Cit.), retoma la dinámica organizacional dentro de sistemas que sintetizan diferentes situaciones que intervienen en una empresa, tomando en cuenta un gran número de variables interrelacionadas. Este modelo permite a las organizaciones monitorear el comportamiento de los procesos ante los cambios producidos en el propio modelo y en el entorno, antes de ejecutar los cambios pertinentes. El modelo consta de siete etapas: limitación problemática, describir los medios y flujos, identificar fuentes de información de los flujos, identificar lazos de retroalimentación, graficar recursos y fuentes en el diagrama del sistema, estimar parámetros y condiciones del modelo e interpretar las conclusiones.

Adicionalmente, se adhieren elementos necesarios para representar gráficamente el modelo dinámico de los procesos:

- a. los recursos: la variable que puede ser material, personal, bienes de capital o dinero, entre otros;
- b. flujos: es la tasa de cambio de las variables a largo plazo;
- c. lazos de retroalimentación representa las relaciones de causa-efecto;
- d. lazos casuales analiza cómo afecta la relación entre las variables, y;
- e. demora: son las lentitudes en la transmisión de la información.

Como segundo modelo, se encuentra el sistema de diagnóstico viable para las organizaciones (MSVO) de Beer (Op. Cit.), herramienta sistémica que ayuda a activar los procesos empresariales con el objeto de adaptarse y sostenerse en el tiempo, pese a los diferentes cambios y realidades circundantes en el mundo de los negocios. La premisa del modelo es lograr que las organizaciones sean viables en un entorno complejo y dinámico. Intrínsecamente se pueden visualizar cinco sistemas: viabilidad de implementación (actividad de las operaciones de la empresa para generar valor), coordinación (logra el equilibrio entre las exigencias del entorno con las operaciones), control (manejo de las operaciones y objetivos), inteligencia (desarrolla estrategia futura adaptable al entorno) y política (lineamientos de las organizaciones en el desarrollo de la estrategia).

El modelo de capacidades dinámicas de Cohen & Levinthal (1990), orientado hacia la potencialización empresarial, generadora de nuevos conocimientos para tener las herramientas necesarias y enfrentar a entornos sumamente vulnerables. La capacidad de absorción es la habilidad de captar información actual, analizarla y aplicarla en las organizaciones. El nivel de

adaptación se convierte en un proceso de aprendizaje continuo que permite gestionar las actividades, con miras a mejorarlas cada vez que el entorno presente cambios. A este patrón se suma la suficiencia de comprensión individual y colectiva dentro y fuera del negocio.

En razón de ello, esta capacidad permite a las empresas crear, analizar y procesar información del entorno con el fin de producir un nuevo conocimiento individual y grupal para mejorar las actividades tanto internas como externas, sin perder de vista la innovación como ese elemento evolutivo novedoso aplicado para obtener mejores en cuanto a los productos/servicios. Se componen de cuatro disposiciones innovadoras: absorción, adaptación, aprendizaje e innovación.

El tablero de mando dinámico de Kaplan y Norton (2002), transmiten como componente primordial, el verdadero sentido y significado de la misión de la empresa por intermedio de capacidades comunicacionales hacia el personal. Con la implementación se consigue que el talento humano se sienta identificado y motivado a cumplir con los objetivos planteados por la gerencia. La herramienta busca la relación de cuatro perspectivas mixtas: financiera, cliente, interna del negocio e innovación.

Y finalmente, el modelo PENTA de Levy (2011), herramienta que permite a los sistemas socio-técnico complejos crear valor adicional a nivel económico por intermedio de la formulación de estrategias sostenibles para enfrentarse a la incertidumbre expuestas en el entorno del negocio. Este modelo se basa en la interacción de cinco pilares básicos: estratégico, pluricultural, medios, gestión y el comercio. Contando lo que significan estos pilares, el modelo PENTA viene a convertirse en el centro principal de la metodología de dinámica organizacional.

A todas estas es oportuno destacar que, la estrategia es importante debido a que permite definir el propósito del negocio, siempre y cuando la misión esté clara y empleada de manera correcta para cumplir con las responsabilidades propuestas y/o proyectadas. Los recursos tangibles (operacionales, financieros, estructura), intangibles (información, tecnología e imagen) y el talento humano son considerados como un valor estratégico extra que, junto con la eficiencia y efectividad, pueden agregarle valor viable y real al ciclo comercial.

Dentro del mismo contexto de los pilares se encuentra la cultura, representada por los valores, creencias y estilos de vida que conforman un conjunto activo que estimula el cumplimiento de la estrategia. A esto se suma la gestión quien se empeña en controlar los procesos, sistemas de información y el diseño organizacional. A manera de finiquito, están los mercados relacionados con el entorno externo, que pueden influir positiva o contrarios a nivel empresarial, sin dejar por fuera los impactos externos, rivalidad, barreras de entrada y salida y la sinergia.

Estos modelos sirven para analizar a las organizaciones como una visión sistémica, con miras a implantar un dinamismo empresarial armónico con todos los atributos que poseen los negocios. Es importante integrar los elementos gerenciales (liderazgo, comunicación, estrategia, competencia, ética, valores, desdiferenciación) en busca de generar innovación y,

por ende, creatividad. Se certifica que, al unísono con la gestión gerencial estratégica, se puede obtener el dominio de técnicas que permiten estructurar los recursos disponibles para cumplir los objetivos fijados. La dinámica organizacional se convierte en esa alternativa efectiva que colabora para elevar elementos de desarrollo competitivo en las compañías.

En una manera particular de interpretar las características, actividades y entorno que definen un sistema dinámico empresarial, como el resultado de las interacciones humanas identificadas e interpretadas dentro de ambientes/escenarios que inciten procesos competitivos, propagando un desarrollo y crecimiento producto de las mismas transcomplejidades que emanan las organizaciones. Asimismo, todo negocio dentro de su enfoque sistémico debe considerar al individuo (talento humano) como componente primordial que busca sostenibilidad y credibilidad en el mundo de los negocios.

Inclusive, se pueden activar etapas planeando, ejecutando y evaluando estrategias con miras a formar organizaciones proactivas y prospectivas. Se utiliza el término gestión gerencial estratégica para propiciar actividades que deben enmarcarse hacia la realización de un beneficio común, de cara a las disrupciones, adversidades, complejidades e incertidumbres que deben atenderse empleando elementos y factores existentes en el negocio; consideradas herramientas básicas del liderazgo empresarial. Dicho de otra forma, es la manera más idónea de diseñar y rediseñar el futuro y, mejor aún, hacer que suceda.

3.4. La competitividad y su evolución en las organizaciones en el tiempo

Planificar y redefinir procesos empresariales amerita de los directivos la conjugación de componentes que, actuando al unísono, conforman combinaciones que terminan siendo determinantes en los procesos gerenciales, para la toma de decisiones. Por esta razón, lo estratégico debe mezclarse con lo competitivo, con el fin de establecer y fortalecer aspectos organizacionales logrando robustecer las actividades que forman parte del ciclo normal de cada negocio.

La competitividad, Jaramillo (2017), la relaciona con la mejora de aspectos que tienen que ver con el producto/servicio y su posible expansión en el mundo de los negocios. Plantea la identificación de los puntos fuertes y débiles de las empresas, con la intencionalidad de crear nuevas estructuras estratégicas que impacten de forma positiva en la generación de ventajas competitivas a corto y mediano plazo. Lograr la competitividad debe comprenderse como la determinación de conocer las cualidades que le ofrece el negocio al mercado y poder interpretar eficientemente las necesidades de los consumidores.

En palabras de Díaz et al. (2021), la competitividad ha dejado atrás ese pensar estático basado en esquemas económicos, para convertirse en componente importante del impulso estratégico de los negocios, logrando integrar circunstancias distintas a las económicas como lo cultural, sustentabilidad, política, calidad del talento humano y ubicación en cuanto a espacio y tiempo. Para los autores, la creación convergente que acumula procesos tipo holístico, apertura hacia el enfrentamiento de todas aquellas situaciones transcomplejas presentes en las organizaciones, bajo premisas y principios que implosionan en respuestas o alternativas

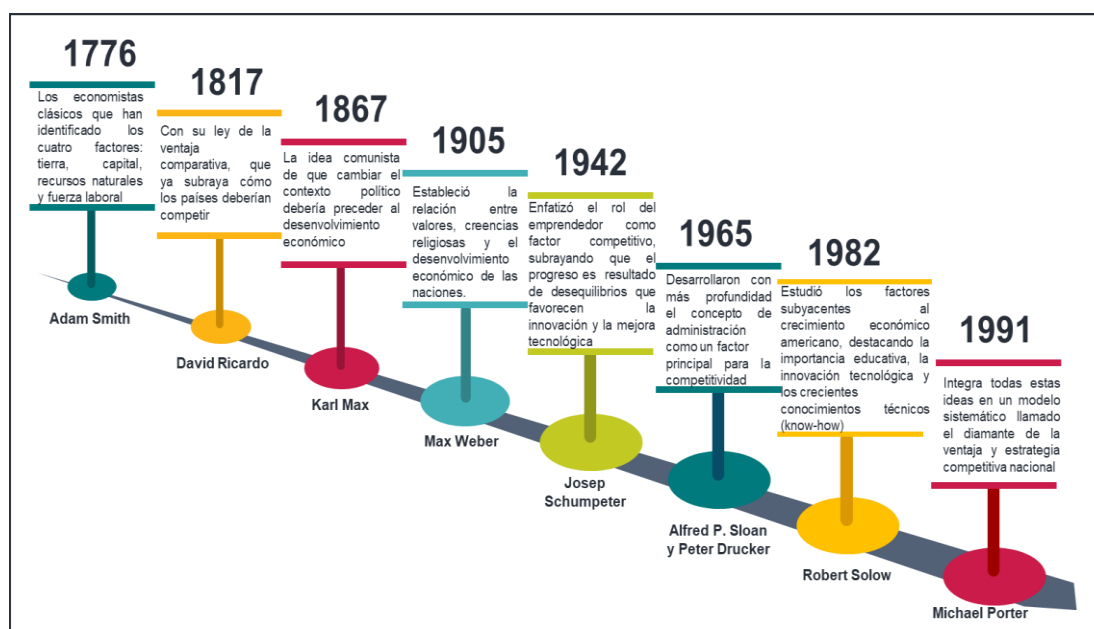
gerenciales que determinan la fiabilidad de las decisiones devenidas del alto mando empresarial.

Este término aparece aproximadamente desde el momento en que el entorno microeconómico comienza a necesitar mejoras y nuevas expansiones. Es por esto, que frecuentemente se emplea para identificar realidades gerenciales derivadas del comportamiento de la propia economía. Es considerado por Arboleda (2016), como uno de los conceptos más estudiados en campos de la investigación académica, empresarial y gubernamental por parte de estrategias inclinados en ámbitos políticos, legisladores, editores, economistas, entre otros; buscando mejorar y actualizar estos entornos comerciales.

Prácticamente la evolución parte de dos teorías fundamentales: la teoría económica tradicional y la teoría económica moderna. En cuanto a la primera, se fundamenta en el patrón del mercado internacional (Smith, [1776] y Ricardo, [1817]); mientras que la otra por la estandarización de lo que representa una ventaja competitiva (Porter, [1991] y Solow, [1982]) conocido como el diamante de la ventaja nacional, resaltando que la evolución del proceso nace de dos investigaciones preponderantes en el entorno mundial, que evalúan la competitividad de las naciones mediante la ejecución de modelos teóricos.

El proceso evolutivo de la teoría de la competitividad (Ver Figura 8), permite apreciar el desarrollo a través de los pensadores de los últimos tres siglos, como una sistematización que aporta conocimiento, teniendo como término de la era, el punto de vista actual de Michael Porter.

Figura 8. Evolución del concepto de competitividad



Fuente: Elaboración propia.

Se observan, las diferentes crisis que han sido causantes de poner en prácticas estrategias competitivas que ayudan a solventar situaciones de apremio en las organizaciones. Una de ellas fue la de Japón en el año 1980, quien aprovechó las caídas de los mercados americanos para

sacar un poco de ventaja y posicionarse en ciertos mercados potenciales. La razón principal de esta crisis fue la pérdida del stock petrolero, abriendo brechas para que los competidores más cercanos pudieran ganar terreno en el mercado. Es allí cuando aparece Porter (2016) y con un estudio comenzó a analizar las diferentes situaciones haciendo uso de todas las herramientas gerenciales y de mercado que pudo obtener.

A raíz de lo anterior se entiende que las organizaciones en su mayoría descuidaron los entornos relacionados con ventajas y estrategias competitivas, de forma desproporcionadamente a sus competidores. La arrogancia empresarial fue lo que motivó a los competidores a apoderarse de mercados totalmente olvidados por los estadounidenses, trayendo al entorno procesos de planificación que iban directamente al empoderamiento de los mercados. Lo que se pretendió con esto es que se entendiera la lógica de la visión competitiva, y analizar o tener alternativas que permitieran en el futuro tomar decisiones acertadas que perduraran en el tiempo.

Es de esta forma como viene enmarcando los procesos competitivos en el desarrollo de una estrategia necesaria para sostener la línea del negocio, tomando en consideración ciertos objetivos y políticas empresariales que se encuentran inmersas dentro de lo que se entiende como visión, misión y metas organizacionales. Es importante encontrar una posición dentro del sector de actividad en el entorno empresarial, con la intencionalidad de defenderse de los factores sobre la competitividad. De hecho, existe un enfoque digno de analizar y de tomar en consideración basado en las cinco fuerzas de Porter (2016), que encausan a la competencia en un sector, entre las que se exponen: la rivalidad entre empresas existentes, el ingreso potencial de otras empresas existentes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de clientes y el poder de negociación de proveedores.

Estimar en tiempos turbulentos no se perfila como una buena opción de competencia, de hecho, Ávila (2019), fue uno de los que proyectó que para el año 2020 la competitividad tomaría protagonismo empresarial. Claro está, con la aparición de la pandemia ocasionada por un virus chino conocido como coronavirus, estas predicciones tuvieron que ser revisadas y adaptadas a las nuevas realidades por la que el mundo estaba pasando en todos los sectores en general. Esto trajo como consecuencia, que algunas organizaciones confundieran términos gerenciales como, por ejemplo, competencia y competitividad, teniendo que emprender procesos innovadores y creativos para tratar de compensar las complejidades que la pandemia traía consigo.

Confundir estos términos —competencia y competitividad— trae conflictos de intereses para el desarrollo organizacional. Refiere Ávila (Op. Cit.), que esta situación permite el incremento de la incertidumbre, cayendo en decisiones desafortunadas y obviando procesos gerenciales como alternativas de negocio. Un caso relevante que tiene que ver con la competitividad, es el investigado por Kim & Mauborgne (2015), quienes estudiaron al fenómeno conocido como el *Cirque du soleil*, cuya filosofía consistió en cambiar de un sector a otro las atracciones de varios espectáculos bajo el criterio de generar valor para un nuevo mercado con nuevas innovaciones en sus productos/servicios —atracciones artísticas y de entretenimiento en general—. Este proceso cambió totalmente la visión del negocio y dejó entrar un innovador y creativo sistema de integración empresarial. Tomaron diferentes ideas en

cuanto al entorno de los circos, música, danza, diversión, magia, espectáculo, arte, etcétera y fusionaron todo en uno solo. Fue un logro total, a pesar de todas las complejidades que se presentaron.

Este caso ratifica una de las razones competitivas para proponer o establecer nuevas formas de hacer negocio, entendidas como un conjunto de elementos y políticas que establecen el nivel de productividad en un ciclo comercial. El modelo se adaptó inclusive a recomendaciones desarrollando alternativas positivas y menos probables alrededor de las expectativas y poco a poco fueron buscándole solución, ergo, se redujo al máximo el elemento relacionado con la incertidumbre, ocasionando disminución de posibles pérdidas a corto plazo. Los riesgos siempre estarán latentes, no obstante, cuando se toma la decisión de emprender bajo criterios de competitividad, es necesario correrlos y sustentarlos con creatividad e ingenio.

Por tal motivo, y tomando en cuenta lo relevante y el impacto que fue demostrado por Porter (2016) y su modelo de ventaja competitiva, podemos decir que es el que resulta más comprensivo en cuanto a inducción de niveles de análisis para elegir modelos de negocios consistentemente competentes. Es importante matizar la coexistencia de cuatro niveles económicos, guiados en Porter (Op. Cit.), la cual la escuela alemana destaca los siguientes: el nivel *micro*, *macro*, *meta* y *meso*. El nivel *micro* se relaciona con procesos que ponen a prueba la capacidad competitiva y productiva de la empresa. Es importante en este nivel que se empiecen a conocer políticas relacionadas con la innovación y la creatividad, sujeta a cambios vertiginosos provenientes de los mercados. No se debe esperar que ocurran cambios para comenzar a hacerlos, por esto es necesario mantener constantemente activos sistemas de retroalimentación de todos los procesos internos y externos para mantenerse alerta ante cualquier contingencia posible. Factores claves tales como la globalización, competencia y productividad son esenciales para la rápida adaptación de este nivel.

El nivel *macro* se enfila más hacia el ámbito macroeconómico, tomando en consideración las condiciones hipótesis de mercado, que existen alrededor de las políticas monetarias, cambiarias, presupuestarias, fiscales, comerciales y de competencias, centrado en el interés de otorgar eficacia y eficiencia a las entidades. Este nivel permite reconocer el equilibrio económico necesario para estabilizar todo su entorno macroeconómico, tomando en cuenta que los mercados se encuentran minados de competencia, al contrario, eso no debe ser obstáculo para que el negocio crezca favorablemente, si se toman en consideración todas las alternativas macroeconómicas que envuelven al modelo de negocio emprendido.

El nivel *meta* va dirigido hacia la integración social y formación de estructuras sociales, con el fin de elevar la capacidad de los diferentes grupos para llegar al máximo de sus capacidades y poder tener control, aprovechando las tecnologías, entornos y el mercado; para estructurar un diseño de competitividad acorde a las necesidades empresariales.

Para cerrar, el nivel *meso* es el que contiene la integración de estructuras en función de políticas gerenciales previamente aprobadas. Se deja atrás esa gerencia vertical que sólo trae adversidades comunicacionales internas y opta por políticas más horizontales. De esta manera, se logra la integración de todos los integrantes de la organización, se convierte en la política

principal para emprender o mantener un modelo de negocio de forma consistente. La formación del nivel meso es un factor de organización y de gestión estratégica que enmarca hacia estructuras institucionales competitivas, estableciendo interacciones entre todos los integrantes del negocio.

Teniendo en cuenta los niveles mencionados, se adiciona que el concepto de competitividad hacia mercados complejos tiene varias concesiones sobre todo desde el punto de vista de la posesión de un producto en el comercio. Es necesario que se estudien todas las alternativas que existen alrededor del mismo, para evitar descuidos que la competencia pueda hacerse paso y abarcar ciertos territorios de mercado que previamente ya habían sido ganados. Aprovechar el modelo de Porter (Op. Cit.) y extraer de él las características básicas en torno a la estrategia y los nuevos mecanismos de productividad, permiten encontrar dimensiones o atributos que incitan hacia la obtención de lograr aceptaciones devenidas desde los consumidores, siendo esto relevante porque se trata de puntos de vistas que tienen que ver directamente con elementos de percepción y preferencia de los productos y/o servicios.

Esta preferencia viene supeditada por lo que el consumidor dispone para pagar por la necesidad de obtener el producto/servicio. La operación se mantendrá sujeta por el factor precio y determinada a las necesidades del consumidor y a la calidad del *ítem*. Estos elementos implícitos son los que producen una diferenciación que, sumada a la propuesta del autor en cuanto a la cadena de valor, se obtiene una ventaja competitiva que permite el auge y desarrollo de las actividades de la organización, en cuanto a los rubros: ingresos, sostenibilidad y rentabilidad.

En este mismo orden de ideas, Quintero y Sánchez (2006), consideran que la propuesta de Porter (cadena de valor) tiene como propósito deparar una ventaja competitiva que le de valor financieramente, es decir, le otorga un valor sobre el costo inicial (revalorización), de esta forma los ingresos superan abiertamente los costos acumulados que se han sumado a lo largo de la etapa del proceso de producción. Esto se entiende como la manera en que una cadena de valor puede influir durante el proceso de producción y ventas de un producto específico. No basta con ser el número uno, es necesario la consistencia de los precios y el conocimiento de las preferencias del consumidor para lograr ese sostenimiento en el tiempo que beneficia a toda la organización.

Quintero y Sánchez (Op. Cit.), revelan que la mezcla entre factores competitivos dentro de las organizaciones, provoca que las empresas aprendan a manejar de manera efectiva los recursos disponibles que posee. Es necesario que se coordinen efectivamente todas las actividades que conforman los factores internos y externos que pudieran coadyuvar a la implementación y mejora de las ventajas competitivas. Los factores internos y externos, están relacionados con la efectividad del proceso competitivo empresarial, entre los que se pueden nombrar: los recursos, la mano de obra y el comportamiento del mercado.

En definitiva, estos factores son esenciales para el fortalecimiento de la competitividad sin importar que sean heredados o que hayan sido objeto de inversión y que carecen de influencias frente a la creación de ventajas competitivas. Se le consideran como recursos

evolucionados difíciles de adquirir porque requieren voluminosas inversiones, pero también permiten obtener ventajas competitivas de orden superior. *La competitividad a nivel empresarial permite analizar escenarios futuros para tomar decisiones acertadas y escoger las mejores oportunidades aprovechando todos los elementos que la globalización trae consigo*, como la tecnología y las tendencias de las necesidades humanas (demanda). Mediante la estrategia, las organizaciones pueden planificar aprovechando cada una de sus características y fines gerenciales.

Su relación con la transcomplejidad organizacional no es un tema simple de abordar, ya que se deben conocer a fondo cada proceso, tipo de negocio y objetivos establecidos. Lo transcomplejo conduce a desmembrar todos aquellos conceptos cerrados que no permiten que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas sólidas, que las convierten en pioneras en su actividad. Es necesario que la recursividad organizacional y lo dialógico, generen respuestas que consoliden el funcionamiento integral de las organizaciones. Enfrentar el caos, orden y desorden, pero desde una perspectiva sistémica, surge como alternativa gerencial sopesando los recursos y las oportunidades para emprender negocios productivos.

Existen alrededor de la transcomplejidad organizacional relaciones disyuntivas que afectan la manera de comunicarse, denotando lo relevante en el proceso de toma de decisiones. No deben existir barreras informativas que afecten el principio reduccionista, sencillamente por la manera como se manejan los aspectos éticos y culturales en la organización. La competitividad en este sentido trata de equilibrar el saber y conocimiento del talento humano, cavilando las virtudes y no las procedencias y debilidades. Al momento de activar esas bondades, se genera un proceso hologramático (el poder hacer) para qué el trabajador descubra todo su potencial, volviéndose recíproco y beneficioso para la organización.

Es preciso glosar que desde una perspectiva de la transcomplejidad organizacional la competitividad no debe ser manejada de forma independiente, es decir, se viene asegurando una filosofía de engranaje partiendo desde los componentes, elementos y factores de la gestión gerencial estratégica, afianzando procesos competitivos relacionados con las ventajas y el comportamiento del mercado, visto desde lo endógeno y lo exógeno, presentando alternativas viables que contrarresten los efectos generados por la transcomplejidad, que se concentra en instaurar actividades que aumentan la incertidumbre y el caos, así como el orden y el desorden organizacional.

Para Kato-Vidal (2019), la competitividad permite activar procesos innovadores que cautivan al motor principal del mercado, como son los consumidores, quienes disfrutan de lo nuevo, para cubrir necesidades de consumo acordes a la modernidad y la tecnología. Para el autor, existe un modelo cognitivo entre los clientes que siempre se mantienen en búsqueda de lo nuevo y que piensan que eso es lo mejor, es decir, **lo nuevo por encima de lo viejo**. Desde otra perspectiva, Ramos (2020) lo refiere como la posición competitiva que pretende alinearse y posicionarse ante los demás, interviniendo procesos direccionados hacia la calidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestaciones, equiparables a las de sus competidores, permitiendo en cierta forma, permear ventajas de preferencia en los mercados.

De lo anterior se desprende que, la competitividad es un requisito necesario para el crecimiento y evolución empresarial, con la visión de desarrollar productos, bienes y/o servicios enmarcados dentro de patrones de calidad y excelencia, fundamentales para abarcar y empoderar espacio comercial en el mundo de los negocios. Ante este comentario, Ramos (Op. Cit.), lo reseña como un fenómeno transcomplejo que contiene factores estructurales agrupados en categorías exógenas (macroeconómicos, comportamiento del consumidor, normativa tributaria estatal, institucionales o de estructura de mercado) que la condicionan en un escenario a que las empresas compiten a niveles regionales o sectoriales y, endógenos (innovación, calidad, creatividad, conocimiento, talento humano, gerencia y liderazgo), que influyen sobre su capacidad de creación de valor hacia el negocio.

La competitividad se erige como categoría imprescindible para que una unidad económica pueda adentrarse y sostenerse en los mercados. Tal situación genera un desafío para aquellos sectores que ameritan transformaciones significativas de procesos convencionales, teniendo la necesidad de generar cambios basados en las cualidades competentes para adquirir preferencias y estancia entre los clientes. Para lograrlo es importante tomar en consideración elementos, factores y estrategias adheridas a la gestión organizacional para estudiar, analizar e interpretar todos los comportamientos del producto/servicio que ofrece, y obtener niveles competitivos que se engranen a procesos sociales, sustentables, talento humano y, sobre todo, de crecimiento organizacional.

3.5. La competitividad y su relación con la gestión gerencial estratégica

La competitividad es considerada como un factor relevante gerencial, con la misión de promover procesos con miras a desarrollar y ejecutar de forma sistémica la estrategia organizacional. Con relación a esto, Francés (2008: 12), plantea que: “Lo peligroso es ignorarla”, rescatando la importancia que reviste la competitividad en las organizaciones, vistas y palpadas una vez que empiecen a observarse resultados positivos. En este mismo orden de ideas, Porter (2017), resalta la importancia de la competitividad y lo complejo que resulta su sostenibilidad, tomando en consideración el momento cuando en los Estados Unidos se vieron incursionados por el mercado japonés y que la competitividad se vio influenciada por la demanda de ese país en cuanto a la relación precio y calidad del producto.

Dicho con palabras de Porter (2016: 84), “El análisis de la competitividad de las industrias nacionales y su presentación, mediante un modelo sencillo, de los conceptos de competencia, es lo que da apertura a la innovación”. Del planteamiento anterior deducimos que el modelo estaba soportado por lo que se denomina *la cadena de valor*, principal argumento frente a la situación actual del mercado norteamericano. La relevancia del modelo es que divide a las empresas en las actividades discretas que realiza al rediseñar, producir, comercializar y distribuir sus bienes internos y externos. El alcance de las actividades, llamado ámbito competitivo, influía drásticamente en la competitividad mediante su influjo en cadena de valor.

Dadas las consideraciones que anteceden, la competitividad y su relación con la gestión gerencial estratégica, se puede direccionar hacia la importancia del conocimiento (*estrategia, talento humano, valores, ética*) como fuente de riqueza, que permite fortalecer procedimientos

como fuente de energía organizacional. En ese marco, Toffler (1990), fundamentó su teoría hacia un nuevo sistema basado en la creación de riqueza basada en la mente del talento humano; en otras palabras, en la productividad de los trabajadores del conocimiento, focalizados en la productividad del mercado, la cual viene despuntando a los profesionales que realizan labores de inteligencia competitiva, planificadores, ejecutivos, científicos sociales, ingenieros, entre otros; que tienen como lineamiento la direccionalidad para robustecer el crecimiento competitivo organizacional.

Llegar a estos niveles de crecimiento competitivo organizacional explicados por Toffler (Op. Cit.), es necesario que las empresas tanto del sector privado como público puedan tener la capacidad para rediseñar y hasta de cambiar sus procesos de gestión gerencial y de producción. La visión de procesos hacia la competitividad se alinea hacia un sistema funcional y divisional, haciendo mayor énfasis en poseer una alta capacidad de respuesta y flexibilidad ante los requerimientos y necesidades de los clientes.

Lo anterior se encuentra atado a actividades que deben ser segregadas para determinar cuál o cuáles realmente le generan valor a la empresa. Para lograrlo es necesario tener conocimiento de las metas y objetivos de la organización y que las mismas puedan ser cubiertas con los recursos y productos y/o servicios que se ofrece. Las exigencias al respecto ameritan una especial atención de funcionalidad, que debe estar acompañado por procesos que contengan o hagan mayor énfasis en el talento humano, quienes son los responsables de ejecutar los múltiples roles durante la evolución del ciclo del negocio. Por otro lado, Drucker (2000), deja a juicio del entorno gerencial, el simple hecho de enfrentar cambios paradigmáticos relacionados con la competitividad, abriendo una brecha que permita la iniciación para emprender procesos que abarque la industrialización social, adaptándola a los diferentes cambios para mantenerse dentro de los estándares de competitividad existentes.

Esto último implica que las organizaciones actualicen y desarrollen al talento humano con miras a enfrentar los nuevos cambios y retos, inclusive consiguiendo apoyo con el sector educativo para capacitarlos de manera coherente, sin descuidar las necesidades y diversidades del mercado laboral en concordancia con las preferencias de los consumidores y las transiciones a nivel tecnológico, pudiendo inclusive interactuar viablemente en un escenario competitivo que conlleve a una permanente actualización e innovación industria-educación. Parafraseando a Chiavenato (2007), algunas empresas han estado evaluando la posibilidad de revisar nuevamente elementos administrativos que han sido propuestos en el momento.

Esto es una forma de estudio retroactivo, que en ocasiones la gerencia se desvía de procesos básicos mal empleando herramientas elementales, como, por ejemplo, planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar. A manera de valor agregado, hemos querido añadir un componente más que, en este caso, se trata de la disciplina, considerada desde nuestra perspectiva, como fundamental para dirigir el futuro organizacional de manera centrada, sistémica y ética.

La disciplina puede ser considerada como la capacidad que tiene el ser para manejar una serie de normas y reglas conductuales que, empleadas de manera respetuosa e inteligente,

produce a nivel organizacional redimensionamientos, mejoras productivas y hasta confianza en las decisiones tomadas. Dentro del plano de la competitividad resulta un complemento estratégico gerencial esencia, que puede perfectamente engranado dentro de un adecuado sistema de gestión estratégica empresarial, inclusive causando oportunidades para replantear y reimplementar procesos claves dentro de ambos términos como, por ejemplo, la innovación y la creatividad.

Como se observa, la integración adecuada de cada elemento, factor, proceso, componente fases, etapas y diseño que envuelven tanto a la competitividad como a la gestión gerencial estratégica; es lo que las convierte en dinámica. Es necesario evaluar las trayectorias y resultados que conllevan plantearse opciones estratégicas en caso de ser necesario y en el momento oportuno. Cuando se evalúa la trayectoria se contrasta frente a un conjunto de alternativas posibles conocidas por Francés (2008) como *el juego de los escenarios*. Este modelo estratégico es concebido bajo la idea de instaurar procesos competitivos asociados con elementos productivos que giran alrededor del negocio. En este sentido, la alta gerencia se pregunta cómo la organización podía mantenerse en el tiempo conociendo la voracidad de sus competidores, quienes siempre se mantenían a la expectativa de los demás y contraatacar abiertamente en el mercado.

En consecuencia, Brume et al. (2019), tienen la idea que la gestión estratégica es la cabeza de las decisiones gerenciales, motivado que es eje para establecer estratégicamente los objetivos y metas necesarias para conocer por dónde se debe focalizar la compañía. Estos propósitos (visión y misión) alimentan el complemento básico dentro del negocio como lo es la competitividad, que se extiende hacia el horizonte de las empresas mediante distintos procedimientos que se adaptan a procesos dinámicos que la misma globalización y el mercado traen consigo. En otras palabras, la integración gestión gerencial estratégica-competitividad se encarga de monitorear y enfrentar el espacio de oportunidades que la empresa posee, tomando en cuenta las herramientas y capacidades, permitiendo equilibrio productivo a corto y mediano plazo.

Como se nota, se genera una relación causa-efecto considerada una herramienta competitiva, que permite el buen accionar de los procesos tanto internos como externos. Plantear de forma sólida y creíble una variedad interesante de escenarios posibles dentro de un proceso organizacional, permite a la gerencia tener un buen número de alternativas, persiguiendo una adecuada toma de decisiones en el momento deseado, sobre alguna planificación establecida.

Para cumplir con todo lo planteado en este punto, es importante develar elementos integrativos que se encuentran alrededor de las organizaciones e identificar los niveles de competitividad que pueden ser clasificados desde la perspectiva de la gestión gerencial estratégica sin descuidar la transcomplejidad que se genera. Bajo este punto de vista, uno de los motivos que los negocios se plantean constantemente, es de qué manera se puede contrarrestar los efectos ocasionados por la incertidumbre, interviniendo en situaciones atadas a la insuficiencia de conocimiento, dispersión de valores, falta de certeza, ausencia de seguridad

hacia el futuro e indecisión o duda en hacer y actuar; que de manera directa perjudican las pretensiones rentables y competitivas de un negocio.

Es necesario identificar cuáles serían esos matices estratégicos que permiten disminuir esos efectos y poder asegurar el alcance de las metas gerenciales propuestas. En referencia a lo anterior, entender los ciclos del negocio, direccionalidad (visión y misión), recursos disponibles, calidad del talento humano (conocimiento técnico y empírico), reconocer las debilidades y fortalezas, oportunidad de los competidores (ventajas competitivas), comportamiento de los clientes (calidad y precio), disrupciones del mercado (oferta y demanda), la tecnología de punta y los nuevos procesos comunicacionales (TIC); se vislumbran como las vías idóneas para enfrentar y superar la incertidumbre.

En sumario, hay que ser más contundente y no tomar decisiones con tanta incertidumbre a los alrededores, porque nadie sabrá cómo terminará, puesto que la presencia de este elemento distractor se incuba de forma generalizada, afectando los procesos organizacionales. Tal como lo encausa Bauman (2008), “La incertidumbre produce miedo, y el miedo resta libertad”, suscitando ambivalencia, desconcierto e inseguridad al momento de accionar ante una adversidad. De igual forma, Bauman (2022), declara que “Lo único que hace posible la vida es la incertidumbre permanente e intolerable: no saber lo que viene después”. La fusión gerencial entre la competitividad y la gestión gerencial estratégica, produce un conjunto de acciones que encaminan de forma sistémica y dinámica a sostenerse hacia el futuro, mediante el direccionamiento de tareas prediseñadas que logran, entre otras cosas, solidaridad colectiva de los involucrados hacia el alcance de propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales. *Es un proceso gerencial, mediante el cual una empresa determina su horizonte y enseña cómo lograrlo, garantizando un proceso fluido de construcción gerencial organizacional.*



CUARTA PARTE:

HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESENVOLVIMIENTO Y CRECIMIENTO COMPETITIVO GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES





Capítulo cuarto

Herramientas estratégicas para el desenvolvimiento y crecimiento competitivo gerencial de las organizaciones

4.1. La Matriz Igor Ansoff como herramienta estratégica para el desarrollo competitivo gerencial organizacional

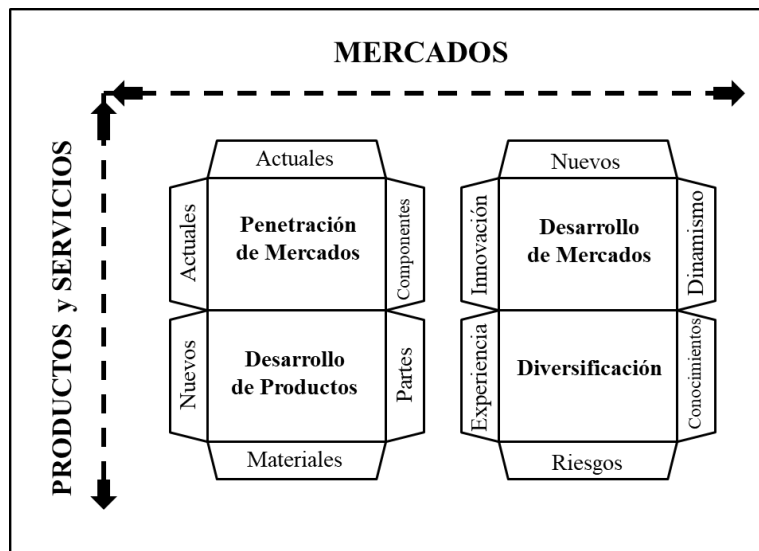
La matriz de Ansoff (1975) o matriz Producto-Mercado o Vector de crecimiento como también se le conoce, tiene como objetivo fundamental el crecimiento general de las operaciones comerciales, empleando un patrón de acción sistémico para tomar decisiones que les permite a las organizaciones proyectarse y sostenerse en el tiempo, bien sea en los mercados o en nichos pocos sondeados y descuidados por otros competidores. Su máximo exponente es Igor Ansoff, oriundo de Rusia de profesión economista y amante de las matemáticas, es reconocido dentro del ámbito de la planificación organizacional como el padre de la gestión estratégica. Sus matrices son consideradas herramientas estratégicas duales (empresarial y *marketing*) en empresas que han logrado establecer objetivos de crecimiento y sostenibilidad (prospección).

La Matriz de Ansoff también es práctica por la utilidad que la gerencia puede emprender con ella que coadyuva a generar decisiones viables y acertadas, en cuanto al comportamiento de los mercados que se quieren explorar y posicionar, aprovechando la calidad de sus productos y/o servicios. Esta herramienta gerencial estratégica permite crear escenarios reales, tomando en consideración todos aquellos elementos y componentes internos y externos (precio, calidad, costos, competitividad, consumidor, productividad, creatividad, objetivos, innovación, globalización, *marketing*, tecnologías, incertidumbre), que se encuentran alrededor del Producto-Mercado que se quiere expandir.

Se puede avalar que mediante esta matriz estratégica se está en presencia de la existencia de una metodología que sirve para cuantificar el potencial de los productos y servicios (ganancias estratégicas alternativas) existentes en los mercados, tomando en consideración todas las previsiones, tendencias y contingencias para luego plantearlas acordes a las necesidades de la empresa y los objetivos planteados. Desde la perspectiva de Chacón-Paredes (2022), para que se pueda cumplir lo anteriormente mencionado, es necesario mantener una posición relativa y equilibrada de las empresas, el cual deben pasar por un continuo crecimiento, desarrollo y cambio, para mejorar su posición, es decir, deben tener la capacidad de crecer y cambiar al menos el doble de sus adversarios más cercanos.

A todas estas, la comprensión y análisis que Ansoff (Op. Cit.) le da a la matriz, en primer lugar, identificar las oportunidades de crecimiento (prospección) en conjunto con la existencia de los productos/servicios y los mercados. Y, en segundo lugar, los clasifica de acuerdo a que sí los mismos son actuales o nuevos. Bajo esta contextualización es que se crea la matriz (Producto-Mercado), apareciendo estas variables y ubicándose en el eje horizontal de los mercados, mientras en el eje vertical, los productos (Ver Figura 9).

Figura 9. Matriz Producto-Mercado de Ansoff



Fuente: Elaboración propia. A partir de Ansoff (1975).

Estas variables (productos/servicios y mercados) tienen una subdivisión, calificados y reconocidos en nuevos o actuales, desarrollándose de forma sistemática cuatro cuadrantes, reflejando e interpretando las mejores estrategias de crecimiento a seguir en cuanto a: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

A todas estas, Ansoff (Op. Cit.) expone la existencia de organizaciones que aún mantienen una posición conservadora de pensamientos gerenciales estratégicos tradicionales, interpretados por la manera en que se analizan y mejoran los resultados que estas arrojan; sin embargo, debido a todos los cambios y disrupciones que actualmente ocurren; producto de la evolución de los procesos globales y tecnológicos, no existen razones para creer que aquellas organizaciones que ahora se encuentran en la cima, permanecen allí por las diferentes decisiones tomadas en cuanto a la puesta en marcha de esta matriz aunado a los cambios emprendidos, con la intencionalidad de emprender procesos innovadores y competitivos.

La existencia de estas cuatro alternativas estratégicas gerenciales de crecimiento (*penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación*) abren las posibilidades de progresar organizacionalmente en todas las líneas productivas y administrativas. Los negocios que logran poner en práctica este proceso expuesto por Ansoff (Diversificación Estratégica) tienen la posibilidad de redimensionar moderadamente todo su potencial de expansión comercial, llevando a cabo la tarea de sopesar y comparar continuamente las ventajas de estas cuatro alternativas, seleccionando primero una combinación y luego otra y, dependiendo de las complejidades presentadas, se van activando procesos enmarcados hacia la planificación, productividad, competitividad, toma de decisiones acertadas, innovación y, el desarrollo que tienen que ver con la premisa Producto-Mercado a largo plazo.

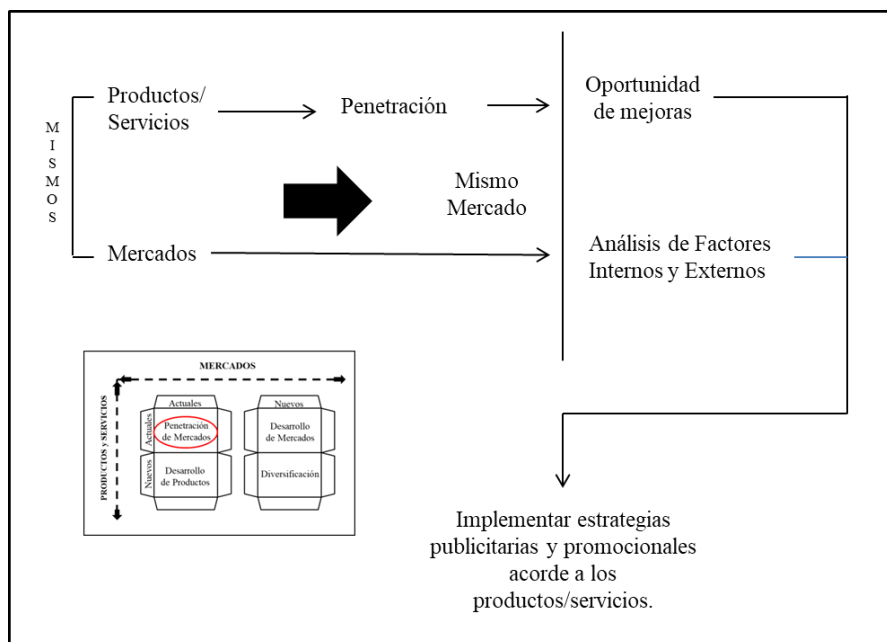
Para ir entendiendo a profundidad el por qué estas cuatro alternativas forman parte integral del patrón de crecimiento para que las organizaciones en general tomen decisiones favorables para la resolución de ciertos problemas internos, pasamos a describir el significado de cada una de ellas:

- **Penetración de mercados:** su esencia de crecimiento va direccionado hacia los mismos productos/servicios en los mismos mercados. En ese marco, Ansoff (Op. Cit.) argumenta que representa:

un esfuerzo por aumentar las ventas de la empresa sin apartarse de la estrategia original de mercado de productos. La compañía busca mejorar el rendimiento comercial ya sea aumentando el volumen de las ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para los productos actuales. (p. 114).

Mediante la penetración de mercados se puede fortalecer la posición en el mismo accionar que operan los productos y servicios de la organización, logrando entre otras cosas, imponer su marca aprovechando la calidad y el precio. Para radicarlo (Ver Figura 10), es necesario emprender una serie de actividades que permitan aumentar los ingresos, mediante acciones publicitarias y promocionales logrando ciertas influencias hacia el cliente a utilizar o necesitar el producto/servicio en lugar que el de los competidores. Para esto, es necesario emplear mejoras al producto/servicio que alcance a satisfacer las necesidades actualizadas que requieren y exigen los consumidores.

Figura 10. Sistema de Penetración de Mercados de Ansoff



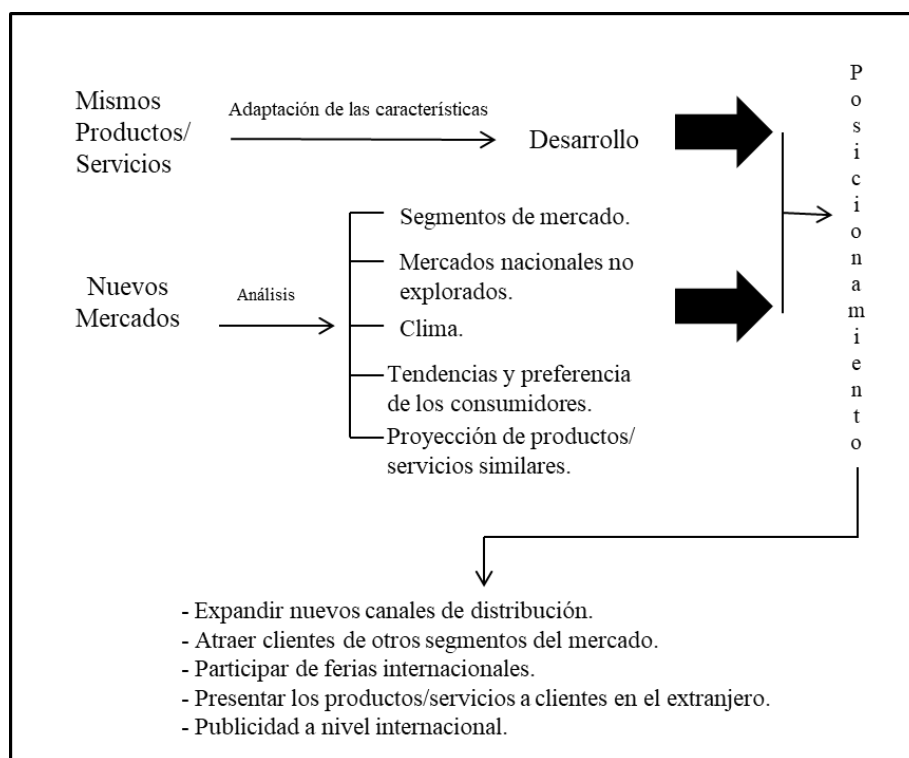
Fuente: Elaboración propia. A partir de Ansoff (1975).

Al mismo tiempo, recomienda de forma complementaria, implementar programas inteligentes y agresivos promocionales, haciendo énfasis hacia el ofrecimiento de descuentos especiales y atractivos que influyen psicológicamente a aumentar el poder adquisitivo y de tenencia de los clientes. Todas estas opciones estratégicas gerenciales les permiten a las

organizaciones, un auge impulsivo mayor para consolidar la certidumbre y disminuir los márgenes de errores, producidos por las operaciones nacientes, principalmente, de los productos/servicios que se conocen en los mercados o que se encuentren en su punto máximo productivo y comercial.

• **Desarrollo de nuevos mercados:** esta alternativa parte de la premisa de emplear los mismos o similares productos y/o servicios. En efecto, Ansoff (Op. Cit.: 114) expone que “La compañía intenta adaptar su actual línea de productos (generalmente con alguna modificación en las características del producto) a nuevas misiones (mercados)”. Algo interesante que se pone en relieve en esta alternativa (Ver Figura 11) es que se debe hacer un estudio previo de los nuevos mercados geográficos que se quiere desarrollar, para que los productos/servicios puedan ser valorados y aceptados por los consumidores.

Figura 11. Sistema de desarrollo de mercados de Ansoff



Fuente: Elaboración propia. A partir de Ansoff (1975).

Se debe tomar en consideración todas aquellas variables (segmentos de mercado, clima, mercados nacionales no explorados, tendencias y preferencia de los consumidores, proyección de productos/servicios similares) que rodean las fortalezas y debilidades del producto/servicio que se quiere incursionar en una zona totalmente nueva. Entre las estrategias a considerar se mencionan: visión general regional-nacional-internacional (proyección del comportamiento) de los productos/servicios, ventas *On-Line* (aprovechamiento de la tecnología y logística de despacho) y acuerdos (ganar-ganar) con distribuidores interesados en su distribución y venta.

Entre las actividades que se deben accionar pensando en la obtención de resultados viables en esta alternativa, tenemos: crecimiento de novedosos conductos de acarreo, persuadir

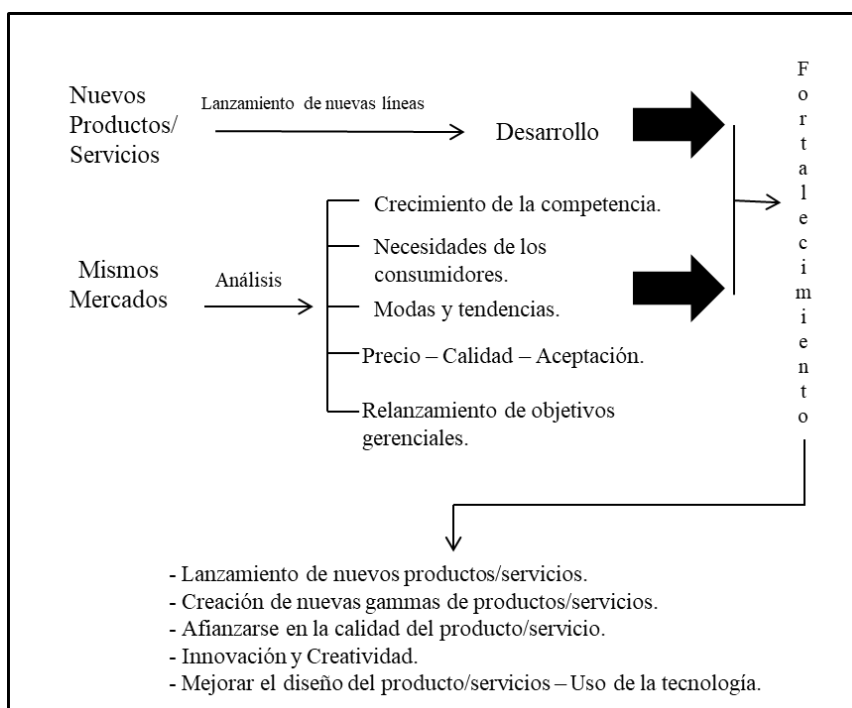
a consumidores hegemonizados hacia otras preferencias, presencia en certámenes mundiales, exhibir las bondades de los productos/servicios para que sean atractivos al mercado tanto nacional como internacional incluyendo la parte publicitaria (*marketing*).

• **Desarrollo de nuevos productos:** contrario y no menos complejo con la alternativa anterior, su basamento se inclina hacia la expansión de nuevos productos/servicios, pero en los mismos mercados donde se desenvuelve la organización (Ver Figura 12). En relación con eso, Ansoff (Op. Cit.: 114) expone que se “Mantiene la misión actual y desarrolla productos que tienen características nuevas y diferentes que mejorarán el desempeño de la misión”.

Los constantes cambios, actualizaciones y movimientos que se manejan en los actuales mercados, obligan a las organizaciones a crear y desarrollar productos novedosos accesibles a ser obtenidos abiertamente en los diversos comercios y esferas clientelares. No es descabellado que en cualquier momento y, aprovechando el conocimiento del entorno operacional, el lanzamiento de nuevos productos/servicios logren alcanzar exitosamente la atención y las necesidades de los consumidores, partiendo del estudio y análisis previo sobre las tendencias de preferencias del mercado.

Al igual que las alternativas precedidas, se debe evaluar el cumplimiento de actividades necesarias para consolidar el tipo de estrategias que se deben implementar, observándose: lanzamiento de nuevos artículos, creación de nuevas gamas de productos/servicios que puedan ser diferenciados por la relación calidad-precio, producir mercancías nuevas empleando mejores técnicas de moldeado (diseño y rediseño) y crear más variedades (innovación, creatividad y competitividad) para atender las necesidades del consumidor.

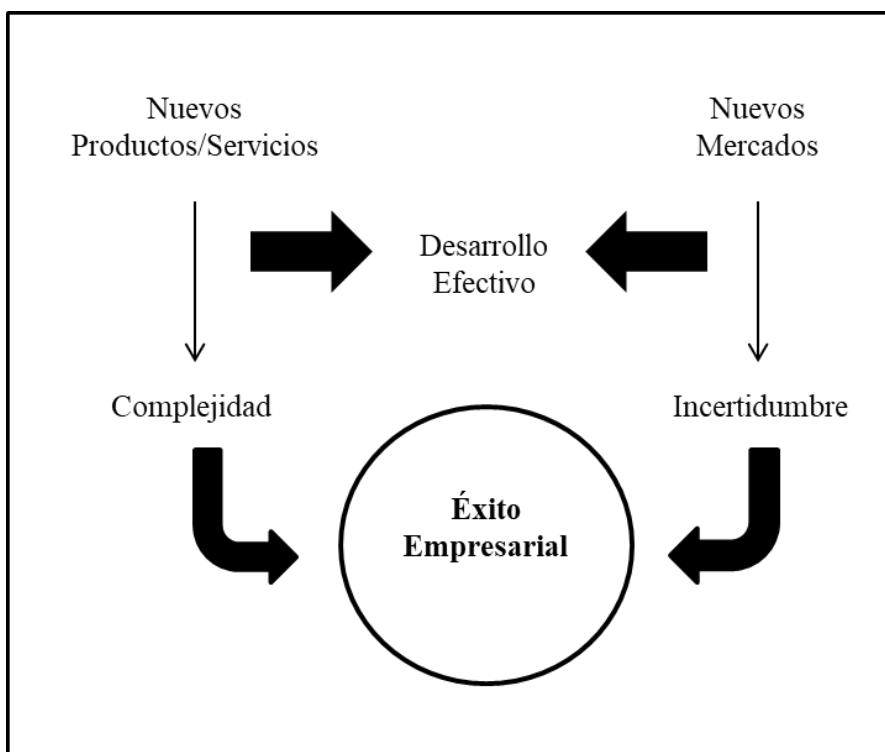
Figura 12. Sistema de desarrollo de Productos/Servicios de Ansoff



Fuente: Elaboración propia. A partir de Ansoff (1975).

• **Diversificación:** se conoce como una de las alternativas más riesgosas estratégicamente hablando. En el caso que su desarrollo sea efectivo y eficiente, su rentabilidad es inminente alcanzando todos los objetivos gerenciales trazados (Ver Figura 13). Estamos refiriéndonos acerca del lanzamiento de nuevos productos en nuevos mercados. Ansoff (Op. Cit.: 114) lo asocia como “una salida simultánea de la actual línea de productos y la actual estructura del mercado”. El objetivo de la estrategia se dirige hacia la apertura de nuevos mercados mediante la innovación y venta de nuevos productos/servicios.

Figura 13. Sistema de diversificación de Ansoff



Fuente: Elaboración propia. A partir de Ansoff (1975).

La incertidumbre de abrir nuevos mercados se hace presente al momento de implementar este tipo de estrategias. Es necesario analizar si realmente se hacen visibles ventajas para diseñar y explorar inéditos mercados, sobre todo adaptados a los productos/servicios que la empresa ofrece. *La incertidumbre es un componente complicado de administrar, pero si controlable.* Una vez identificadas las amenazas y fortalezas latentes durante el proceso de la diversificación, la incertidumbre va a tender a disminuir; logrando un equilibrio fundamental para abrir las puertas comerciales al producto/servicio que se desea posicionar.

Respecto al punto de la transcomplejidad, toda organización necesita conocer las propiedades y virtudes del producto/servicio nuevo. De esta forma, se puede captar la diferencia y preferencia del consumidor. La transcomplejidad se torna alrededor de componentes distorsionadores que deben ser diagnosticados por la organización, con miras a consolidar la aceptación del consumidor final y que los resultados sean definitivos y esperados por la gerencia. Todo esto viene acompañado por una agresiva campaña publicitaria y promocional

que, de alguna manera, va a compensar ciertas falencias que pudiera tener el producto/servicio al momento de su lanzamiento.

Para Ansoff (Op. Cit.) la diversificación puede ser considerada como la última opción estratégica gerencial organizacional. Es la que ofrece menor seguridad de éxito por lo delicado que resulta el reconocimiento del producto/servicio que se comercializa hacia los mercados que se pretenden abrir. Se puede decir que es más propenso al fracaso por el alto riesgo que representa su aceptación general entre los consumidores. La estrategia de diversificación se distingue de los tres anteriores, por el manejo que generalmente aplica, la cual se encuentra en un nivel discreto en torno a elementos técnicos de tipo financiero, competitivo y de recursos comerciales.

La estrategia de la diversificación, requiere de nuevas habilidades, técnicas e instalaciones; para que los cambios sean visto de forma generalizada; es decir, tanto físicos, conductuales y organizativos afectando positivamente la estructura formal del negocio, provocando una ruptura que alimenta la experiencia comercial que puede servir de soporte para decisiones futuras (prospección). Es considerada al mismo tiempo como una alternativa final y definitiva, que conduce hacia una salida simultánea de la presente línea de productos/servicios relacionada con la estructura actual del nicho donde se quiere posicionar la organización, siempre en búsqueda de expandir el negocio.

En este punto es importante acotar, que las organizaciones aglomeran dificultades en el crecimiento de novedosas mercancías en mercados no explorados, siempre y cuando explique y relacione recursos y capacidades disponibles, pero diferenciales con respecto a los demás. Entendiendo esto último, se va formando un proceso que engloba el pensar, producir y transformar para llegar a acuerdos sincrónicos que originen nuevas oportunidades de captación comercial desatendidos por otros competidores.

Esto conduce a comentar lo siguiente, un negocio puede internarse en un entorno desconocido con un producto novedoso, tomando riesgos y aplicando estrategias gerenciales que permitan sortear las incertidumbres y aceptaciones iniciales que envuelven al proceso de preferencia del consumidor. Y en este sentido, la diversificación conlleva a intensificar el modelo de negocio aplicando variantes que van desde dimensiones integradoras de tipo: horizontal (conocimiento del terreno aprovechando las infraestructuras) y vertical (expansión sobre la gama de productos ampliando la cadena de valor). La diversificación una vez interconectada con el espacio comercial a posicionar, viene a representar los riesgos por el cual las empresas deben enfrentar y ceñirse, con el fin de disminuirlos y redistribuirlos de manera eficiente, productiva, rentable, efectiva y sostenible.

Esto quiere decir que, el propósito de la diversificación recae directamente hacia la toma de decisiones sobre la evolución y desarrollo competitivo, quien tiene el privilegio de coexistir con la necesidad de adicionar que los tres primeros cuadrantes de Ansoff (penetración, desarrollo de nuevos mercados y novedosos productos) tienen que ver con direccionamientos estratégicos que inducen al fortalecimiento operativo organizacional. Por otro lado, la diversificación marca una estrategia totalmente nueva e innovadora, aunque algunos opinan que

realmente puede ser vista y entendida como desafiante. Cada estrategia define una vía diferente en torno a las necesidades empresariales. Muchas organizaciones han tratado de ver la diversificación de forma simultánea, tratando de adaptar su versatilidad para mantenerse de forma sostenible en el mercado actual.

Después de todo esto, resulta interesante plantear una interrogante, que ayuda a esclarecer el panorama sobre ciertos manejos en torno a estas alternativas estratégicas propuestas por Ansoff, tal como ¿Por qué las empresas se diversifican? Las respuestas pueden ser variadas: compensación de la obsolescencia tecnológica, distribución adecuada en relación al riesgo de los mercados, utilización adecuada sobre el exceso de capacidad de inversión, reinversión de las ganancias, obtención de mecanismos idóneos que respalden el proceso de tomas de decisiones, explotación de las economías de alcance o descuidadas por la competencia (oportunidad de negocio), ampliación de las competencias de gestión corporativa, explotación de los procesos internos organizacionales (anclarse en el talento humano), aumento del poder adquisitivo devenido desde el mercado consumidor, respuesta viable respecto a la disminución y comportamiento del mercado y las ambiciones gerenciales.

Como se puede observar, dependiendo de la situación en que se encuentre la organización al momento de emprender estas estrategias, la matriz Producto-Mercado demarca preferencias competitivas evidenciando y corroborando la consolidación de menos riesgo para su crecimiento. Cuando la empresa desea practicar cruces de las matrices para analizar la estrategia gerencial más viable y con menos riesgo, entonces acude a verificar los elementos verticales de mercado (componentes, partes y materiales) que ayudan en cierta forma cuando son bien empleados, al desarrollo y progreso de las industrias y, sobre todo, respaldan las acciones inmediatas las cuales se encuentran atadas a sistemas que tienen que ver con la inversión.

En cambio, sí se verifican los elementos que componen el vector horizontal del producto/servicio (nuevos productos dentro de los conocimientos y la experiencia de la empresa), entonces se tiene un crecimiento fructífero del sector industrial. De modo que, al analizar de manera lateral, por lo general es recomendable que la matriz mantenga un orden de secuencia sistémica, que infiera con los cuatros cuadrantes de Producto-Mercado de Igor Ansoff (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y la diversificación).

4.2. El océano azul como estrategia competitiva y transformadora en las organizaciones

Toda organización debe partir, en palabras de Pacheco y Rodríguez (2019), de momentos sobrios y claros basado en sus experiencias como parte de ese sustento necesario al momento de tomar decisiones, con el fin de proyectar metas y objetivos que les permitan encauzar sus esfuerzos y recursos para ser empleados de forma efectiva y eficiente. Generalmente, cuando existe cierto desconocimiento de las diferentes funciones y procesos del negocio, sobre todo a niveles gerenciales, se comienzan a generar políticas que no agregan valor, comprometiendo el progreso empresarial.

En este caso, la estrategia competitiva permite revisar y comprender esas vicisitudes empresariales, planteándose interrogantes que permitan entender los niveles y esbozar las capacidades de respuesta ante cualquier momento de incertidumbre, disrupción y adversidad en un momento determinado dentro de lo que se conoce el ciclo normal del negocio. Entre las preguntas que sobresalen se aprecian ¿Cómo influye la ventaja competitiva en las áreas productivas y comerciales del negocio? ¿De qué manera se pueden sustentar las ventajas competitivas corporativas en el tiempo? ¿Cuál sería la manera más idónea y práctica de competir para mejorar la posición sostenible en el mercado? A partir de estas interrogantes, es importante entender que la competitividad desde las arcas gerenciales estratégicas mantiene un fin, que busca identificar alternativas que sustenten a los resultados económicos en cada unidad de negocios pertenecientes a la organización.

Dentro de la misma contextualización, los autores Kim & Mauborgne (2015), esbozan una teoría que llama mucha la atención tanto como la planteada por Ansoff (1975). Ellos desarrollaron la *Estrategia del Océano Azul*, con una filosofía competitiva basada en la teoría de los límites del mercado sin descuidar la estructura y realidades de la industria, conocidos como océanos rojos. Entre ellos se genera una especie de transformación la cual puede ser entendida como una adicional transicional que se produce producto de situaciones resilientes, convirtiendo caos e incertidumbre en progreso y crecimiento organizacional.

Permite que empresas del mismo ramo o actividad puedan ofrecer sus productos y servicios de manera efectiva dentro de un mismo mercado. Esta estrategia planteada por Kim & Mauborgne (2015) puede ser catalogada como un cambio paradigmático, por la forma en que se cierran los negocios, proponiendo la incorporación de nuevos e inéditos nichos de mercado en entornos que todavía no han sido explorados. Es así como se denominan estas oportunidades conocidas como los océanos azules.

Ahora bien, ¿Cómo se asemeja esto con lo planteado por Igor Ansoff (cuadrantes Producto-Mercado)? Si se observa, analiza e interpreta la Tabla 1, se detallan las diferencias encontradas al momento de comparar escenarios posibles —océanos rojos y océanos azules— necesarios para la toma de decisiones gerenciales acertadas, lo que conlleva a entender y comprender cuál sería la mejor forma de emplear un plan sistémico estratégico comercial, que permita conocer todos los escenarios existentes para escoger idóneamente, el camino o la vía que conduzca hacia el crecimiento empresarial.

Tabla 1. Estrategia del Océano Rojo y Océano Azul

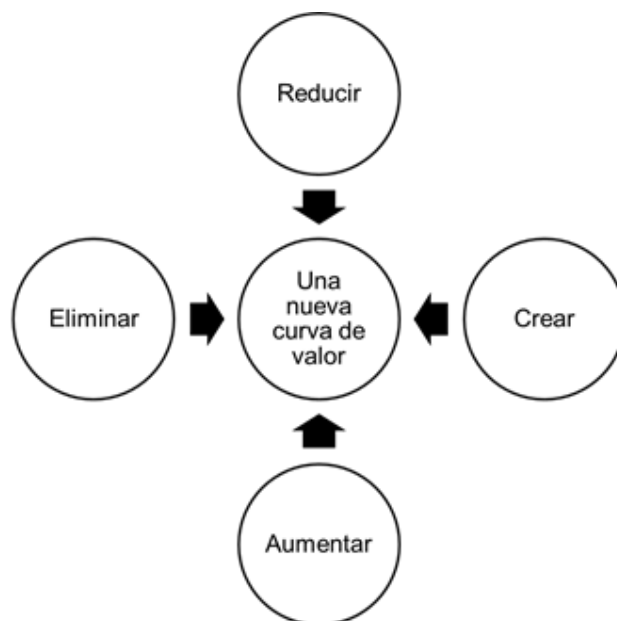
Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Rivaliza en el entorno de los mercados actuales.	Crea espacio de mercado incontestado o desatendido.
Vencer a la competencia sin medir las consecuencias inmediatas.	Promueve que la competencia no sea trascendental y consistente.
Aprovecha la demanda existente dado las vicisitudes de los demás competidores.	Crea y retiene nuevas demandas amparados en el estudio previo situacional del mercado.

Promueve el valor sin considerar el costo de compensación.	Romper el valor – intercambio de costos. Emplea estrategias resilientes y valora el riesgo de cada emprendimiento novedoso.
Alinea y se sustenta en todo el sistema bajo esquemas estratégicos emprendiendo diferencias específicamente en los costos.	Alinea todo el sistema en búsqueda de diferenciación y bajo costo. Crea expectativas creativas y atractivas para los inversores.

Fuente: Kim & Mauborgne (2015).

A raíz de estas estrategias planteadas por Kim & Mauborgne (2015), se desarrolla y propone un marco de acción sistemático (Ver Figura 14) que reúne y fusiona cuatro elementos fundamentales e integrales, que permiten analizar diferentes situaciones gerenciales con el fin de aclarar cuáles son las amenazas, fortalezas, actitudes, incertidumbres y riesgos; que se deben enfrentar y evaluar para tomar decisiones acertadas y estratégicas dentro de todo el proceso empresarial.

Figura 14. El marco de cuatro elementos de acciones integrales



Fuente: Elaboración propia. A partir de Kim & Mauborgne (2015).

¿Cómo se pueden tomar en cuenta estas cuatro acciones vinculando, a su vez, la competitividad, la gestión estratégica y la transcomplejidad? Sencillamente a través de las tendencias a largo plazo que permiten estandarizar y analizar las perspectivas de crecimiento futuro de las organizaciones. En palabras de Chacón-Paredes (2022), las tendencias que se pueden pronosticar son de tipo económicas generales (basadas en decisiones acaecidas de una adecuada gestión estratégica), políticas (deben ser consideradas al momento de querer expandir o generar un nuevo ciclo de negocio en mercados pocos explorados), propias de las industrias (estudios científicos de investigación y desarrollo), estimaciones (fortaleza competitiva), estimaciones de mejoras (rendimiento hacia la penetración y desarrollo de los productos) y

costos (precio, calidad, nuevas tendencias, preferencias de los consumidores, inversión, tributos, financiamiento, ventajas competitivas, innovación, creatividad).

Estas tendencias permiten que la organización asuma políticas agresivas aprovechando al máximo las oportunidades de negocio, que ofrecen las diferentes tendencias de los mercados regionales, nacionales e internacionales. En pocas palabras, estas tendencias son estimaciones y análisis empleados para tomar decisiones y arrojar los mejores resultados, para alcanzar el máximo nivel aprovechando su característica integradora como, por ejemplo, con la matriz Producto-Mercado de Ansoff.

Para Kim & Mauborgne (2015), la estrategia competitiva de los océanos (azul y rojo) son capaces de mantener características que le permiten a un negocio diferenciarse de sus competidores, con la intencionalidad de obtener excelentes resultados a nivel económico y productivo. Es lo que Contreras y Díaz (2020) denominan *competencia no rivalizante*. Lo más resaltante del punto anterior es la capacidad generadora de sustento, es decir, si esos resultados son capaces de mantenerse en el tiempo; existe un alto grado de posibilidad de que se implanten ventajas competitivas sostenibles que realzan la efectividad organizacional, convirtiéndose en una meta para los directivos difícil de alcanzar.

Al momento de referirnos al término de estrategia bajo esta filosofía de los océanos azules, Kim & Mauborgne (2015) presentan tres momentos opcionales:

a) **Fundamentada en el costo:** conocida también como liderazgo en “costes”, concentrado en producir productos/servicios a bajos costos sin perder la efectividad hacia el consumidor. La idea es consolidar y mejorar el margen tanto rentable como competitivo, generando un espacio flexible que pueda armonizar los precios cada vez que sea necesario. Actúa como una opción de entrada hacia inéditos ciclos de negocios, siempre y cuando se quiera liderar un mercado descuidado, ofreciendo precios inteligentes y llamativos para los clientes.

Esto ratifica un error gerencial inmediato que resulta bastante usual en elevar los precios de venta, con la intención de generar más utilidad. Hay que compensar lo efectivo y lo eficiente (medir porcentajes de rentabilidad) para evitar salidas de productos y/o servicios del mercado o; en su defecto, que los mismos se vuelvan fuera del alcance de los consumidores, dado lo costoso que resultan al momento de querer adquirirlos.

b) **Diferenciación:** consiste en hacer que el producto/servicio marque la diferencia respecto a la competencia. Puede ser por el diseño, imagen, calidad u otras características (cuantitativas o cualitativas) que permite convertirse en la primera opción del cliente. Cuando esas diferencias son aceptadas en el mercado, la diferenciación conducirá a reforzar la estrategia, consolidando consumidores consecuentes y fieles y menos proclives a preferir a la competencia o cambiar de marca.

c) **Nicho de segmentación:** se centra en la manera como se maneja consistentemente la estrategia direccionada a un segmento específico y de un mercado poco atendido. Esta estrategia permite identificar una serie de clientes que mantienen ciertas

preferencias del producto/servicio, aprovechando sus bondades que van ceñidas hacia las necesidades del consumidor; lo que, a su vez, se mezcla con la estrategia anterior originando un efecto de diferencia y distinción con la competencia.

Utilizar cada una de estas estrategias coloca a las organizaciones en una situación privilegiada, permitiéndole adentrarse y sustentarse en los recursos propios que fueron creados y planificados, con la intención de ofrecer productos/servicios basados en un adecuado sistema de costos, logrando una notable diferenciación y preferencia de los competidores, obteniendo ventajas competitivas que se convierten en fortaleza para la toma de decisiones, en especial para las empresas por sus características en cuanto a la variedad de segmentos, captando eficazmente y de manera inmediata la atención de los clientes.

Estas estrategias de los océanos mencionadas, se basaron en los objetivos planteados por Michael Porter en los años 80, quien las enunció con sencillez innovadora, convirtiéndose en estrategias originales y bien delineadas. No obstante, dentro del universo de lo que representa la innovación, esta filosofía de Kim & Mauborgne (2015), son entendidas como un paradigma para evaluar procesos competitivos para las organizaciones que buscan sobresalir y perdurar en el mundo de los negocios. Lo más resaltante es la manera como las empresas han logrado definir diseños de diferenciación que producen una reacción alentadora y muy llamativa para los socios o inversionistas.

A todas estas, la estrategia del océano azul es una metodología que pretende instituir un marco competitivo distinto basado en la creatividad e innovación. Se caracteriza por evaluar el comportamiento de océanos rojos, que representan aquellos depredadores que buscan desaparecer del mercado productos a costa de cualquier debilidad de sus adversarios. Por medio de las estrategias mencionadas bajo este enfoque competitivo, lo que se pretende es trascender en el mundo de los negocios, siendo lo más resaltante, pretender generar nuevos nichos o ciclos empresariales que fortalezcan y desarrollen un crecimiento sostenible en las organizaciones.

Resaltan sus propulsores Kim & Mauborgne (2015) que, para enfrentar exitosamente a los competidores es olvidándose de vencerlos. Hay que enfocarse en los recursos, ventajas y desventajas de o de los productos en el mercado y, a partir de allí, plantear estrategias que engloban rentabilidad, calidad, productividad y sobre todo confianza y preferencia de la demanda clientelar. A todas estas se crea una interrogante interesante ¿Cuáles entidades realmente pueden emprender océanos azules? De cualquier tipo, pequeñas, grandes, directivos jóvenes, *seniors*, empresas de industrias, entre otras.

Los autores aluden, que todas tienen como denominador común la innovación, es decir, se apartan de las perspectivas tradicionales o convencionales de hacer comercio para vencer a la competencia. Esta posición es realmente sorprendente porque no emplean a los competidores como punto de referencia de analogías, sino que se valen de procesos innovadores que realmente le agreguen valor al negocio. El propósito radica en despreocuparse por la competencia y centrarse en lo que se tiene, con el fin de generar una matriz irrelevante acerca de lo que los demás hacen. En otras palabras, contar con ellos mismos. Las incesantes indagaciones acerca de los océanos azules, necesitan en cierta forma de apalancarse de la

diferenciación y revisiones constantes sobre los costos de forma sincrónica. Para lograrlo es imprescindible poner en funcionamiento elevadas porciones de creatividad, comprensión y proyección.

Ya a manera de resumen en este punto, los océanos azules dejan por sentado que las organizaciones toman decisiones a través de pasos concretos y escenarios posibles para rebajar la incertidumbre y los riesgos. Para esto es necesario emplear una planificación que determine las áreas preferidas para la búsqueda de la competitividad, planteando alternativas que generen oportunidades dentro del mercado. Posteriormente, se debe preparar un estudio final, generalmente empleado por la alta gerencia, que conlleva a seleccionar un paso específico que resuelva las adversidades y enfilarse hacia el crecimiento empresarial.

No se puede dejar a un lado, como se expresó al inicio, que solo a través de una minuciosa consideración del probable éxito organizacional, una compañía puede desarrollar una estrategia a largo o mediano plazo, permitiéndole correr dos veces más rápido que su competidor, sobre todo en el mundo de transiciones que se vive actualmente. Resulta preciso crear matrices de acompañamiento que incluyan de manera sistemática la probabilidad de insertar procesos generados de gestión gerencial estratégica, para impulsar competitivamente a las empresas desde una cosmovisión de la transcomplejidad organizacional.

La misión no es tan sencilla como se piensa, a pesar de haber presentado elementos, factores y principios que esta trilogía propone como parte de un compendio de alternativas y soluciones para enfrentarlos y superarlos, es necesario un escenario que conjugue y produzca de manera armónica canales comunicativos entre todos los involucrados en que estos océanos puedan coadyuvar al mejor uso y adaptabilidad de ese cambio paradigmático, sobre todo proponiendo la incorporación de nichos en distintos ámbitos que todavía no han sido explorados. Es así como Kim & Mauborgne (2015), denominan estas oportunidades como los océanos azules.

Lo importante y lo que queremos acentuar al respecto, es mantener una combinación acorde a las expectativas y necesidades de las organizaciones en materia de crecimiento competitivo. Por lo general, este efecto no surge producto del comportamiento de los mercados, sino desde las mismas empresas con similar actividad de cada sector, quienes asumen de manera bilateral dos cuadrantes estratégicos. El primero, convertirse en pioneros de océanos azules, acompañando sus procesos por medio de adecuados sistemas de gestión estratégica, direccionados a convertirse en más competitivos, a pesar de las complejidades que se pueden presentar desde una visión endógena como exógena.

Y el segundo, ser organizaciones pasivas más que productivas, transformándose en unidades copiadoras actitudinales, lo cual carece de todo tipo de innovación y creatividad; pero activan procesos de oportunidades y amenazas, evitando realizar grandes inversiones dentro de campos del progreso; permaneciendo a la espera que las demás sean diferentes para actuar y tomar posibles ganancias, con base a imitaciones que solo consiguen dañar y desviar la verdadera razón de lo que significa comercializar y crear patentes.

4.3. La antifragilidad como sistema evaluativo de la sostenibilidad competitiva de las organizaciones

Los enfoques predominantes en materia prospectiva, desde la posición de Estaitih (2021), se direccionan hacia la consolidación de la constancia y deliberación acentuada que permiten el fortalecimiento de metas y objetivos. La complejidad y la indeterminación que aparecen producto de la disrupción tecnológica y la dinámica de los cambios geopolíticos, conduce a la disminución del potencial necesario para abordar la inevitable transición. Adicionalmente, el autor asienta que contextualizar a la competitividad desde una visión de la gestión estratégica, posicionada hacia la verificación y la disposición del conocimiento de elementos gerenciales claves, permite asegurar la sostenibilidad, pero sacrificando aspectos gerenciales que, a su vez, producen una entropía poca conducente que no agrega valor a los negocios.

De acuerdo con el contexto que se han venido discutiendo, el cual se encuentra orientado hacia un compendio de limitantes de los recursos (internos y externos), el efecto será el de un elevado valor de fragilidad, la cual exigirá el regimiento de normas que aseguran el proceso sin la presencia de equivalencias disruptivas. En consecuencia, la coordinación y el equilibrio aparecen y se incorporan al entorno mediante actividades innovadoras, convirtiéndose en embajadores del cambio para contrarrestar las adversidades y que la antifragilidad pueda mejorar frente a lo frágil.

Desde el espectro de Taleb (2012), lo antifrágil es como el atributo de los elementos que se retroalimentan del desorden, lo irregular, explosivo, inestable, lo caótico y el azar. Es un atributo que actúa como protector frente a los hechos emprendidos por el hombre como, por ejemplo, las cosas consumibles que de alguna manera coexisten dentro del ámbito de desenvolvimiento, observándose como los insumos naturales cambian favorablemente ante su propia exposición. Taleb (Op. Cit.) lo expresó claramente cuando se refiere que, *lo cósmico engendrado por los seres humanos, por lo general se encuentran en un estado de fragilidad, pero los generados por la naturaleza, se consideran antifrágiles*. En efecto, existen situaciones que evolucionan al momento de verse expuestos ante la incertidumbre y el azar que impulsa a las organizaciones a tender a dominar o eliminar el riesgo al máximo, con miras a potencializar la capacidad de respuesta, gestando un núcleo de progreso ante cualquier entorno competitivo.

Esto indica que lo antifrágil puede acompañar la probabilidad que un producto/servicio sobreviva tomando en cuenta el tiempo en el mercado. Por eso, en lugar de envejecer y perder valor organizacional, más bien busca apoyo en las nuevas tecnologías para enfrentar las vicisitudes y contratiempos, agregando vida futura y sustento en el mundo de los negocios. Empleando esta cualidad competitiva, se pueden conocer e interpretar las propiedades que posee todo el ciclo del negocio, conociendo aquellos puntos débiles existentes y que ameritan la aplicación de correctivos, considerando a lo antifrágil con miras a volverse más sólido y confiable. Un útil ejemplo de lo anterior es el siguiente: una producción de los Beatles mantiene un éxito comercial por 30 años, por ende, existe un alto grado de posibilidad de sostener otros 30 años más que lo más reciente de Lady Gaga. Este impacto es lo que se entiende como: *predecir quitando contra predecir agregando*.

Parece adecuado, de acuerdo con Taleb (Op. Cit.), pensar en desconocer todo aquel experto en negocio que no se la juega con lo que ellos mismos recomiendan o asesoran a las organizaciones. Esto quiere significar que cuando no se asumen cuotas de riesgos en los negocios, lo que realmente se observa es que las empresas no sean creíbles en las proyecciones que promocionan o fijan como meta (pierden identidad). Entonces, el riesgo y la incertidumbre, se convierten de forma resilientes en una garantía generadora de confianza. En un sentido metafórico Taleb (Op. Cit.) considera que, la única manera de pensar que una aeronave tiene la certeza de volar, es cuando se observa al piloto sin paracaídas.

Lo importante de todo esto es tratar de que las empresas, sin importar su tamaño y capital social, no sean clasificadas en frágiles o antifrágiles. Lo que se pretende es que se adapten en tiempo, espacio y recursos para que puedan emplear procedimientos y actividades que las fortalezcan como entes competitivos, basados en estudios de investigación y desarrollo, sobre todo con lo relacionado con las cualidades de los productos/servicios, que les permitan convertirse en pioneras y preferentes ante los consumidores.

Otra interesante postura acerca de la antifragilidad, es la presentada por Contreras (2018), impulsado bajo una particularidad intrínseca de los sistemas organizacionales, que logra incrementar la capacidad de supervivencia y mejora empresarial; una vez interpretados adecuadamente los resultados cualitativos surgidos de factores estresantes, volátiles, ruidosos, deficientes y disruptivos. Son mecanismos auto reguladores que, al mismo tiempo, permean ventajas ante las adversidades, orientando los esfuerzos en tomar contingencias operativas, sin restarle tanta relevancia al azar y a la incertidumbre.

La principal fuerza de la argumentación que alega Contreras (Op. Cit.), recae en el acercamiento que precisa aquello que perfecciona ante las disposiciones que intrínsecamente podrían destruirse, permitiendo la posibilidad de autorregularse y otorgándole a las organizaciones una capacidad de respuesta exitosa aún en la presencia de procesos asistemáticos, no dinámicos e inestables. El estudio abre nuevos caminos filosóficos, acentuando las cosas que se benefician del desorden, es decir, a medida que los sistemas se inmiscuyen en la capacidad o robustez producto de errores, defectos y ataques; las adversidades se convierten en fundamentos protectores de lo caótico (capacidad de recuperarse de errores) para resistir ante los fracasos.

Bajo nuestros puntos de vista, Contreras (Op. Cit.), propone que lo antifrágil se convierte en una vía posible para ser considerada como factor de logro y avance organizacional, apoyados en las bondades de reconvertir procesos enmarcados desde la complejidad organizacional y volverse recursivos. Interpretado de otra manera, se centra en acciones que pueden ser producto y productores sobre actividades que realmente le agreguen valor a la empresa. Yendo un poco más en este novedoso tema de la antifragilidad, Contreras (Op. Cit.) plantea cómo se puede hilvanar dentro de procesos competitivos, lo antifrágil. En primer lugar, recomienda contar con técnicas heurísticas frugales, que sirvan de apalancamiento para decidir tomando en consideración la presencia del tiempo, aprendizaje y competencia en el mundo de los negocios.

De igual forma recomienda en segundo lugar, *las cosas pequeñas suelen ser las más hermosas*. Esta metaforización se inclina hacia la planificación de proyectos de gran envergadura, absorto en la eficacia que implica enfrentar las complejidades y, por ende, la incertidumbre; las cuales pueden conducir a la acumulación de pequeños errores predictivos reconocidos tardíamente, originando impactos que convierten la situación en frágil.

Cómo tercera y última recomendación, Contreras (Op. Cit.), propone crear alternativas que permitan diferenciar procesos y acciones con cierto sentido de oportunidad, trayendo como consecuencia la creación de ventajas competitivas que cumplan con la función de generarle valor a la organización, mediante la evaluación de daños asimétricos productos de acciones provocadas por los riesgos, el azar y la incertidumbre. Es un modo de contrarrestar estas adversidades de forma racional, sin necesidad de abordar acciones poco confiables o preparar planificaciones futuras no alentadoras. Asumir riesgos de bajo impacto es beneficioso al momento de asumir pérdidas, sobre todo de situaciones heredadas como, por ejemplo, lo que ocurre desde el año 2020 con la emergencia sanitaria.

En otro importante estudio realizado por Contreras y Díaz (2020: parr.15), plantean que “lo que se trata es de crear mecanismos auto reguladores que permitan a una organización obtener ventajas de las dificultades”. Es de preponderar que los procesos transcomplejos en los negocios, contienen niveles de incertidumbres originados principalmente por la ausencia de conocimiento y grados de indecisiones, que no permiten presentar respuesta sólidas y convincentes para las empresas, de esta forma, lo antifrágil sirve de apoyo y viabilidad para estudiar e interpretar, la manera de reconvertir y rediseñar adversidades en oportunidades de mejora.

Es evidente entonces que el término antifragilidad va más allá del concepto propio de resiliencia. Su contextualización se ancla estratégicamente en la incertidumbre y aleatoriedad que circunda cualquier intento en instaurar procesos competitivos efectivos. En otras palabras, *este término se adecua, enfrenta, supera y se alimenta de las adversidades y errores, por ende, produce acción, reacción y movimiento; sobre todo en aspectos creativos e innovadores*. De alguna manera, lo antifrágil a nivel organizacional se ha venido instaurando hasta de manera empírica, superado con esfuerzo, pero sin razonamiento competitivo y metodológico, demostrando que se puede ir aprendiendo y creciendo de manera consistente y sostenible.

Es importante acotar en este punto que los objetos frágiles por lo general, ameritan de mayor atención y cuidado; por consiguiente, comprender y determinar las acciones frágiles y las antifrágiles de todo proceso organizacional, evita inconsistencias en las decisiones. Es preciso aclarar que ambos conceptos —antifrágil y frágil— son totalmente opuestos, el primero es lo contrario a lo segundo (débil). Es una especie de **antítesis** de la fragilidad, dicho de otra forma, es una manera de dejar saber que lo antifrágil contradice a lo frágil, entendido como aquello delicado o expuesto a romperse con facilidad (**la síntesis**).

La antifragilidad a nivel empresarial como herramienta impulsora competitiva, es revolucionaria (no doctrinaria) y enfocada desde adentro de cada proceso para comprender e interpretar los momentos adversos y poder tener una capacidad de respuesta efectiva. En

consecuencia, este término declara que siempre es posible salir adelante y más aún, dejando claro la posibilidad de crecer en momentos apremiantes e inesperados como, por ejemplo, lo ocurrido en el año 2020 con la emergencia sanitaria conocida como el coronavirus. Integrándose en lo profundo de las estrategias competitivas a lo antifrágil, actúa como un estado de alerta para las organizaciones, advirtiéndoles e invitándoles a no volverse frágiles e inertes ante las adversidades.

Algo que resulta interesante resaltar, es la retroalimentación que debe existir hacia las actividades involucradas en el ciclo del negocio. Por lo general, la mayoría de las tareas y responsabilidades se encuentran compuestas por sistemas frágiles no perjudiciales, que busca consolidar esta herramienta competitiva por medio de las ocurrencias de inconsistencias o fallas aprendiendo de ellas y progresar ¿Qué se deduce de todo esto? *Que las inconsistencias, fallas, improductividad y falencias vienen a formar parte esencial de cada actividad, encausadas en el ensayo y error.*

Esto subraya la importancia de Contreras (2018), quien acordona que los sistemas económicos mundiales son manejados por personas y empresas que tienen intrínsecamente elementos frágiles, pero la economía cada vez emplea lo empírico inferencial, producto de las propias vivencias como impulso para convertirse cada vez más en antifrágil. Esto hasta podría entenderse en términos del pensamiento complejo, como la aparición de la recursividad organizacional en los procesos normales del negocio, desde el mismo instante en que presentan los *shocks* e inconsistencias empresariales, y que comienzan a revertirse los efectos negativos, obteniendo resultados favorables producto de situaciones adversas.

Una vez analizado y comprendido como va actuando esta herramienta competitiva, se puede ir entendiendo lo perjudicial que puede resultar el excesivo control operativo en las organizaciones, a tal punto de convertirse en una debilidad. Este comentario, adentrado desde la óptica de lo antifrágil, puede ser interpretado como un error básico cada vez que se busquen asfixiar los procesos. Los sistemas basados en actividades antifrágiles son precisamente diseñados para que ellos mismos no sean vulnerables. Ante este enunciado es relevante conocer, las debilidades y fortalezas que forman parte del ciclo del negocio, con la pretensión de detectar las inconsistencias y tratar en la medida de lo posible de reducirlas al máximo.

Desde nuestro punto de vista, esta herramienta competitiva e innovadora afirma que el progreso necesita del caos, tanto así que, sin conocimiento previo es complicado que emerjan las mejoras. De igual forma se singulariza que por medio del control excesivo, lo único que se obtiene es la generación de sistemas frágiles y débiles, que solo consiguen perder lo etéreo para subsistir y crecer en el mundo de los negocios. Bien comenta Blanco (2021), que hay que prepararse para lo mejor y lo peor o, mejor dicho, para las abundancias y minimización de riesgos; sobre todo, cuando los desafíos son ineludibles. Refuerza el autor que, debe existir un proceso de entendimiento interpretativo, para reconocer el momento ideal y lograr convertirse en organizaciones antifrágiles.

Todos estos aspectos antifrágiles son particularmente relevantes, porque permiten a las organizaciones alternar lo competitivo con lo estratégico. Tomando un ejemplo de lo anterior,

se expone lo conocido por Francés (Op. Cit.), como el juego de los escenarios; planteando posibilidades y estimando lo peor que, a su vez, sirva de impulso para prepararse y poder reducir los riesgos al máximo. Posteriormente, después de que la o las probables consecuencias adversas estén consideradas, seguidamente la alta gerencia se puede focalizar en el desenlace alentador. Como se puede ver, parece un juego de negocio cíclico o una espiral que a medida que se va moviendo hacia arriba los resultados son satisfactorios y factibles, sobre todo por el proceso de aprendizaje que se genera de las propias debilidades y errores internos de la empresa.

Concluyendo esta sección podemos decir que, lo fundamental de lo antifrágil radica en tener alternativas sin importar el momento que atraviesa la compañía. Para lograr esto, es importante conocer el ciclo del negocio, tratando de equilibrar estratégicamente hablando, las predicciones basadas en las experiencias obtenidas en el pasado con el presente. No siempre lo peor es lo más perjudicial que le puede ocurrir a una empresa y, las emergencias por lo general, suelen ser impredecibles; por lo tanto, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar cualquier tipo de caos. Para eso existe la antifragilidad, convertida en el motor competitivo gerencial de cada proceso para vencer las adversidades, sobre todo en situaciones transcomplejas.

Por medio de lo antifrágil y lo aleatorio, se pueden manejar efectivamente al caos, originando transiciones innovadoras, creativas y realistas. Es importante tener presente que no se deben forzar los entornos cuando se hallan en estado de volatilidad y antifragilidad, porque sencillamente los debilita. Hay que concentrarse en todos los ángulos empresariales y no centrarse solo en las oportunidades, esto quiere decir, que se deben controlar los riesgos para obtener los mejores resultados en sistemas irregulares. Resulta una ironía organizacional pensar controlar el todo en búsqueda de resultados, porque mientras más energía se concentra en intentar controlar los procesos, de alguna manera más controlan ellos a las entidades.

4.4. La innovación frugal y su versatilidad para crear mejores procesos con menos recursos en las organizaciones

Dentro del mundo complejo del mercado, las organizaciones deben emplear diferentes alternativas estratégicas sustentadas en la experiencia, sinergia y el movimiento cooperativo competitivo, con la intención de generar oportunidades y mejoras continuas adheridas a las exigencias y proyecciones de los inversionistas. Para López et al. (2010), una de estas opciones es la innovación, la cual es generadora de procesos creativos, ya que constituye un elemento clave para las actividades inmiscuidas en la gestión gerencial estratégica y el desarrollo competitivo de nuevos productos.

Es precisamente dentro de estas gestiones gerenciales estratégicas competitivas, que se funda la innovación frugal, representando esa capacidad para resolver problemas usando un mínimo de recursos, mucho ingenio y creatividad (**hacer más con menos**). No debe ser vista como algo simple debido a que emplea un tipo de innovación que otorga prestigio e impulsa el ingenio por encima de lo esperado, tomando en consideración las disrupciones, principios complejos (dialógico, recursividad organizacional, hologramático, sistémico, disyunción y reducción) y metas, con el propósito de crear valor organizacional; es decir, considera las

alianzas colaborativas en función a obtener mejor aceptación y ventajas competitivas, que los diferencie ante los demás. Es lo que Radjou et al. (2012: X), mencionan “intuir las necesidades latentes de los consumidores. Steve Jobs tuvo esta intuición y diseñó nuevos productos que la gente nunca imaginó pero que son tan obvios cuando están en tus manos”.

En sintonía, Bhatti (2012) adiciona que esta herramienta gerencial estratégica ha estado ganando espacio y atención a nivel organizacional, principalmente por mostrarse como una alternativa de competitividad en tiempos de crisis; empleada como medida innovadora en momentos de caos (productos, clientes, materia prima, recursos humanos, liderazgo inexistente, objetivos no logrados, entre otros) logrando una distinción notable que permite separar cualquier tipo de adversidad de las improvisaciones en momentos de incertidumbre. Desde el pensamiento de Bhatti (Op. Cit.), lo frugal impulsa a innovar y crear sistemas basados fundamentalmente en el rediseño y reingeniería de tareas cotidianas empresariales.

Esta opinión es expresada por Bhatti (Op. Cit.), quien sentó las bases para que la innovación frugal descubriera nuevos modelos de negocio, así como a reconfigurar cadenas de valores y reestructurar productos/servicios para los consumidores que enfrentan limitaciones de accesibilidad extrema de manera escalable y sostenible. Esto implica aprovechar los vacíos de recursos que van dejando los competidores para crear mercados inclusivos. Esta teoría de la innovación frugal es de gran aplicación, porque proporciona soluciones funcionales viables a través de pocos recursos, sobre todo, para aquellas organizaciones que poseen y manejan presupuestos ajustados y controlados.

Cómo efecto diferenciador de procesos estándares, Bhatti (Op. Cit.), comenta que existe una acción denominada la cima de la pirámide (BoP por sus siglas en inglés, base of Pyramid) que evalúa el poder adquisitivo de los clientes, con la intención de mejorar o rediseñar procesos que asocian elementos estratégicos; manteniendo la visión de hacer más con menos, sin perder de vista la calidad; que en comparación con los mercados tradicionales solo emplean modelos comerciales y de distribución arcaicos, desencadenando una abundancia de recursos no sostenibles que conducen al diseño y desarrollo de productos onerosos que, hacen que muchas innovaciones científicas y tecnológicas, sean inaccesibles para los consumidores de la base de la pirámide.

En palabras de Bhatti (Op. Cit.), es por medio de los mercados emergentes que la innovación frugal se enfila deliberadamente al fondo de las situaciones comerciales, y luego comienza un proceso de ascenso favorable para todo el ecosistema empresarial; incluyendo a los clientes. Son actividades de sublevación que permiten demostrar que este es un nuevo tipo de paradigma innovador y competitivo, que aprovecha los vacíos institucionales y las limitaciones de recursos, para analizar las estrategias planteadas en torno a las posibles inversiones que giran alrededor del desarrollo de nuevos productos (I+D), cuya intención debe enfilarse a obtener una rentabilidad sostenible, sobre todo, en aquellos consumidores que forman parte del proceso de la BoP.

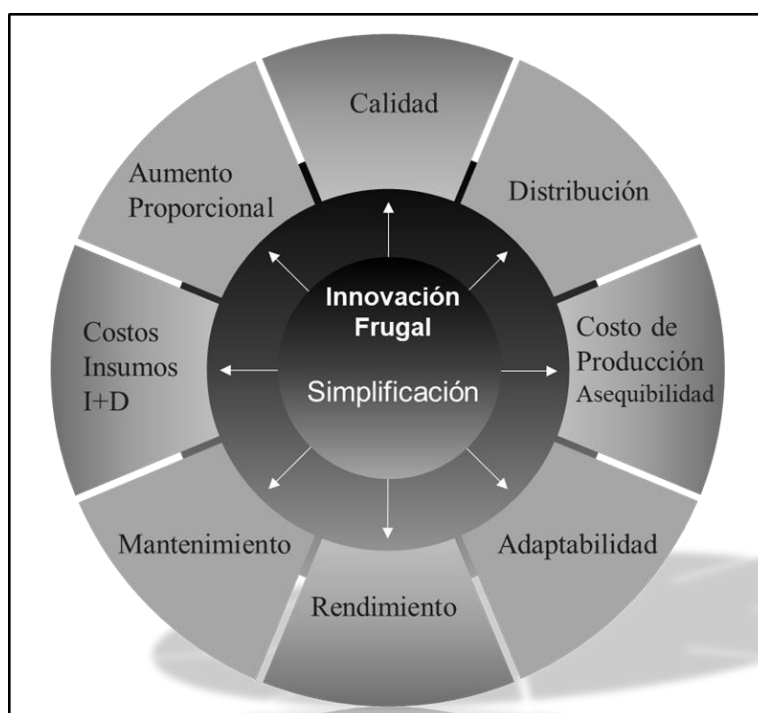
Puntualiza Bhatti (Op. Cit.) que, la innovación frugal por lo general, genera pasiones motivadoras e impulsoras de sistemas gerenciales que hacen cambiar los esquemas estratégicos

ya probados por otros. Es atreverse a construir cosas competentemente nuevas y a cuestionar el porqué de las situaciones que ameritan una transición urgente y diferente (nuevos roles), que inciten hacia: el estudio de fuentes y su procedencia, cómo hacerlo mejor (proceso de diseño) y para quién o quiénes son los beneficiados (difusión). Esto afecta a los desafíos y transcomplejidades institucionales, así como a las limitaciones de recursos y la baja asequibilidad de las operaciones productivas.

Por las razones descritas anteriormente, podemos decir que la innovación frugal *proviene de circunstancias únicas en los mercados competitivos emergentes, dada su dilatada población que interactúa con recursos en crecimiento basados en la gestión estratégica*, o en su defecto, la falta de ellos. Es un fenómeno en el que los emprendedores tratan de aprovechar lo que realmente pueden controlar, para satisfacer las necesidades locales que otras empresas convencionales han descuidado en el tiempo. A raíz de esta situación, muchas compañías y universidades están luchando para formalizar programas de gerencia competitiva que incluyan a la innovación y creatividad, para entender, comprender e interpretar la factibilidad y alcance —socialización— en el mundo de los negocios. Tal vez no lo llamen innovación frugal, pero la mayoría de los enfoques gerenciales estratégicos se encuentran estructurados en relación a la resolución de problemas a nivel práctico y sostenible.

Estas practicas en algunos entornos son conocidas como dimensiones, las cuales dejan entrever que no solo la innovación frugal trata procesos adheridos al costo (Ver Figura 14), sino también incluye temas de simplificación en aspectos cualitativos del proceso gerencial estratégico competitivo organizacional, que conllevan a la obtención de resultados innovadores para la toma de decisiones.

Figura 15. Dimensiones de la innovación frugal



Fuente: Elaboración propia. A partir de Bhatti (2012).

Cada una de estas dimensiones van modelando y estructurando ciertas actividades que impulsan los procesos normales del negocio, logrando incluir todas las unidades que conforman a la organización. Por eso, la innovación frugal es intuitiva al momento de implementarla de forma integral con otros esquemas innovadores, dado la facilidad que tiene para ser comprendida dentro de las actividades empresariales. Como lo apunta Bhatti (Op. Cit.), las dimensiones mostradas indican que algunas de las empresas ven los vacíos de mercados como oportunidades, a pesar de poseer menos recursos para robustecer los procesos competitivos que exige el mercado consumidor. Por esa razón, es que *la innovación frugal puede generar capacidades y competencias, para abrir los senderos hacia una creatividad disruptiva que rompa los moldes tradicionales y se impongan las nuevas ideas.*

Otra terminología en relación a la innovación frugal, es la planteada por Ibarra (2018), quien la conceptúa como una estrategia que puede integrarse tanto en la gestión gerencial estratégica como en la competitividad, direccionada hacia mercados emergentes (fuera de los estándares de desarrollo), ofreciendo a las organizaciones una respuesta efectiva ante una necesidad que surge desde la base de la pirámide de mando, buscando fortalecer los procesos disruptivos, rebajar el consumo de energía del talento humano, tiempo, incertidumbre y la incursión tecnológica; siendo todas ellas idóneas para enfrentar las adversidades centradas en los diseños organizacionales.

Manteniendo una secuencia teórica, podemos decir que pertenece a un pensamiento que se dirige a lo contrario de lo tradicional, vinculando nuevas opciones que le permitan al negocio enfrentarse a situaciones apremiantes en un momento determinado. Entre las dimensiones gerenciales estratégicas que componen a esta herramienta competitiva, Rossetto (2018), propone las siguientes: a) disminución de los costos; b) enfoque hacia las áreas principales y productivas; y c) generación de ecosistemas frugales. Lo que pretende el autor es estructurar una herramienta que mida tales cuadrantes y, que al mismo tiempo, proponga alternativas en virtud del fortalecimiento y desarrollo de novedosos productos y/o servicios, manteniendo de manera eficiente los existentes. Como se puede observar, el enfoque se enfila hacia el control interno de lo transcomplejo y en la eliminación de características que no le generan valor a la organización.

En relación a la dimensión reducción sustancial de costos, se caracteriza por estructurar un costo significativamente más reducido en comparación con los productos y/o servicios convencionales. No se puede tener claro si los costos más bajos siempre deben ser desde la perspectiva del cliente o si una innovación puede ser frugal o no, cuando hay una reducción desde la perspectiva del proveedor. No obstante, Rossetto (Op. Cit.) es de los que piensa que siempre debe ser desde la perspectiva del cliente. Entonces, para que la reducción de costos sea significativa, se debe considerar una innovación frugal representativa que intervengan precios de compra realmente significativos, y permita la apertura de ventajas competitivas hacia la competencia.

La segunda dimensión, es la concentración en las funcionalidades centrales esenciales para reducirlas y controlarlas. Desde la óptica de la frugalidad, implica un enfoque que engloba los mayores beneficios para el cliente, direccionados a cubrir las necesidades e inquietudes.

Esto es posible porque la innovación frugal tiene como objetivo responder con extrema eficiencia a exigencias primarias no abordadas u olvidadas por otros. En consecuencia, cuando son vistas desde una visión que abarca lo competitivo y lo estratégico, son funcionales, esenciales, minimizan el uso de recursos y son fáciles de usar.

La tercera dimensión conocida como creación de un nivel de rendimiento optimizado, es particularmente importante si se quiere captar el significado de la innovación frugal. No es suficiente centrarse solo en las funcionalidades básicas, sino también debe haber una evaluación de los niveles de desempeño y calidad dentro de los mismos procesos innovadores. Aquí la palabra rendimiento tiene un significado muy amplio, que abarca todas las funcionalidades y características intrínsecas que componen al producto y/o servicio.

Con razón advierte Rossetto (2018) que, no todos los tipos de innovación frugal cumplen con el criterio de nivel de rendimiento optimizado, especialmente por la creatividad de productos que desarrollan los mercados, que a menudo están sobre diseñadas apartando ciertos enfoque estratégicos como, por ejemplo, el talento humano, que puede influir contrariamente al momento de querer implementar nuevas tecnologías que le agreguen valor a la organización, desde niveles que afectan el rendimiento competitivo y la calidad de lo que se oferta.

Hay dos razones relacionadas con el nivel de rendimiento competitivo y estratégico. La primera, en algunos casos, el grado de desempeño convencional no es lo suficientemente bueno para una innovación frugal. La segunda, es que la cuantía requerida debe cumplirse con mucha precisión, es decir, si el nivel de rendimiento es demasiado alto, como ocurre con los proyectos de alta envergadura, los costos tienden a ser demasiado altos; entonces, se vuelven contradictorios comparados con el aspecto principal de la innovación frugal que es buscar la funcionalidad con el adecuado uso de los recursos. Desde nuestra perspectiva, las innovaciones frugales deben cumplir con el nivel de rendimiento que se necesita para su propósito de facto y las condiciones locales, en comparación con las soluciones actuales disponibles en el mercado.

Una idea similar puede encontrarse en Contreras (2018), quien deja saber la existencia de unos principios dentro de la innovación frugal, que pueden resumirse en dos aspectos fundamentales:

- **Presentar alternativas en las adversidades:** es integrarse con socios que se atreven a innovar (desfragmentar), promover la creatividad (ser distinto y único), fortalecer la confianza (comunicación), mediar para instaurar ambientes resilientes, desplegar el espíritu de equipo para crear una cultura basada en la creatividad.

- **Emplear mejor los recursos:** es desarrollar nuevas ideas y conceptos adaptables a las exigencias del mercado, por medio de actividades que impulsen la innovación y la creatividad del talento humano, considerados el motor gerencial primordial llevando a cabo todas aquellas actividades necesarias y cubrir con las tendencias que emana el mercado por parte de los consumidores.

Precisamente, *la innovación frugal es un proceso reduccionista muy apegado a procesos transcomplejos, encuadrado para eliminar todo aquello que no le genera valor al negocio*. Desde un panorama estratégico comercial, Radjou & Prabhu (2015: 19), lo expresan como una acción “que cambia el juego. Pero es más que una estrategia: denota un nuevo estado de ánimo, uno que ve recursos restricciones como una oportunidad, no como una responsabilidad”. Amerita revisiones constantes de los procesos para impulsar nuevos métodos de rediseño organizacional y potencializar las operaciones productivas y rentables. Para lograr tal situación, es importante fortalecer vínculos relacionados con la competitividad y los tropiezos generados por el desconocimiento e indecisión ocasionados por la incertidumbre.

Para Radjou & Prabhu (Op. Cit.), se presenta una especie de fundamento estratégico competitivo que explora cómo enfrentar situaciones de apremio socioeconómico, impulsando opciones que permitan el crecimiento comercial-industrial, lo cual resultaría de suma utilidad para empresas que se encuentran en descenso en el mercado. Constituye un encuadre de ventajas que incluye un adecuado funcionamiento organizativo, mejoras en la calidad de vida del talento humano y crecimiento competitivo organizacional, tomando en cuenta elementos característicos de la innovación frugal que sirven de sustento para sobrellevar las adversidades.

En último término, la innovación frugal es una opción efectiva en situaciones organizacionales, que brota de la importancia de sacar el mayor de los provechos cuando los recursos son escasos, a pesar de las limitaciones gerenciales, financieras, tecnológicas, cualitativas u otras, obteniendo alternativas que son considerables y lo suficientemente óptimo, para satisfacer las necesidades básicas de los elementos que forman parte de ciclo del negocio. La importancia radica en la capacidad que tienden a ser eficientes en condiciones severas de escasez, naciendo a partir de las necesidades de la BoP





QUINTA PARTE:

PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMPETITIVA BAJO EL ENFOQUE *THINKING TROJAN* EN LA TRANSCOMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL





Capítulo quinto

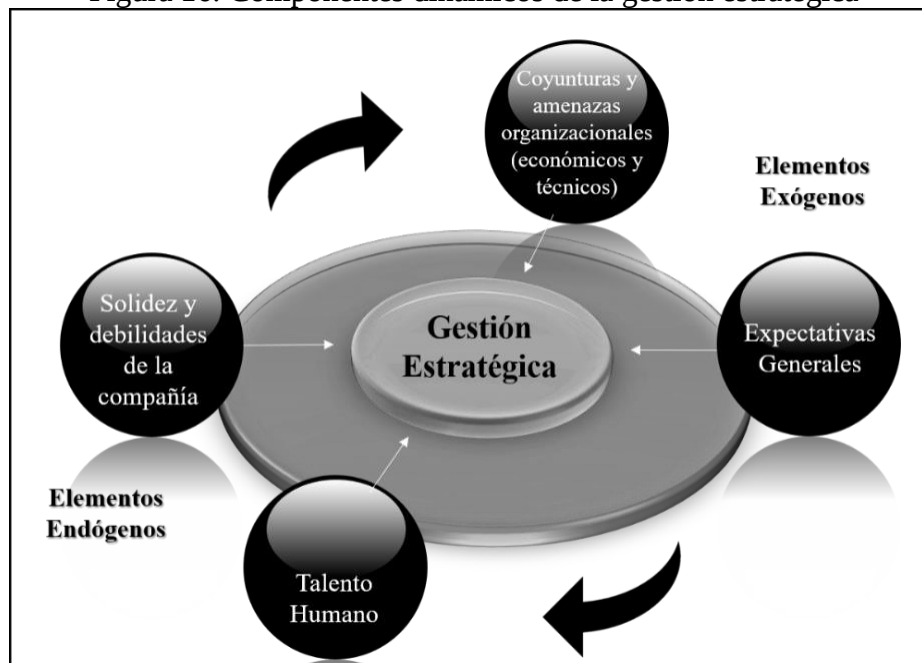
Perspectiva teórica de la gerencia estratégica competitiva bajo el enfoque *Thinking Trojan* en la transcomplejidad organizacional

5.1. Perspectiva teórica enfocada en la dinámica estratégica inicial en las organizaciones

Posterior a la revisión y diagnóstico epistemológico, además, en concordancia y contrastadas con las realidades distinguidas por los diversos autores citados, se genera una orientación de gestión gerencial estratégica que impulsa la competitividad de las entidades desde un enfoque de la transcomplejidad organizacional. Prácticamente, es una representación mental que conforma una teoría sustentada por contextualizaciones y realidades previamente descritas en capítulos anteriores.

La gestión gerencial estratégica representa la sistematización, percepción, sentido y la ciencia de implementar y evaluar toma de decisiones gerenciales de diferentes latitudes, con miras a optimizar procesos que incrementen y fortalezcan la competitividad, fundamentados por niveles de eficiencia que permitan consolidar la calidad en las operaciones organizacionales. A su vez, enmarca un enrutamiento estratégico que permite orientar la visión, misión y objetivos gerenciales bajo estructuras que se adapten a las diferentes organizaciones y al entorno del mercado, con el propósito de sostenerse en el tiempo, a pesar de todas las disrupciones y complejidades que pudieran enfrentar los negocios.

Figura 16. Componentes dinámicos de la gestión estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Para este enfoque teórico, el proceso para formular un procedimiento dinámico de gestión gerencial estratégica, se va conformando tomando en consideración elementos endógenos y exógenos (Ver Figura 16), necesarios para comprender de qué forma se puede diseñar un plan congruente y evaluador de actividades empresariales adaptables a las actividades del negocio

(diagnóstico). Lo que se busca es que estos elementos vayan consolidando componentes dentro del ciclo empresarial, que impulsen la competitividad, activando colateralmente procesos como la calidad, innovación, creatividad, talento humano; logrando mancomunar esfuerzos para tomar decisiones acertadas y establecer adecuados niveles de eficiencia y efectividad.

Entre los elementos exógenos referidos en la figura anterior, emergen todos aquellos componentes que van referidos al comportamiento del negocio y mercado. Es lo que Armijos et al. (2019) extraen de Ansoff, la existencia de una necesidad de conocer el comportamiento comercial como parte de la matriz de penetración dentro de los análisis de factores, determinando las coyunturas (oportunidades) y las amenazas que no se refieren solamente a los competidores, sino también, a conductas originadas por el manejo de la economía y dificultades técnicas que se originan en las operacionalizaciones de las empresas.

Se puede acotar que son exteriorizaciones a nivel macro, remarcando que las empresas poco tienen o simplemente no poseen control sobre ellas mismas, es decir, su proceder dentro del círculo del negocio es totalmente independiente, porque las entidades no tienen el dominio para controlarlas. Va referido específicamente a componentes de tipo económicos y técnicos (mercado, tecnología, calidad, precio, inflación, inestabilidad laboral, pandemia, materia prima, disparidad cambiaria, cierres de empresas conexas, desestabilización de los servicios básicos, tributos) que influyen de manera coercitiva hacia la competitividad organizacional. Todo esto con la firme convicción de incrementar de manera consistente, la diversificación generadora de innovación y creatividad empresarial.

Como puede observarse, es necesario demostrar parámetros interpretativos alternativos dentro de la óptima de la gestión estratégica, que coadyuven y formulen de manera efectiva, el fortalecimiento de una gerencia viable. Poder enfrentar favorablemente y con las herramientas adecuadas estos elementos exógenos, como parte de ir cubriendo esas expectativas gerenciales, es importante diseñar una ruta o camino estratégico con el firme propósito de fortalecer sistemas dinámicos sostenibles y un crecimiento competitivo acorde a los alcances y necesidades comerciales de las organizaciones.

Ahora bien, siguiendo estas mismas perspectivas, se formulan los elementos endógenos, los cuales suelen representar esas coyunturas que deberían ser reconocidas y comprendidas por la gerencia. Empezar procesos de cambios de gestión estratégica, es necesario que se conozcan internamente. En ese sentido, Kim & Mauborgne (2015), advierten la necesidad de saber que procesos hay que reforzar o reformular desde adentro, con la intencionalidad de saber cuándo es viable enfrentar un mercado, sustentado inicialmente por el nivel de conocimiento que la organización tenga tanto de los productos y/o servicios, como de su potencialidad o dificultad para realizar las tareas competitivamente. En este punto el talento humano juega un papel representativo e integral.

El talento humano trae consigo una serie de procesos intrapersonales (emociones, cultura, ética, confianza, pertenencia, liderazgo, manejo de conflicto, competencia, cumplimiento de metas, responsabilidad, clima laboral, comunicación) y técnicos (conocimiento, innovación, creatividad, profesionalismo, capacitación, trabajo en equipo, rendimiento, calidad, producción,

desarrollo de proyectos, satisfacción al cliente) que influyen estratégicamente en las organizaciones. Estos criterios cuando se logran canalizar de forma unísona, generan cierta carga competitiva que debe alinearse a los objetivos de la empresa. El proceso de comunicación es esencial, es decir, la gerencia no debe quedarse con la información acerca del rumbo organizacional, más bien necesita explicarlo y sobre todo mostrar los avances, con miras de que el personal vaya entendiendo el dinamismo que permita robustecer las metas y direccionalidad que desea incursionar.

La perdurabilidad depende del tratamiento, relevancia e importancia que la empresa le otorgue, en otras palabras, es el nivel de compromiso, cultura y filosofía que se le pueda inculcar al personal con miras a potencializar la dinámica, apreciación y conocimiento del negocio; como estrategia evolutiva e impulsora de procesos como los competitivos. El talento humano viene a representar ese valor intangible que aporta productividad desde que se activan e integran actividades innovadoras (encauzar estrategias, no perder de vista la visión y misión, I+D, apoyo tecnológico [inteligencia artificial], identificación de necesidades, soluciones, medición de riesgos, acción, ventajas competitivas) y creativas (organizar ideas, trabajo en equipo, conceptos, alternativas de solución, adaptación a las realidades, lluvia de ideas, definición de estrategias, atreverse a ser diferente) formando una capacidad de respuesta apegadas a los objetivos previamente establecidos y socializados, para ofrecer opciones de mejora y fortalecimiento sobre la ruta a seguir.

En líneas generales, representan todas aquellas personas que forman parte o integran a la compañía, que por lo general se encuentran dotadas competitivamente de personalidad, experiencia y talentos propios, fundamentados en su posición jerárquica que contribuyen al diseño o estructuración sobre la orientación del negocio. Si se quiere instaurar, por ejemplo, una cultura empresarial; es mediante su gente que se debe comenzar a consolidar tales bases. Esto quiere significar que, dentro de una disciplina administrativa, el desarrollo organizacional es fundamental para establecer relaciones entre la gestión gerencial estrategia, la transcomplejidad, competitividad y el talento humano.

Por esta razón se ha venido reiterando la existencia de procesos gerenciales que deben ser entendidos de manera integral, es decir, no desfragmentados porque se pierde la idea o razonamiento de lo que quiere significar de forma asociativa y sobre simplificada. Por esta razón, resulta complicado que una estrategia sea efectiva, si la estructura del talento humano no conoce sus lineamientos gerenciales, en otras palabras, *si no conoce hacia dónde va, que importa a dónde llegar*. La estrategia empresarial o estrategia de negocio tiene como ingrediente compuesto, que todo el personal realice las tareas o actividades de la manera correcta, con miras a desarrollar habilidades que le agreguen valor a la compañía.

En este sentido, el talento humano es considerado como el corazón y alma de la empresa. Es el motor que moviliza al negocio por medio del empleo adecuado, efectivo y haciendo uso correcto o aprovechando en su totalidad, los recursos organizacionales que conducen al cumplimiento de los objetivos gerenciales. De acá, prácticamente depende el desarrollo y supervivencia, sobresaliendo acciones enmarcadas en: trabajo en equipo, calidad, valores, cultura, responsabilidad, confianza, credibilidad, sentido de pertenencia, identificación, ética,

cambio, liderazgo y don de mando (gerencia), remuneraciones y competencias personales y, capacidad de respuesta ante adversidades.

La valoración que tiene este factor dentro de la organización es invaluable, de hecho, algunas empresas han tenido la inquietud de incluirlo dentro de sus activos intangibles (capital intelectual), representando un aditivo esencial en las pretensiones competitivas organizacionales. Los factores competitivos, son aquellos que van dirigidos hacia las habilidades y conocimiento de los trabajadores, para optar a un puesto calificado. En este punto comentamos que, por medio de la interpretación de los índices de efectividad, se pueden obtener referencias para verificar que las operaciones se están realizando efectivamente.

La razón por la cual el talento humano se considera preponderante para todos los niveles jerárquicos, es porque ejecutan de la forma más competitiva posible y acorde a sus conocimientos y experiencias; actividades operativas, tácticas y estratégicas que se enfilan hacia la consecución de los objetivos gerenciales, mediante la debida aplicación de un plan estratégico que busca cubrir las falencias, pero potencializando las ventajas competitivas que fortalecen las operaciones comerciales del negocio. Si se quiere instaurar una especie de paradigma organizacional, es necesario que exista una cohesión al unísono de la direccionalidad empresarial.

Esto conduce a decir que la intervención del talento humano, en este proceso gerencial estratégico competitivo, demuestra cómo fluyen no sólo en la estructuración orgánica de la empresa, sino la consolidación estratégica planteada y el desempeño de los integrantes. Por eso, el empeño o hincapié de desarrollar una filosofía de negocio que permita la emisión de pluralidades gerenciales, enmarcados en creencias, acciones y actitudes para que el personal entienda que una de las consignas se enmarca en *hacer bien y de la manera correcta las cosas desde el principio*. Entre las competencias requeridas para lograr la competitividad organizacional, distinguimos las siguientes: conocimiento, capacidad, iniciativa, perspectiva y compromiso.

Conocimiento: representa para las organizaciones reconocer la relevancia y significancia del ser humano como agente que crea valor protagónico, en la elevación de la competitividad, eficacia, innovación y desarrollo. Cada uno de ellos son elementos determinantes para lograr obtener la excelencia, aún más en aquellos negocios caracterizados por la utilización de la tecnología de punta y la capacidad creadora, imprescindible para marcar la diferencia ante los competidores. Es como basar el crecimiento empresarial bajo un concepto de economía basada en el conocimiento, delineando e integrando procesos elementales que describen e integran a la calidad, por medio del empleo de estrategias viables a la visión y misión del negocio.

Capacidad: desde la contextualización del talento humano, debe ser capaz de integrar equipos de trabajo multidisciplinarios tomando en consideración los recursos, materiales y tecnologías existentes; para lograr engranar y cumplir con los objetivos comunes de la organización. Debe ser capaz de unificar criterios relacionales que impulsen y contagien al personal, aprovechando las virtudes para obtener resultados acordes a los niveles del grupo y que cubran las expectativas de la alta gerencia.

Iniciativa: en parte se entrelaza con lo anterior, puesto que busca engranar la capacidad para desarrollar nuevos enfoques, recursos, métodos, soluciones novedosas y eficaces bajo contextos transcomplejos enfocados en el perfeccionamiento y actualización del conocimiento con miras a generar mejora continua, competitividad y agregar valor. Todo se hace con la intención de tener la capacidad para evaluar los riesgos y adecuarse a entornos laborales basados en la incertidumbre. Su fundamento debe estar impregnado de dosis altas de creatividad e inventiva, que coadyuven a la evolución de procesos tales como: producción, calidad e investigación y desarrollo.

Perspectiva: trata de la disposición organizacional empleada hacia la resolución de transcomplejidades enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente aprovechando las bondades de los sistemas de calidad. Puede emplearse por medio de la integración de sistemas de gestión gerencial estratégico, tratando de preservar la búsqueda permanente para disipar las no conformidades que se generen dentro del ciclo del negocio, regenerándolas y convirtiéndolas en actividades que le agreguen valor (antifragilidad).

Compromiso: sentido de pertenencia del talento humano por lo cual se deben elevar el conocimiento, la capacidad e iniciativa; mediante tareas que aumenten el nivel de competencias que fortalezcan las responsabilidades. Se debe direccionar hacia procesos que sean capaces de producir la capacidad necesaria para unificar los intereses organizacionales de todo el equipo de trabajo, en pro de cumplir el rumbo estratégico (visión y misión) del negocio.

En este punto se resalta lo importante que viene a significar el reconocimiento de aquellos componentes endógenos que pudieran contrarrestar o disminuir a los exógenos, de forma tal que, los comportamientos durante los procesos competitivos no se vean afectados por algún cambio externo inesperado o complejo que suceda que, de alguna manera, desestabilice las operaciones. Los elementos endógenos se contextualizan como todas aquellas actividades que se producen dentro de las organizaciones y que deberían ser controladas, manejadas y retroalimentadas de forma cercana; por todos aquellos responsables de llevar adelante las actividades empresariales. Inclusive podemos decir, que los componentes que lo conforman pudieran ser de tipo tangible e intangible.

Los hallazgos encontrados durante la elaboración de esta obra señalaron que, la realidad de estos elementos (endógenos y exógenos) tienen mucho que ver con lo denominado como los factores económicos que, sin duda alguna, vienen a formar parte de sus propias coyunturas, solidez y amenazas que de manera directa repercuten de forma positiva o negativa en la funcionalidad de las operaciones organizacionales. Si uno de los elementos trae efectos positivos (ganancia, utilidad, productividad) a la empresa, se le considera como coyuntura o solidez. Si por el contrario impide el desarrollo de cualquier actividad organizacional sobre todo hacia procesos competitivos, entonces se les considera como un riesgo.

Significa entonces que, estos elementos (endógenos y exógenos) terminan determinando cómo la empresa comienza a forjarse un nivel de crecimiento y desarrollo de manera progresiva, volviéndose una entidad autónoma, que busca revertir o volverse antifrágiles de las diferentes

realidades transcomplejas que suceden y derivan de su entorno comercial. Entre los elementos comentados se detallan los siguientes:

-Financiero/Rentabilidad: evalúa una serie de factores que representan la base de cualquier actividad económica, evaluando: el *flujo de caja*, necesario para mantener el control corriente monetario. Los *estados financieros sirven* como indicadores de gestión importantes para fijar cualquier rumbo financiero a corto y mediano plazo. La *cartera de clientes*, relevante para evaluar la relación compras/ventas y que la masa monetaria o la inversión, puedan retornar de forma satisfactoria y a tiempo. Las *operacionales*, que viene a representar un eslabón estratégico y básico, porque regula los costos de producción (directos e indirectos) y, por ende, la fijación del precio de mercado. Finalmente, los *tributos*, juegan un papel protagónico porque los cálculos son representados de forma progresiva (enriquecimiento neto) e inciden directamente en las erogaciones futuras de las organizaciones.

Para efectos de clasificación bajo el enfoque transcomplejo organizacional, permite realizar estimaciones y contrastes que coadyuvan a visualizar el comportamiento funcional del negocio, logrando ser prospectivos y objetivos a las realidades que convergen con la entidad. En vista de lo relevante de su existencia, se nombran dos grupos: de diagnósticos financieros y de gestión. Con relación al primero, permiten controlar todos los movimientos que afectan los flujos monetarios cuyas fuentes de valoración de mercado (oferta y demanda), conllevan a develar las operaciones dinámicas que monitorean el comportamiento organizacional, transformándolos en términos de rentabilidad y efectividad en el buen uso de los recursos.

Los de gestión, permiten conocer y entender cuáles fueron las acciones, decisiones y consecuencias emprendidas que marcan un norte gerencial estratégico. La idea consiste en evaluar los resultados que se habían fijado y determinar si los procedimientos empleados fueron efectivos, para consolidarlos posteriormente. Estos indicadores de gestión, constituyen las bases para proyectar acciones comerciales en el presente y futuro empresarial. Son fundamentales para sustentar las decisiones en acciones que encierren mediciones, canales comunicativos, entendimiento y compensación acerca de la manera de cómo emprender estrategias gerenciales efectivas para lograr la competitividad esperada.

Dentro de todo este componente financiero/rentable, existen factores naturales que son importantes no perder de vista. Primeramente, se deja entrever:

a. Razones financieras: constituyen herramientas que miden la realidad económica, así como una adecuada interpretación que exige la utilización de parámetros que permiten comprender la situación comparativa de las empresas con respecto a su sector comercial. Para complementar lo anterior, es como una visión sistémica sobre los componentes financieros tales como: la liquidez, de actividad —eficiencia— y endeudamiento. En cuanto al primero, permite distribuir equitativamente la centrífuga del dinero corriente. Va direccionado a la capacidad que tiene una organización para producir ingresos y poder honrar las obligaciones de vencimiento respectivos. Si no es acertado en la forma como se invierte, las estrategias gerenciales serán erradas y poco efectivas.

Esta liquidez se puede estimar mediante las cifras financieras devenidas desde los estados financieros (estado de situación financiera, estado de resultados integrales, flujo de efectivo y cuentas de patrimonio), pudiéndose medir/evaluar cuantitativamente y cualitativamente si se emplean indicadores de razón corriente, prueba del ácido y capital de trabajo neto. Ellos permiten entender, si la empresa tiene proyecciones de liquidez a futuro y, en caso contrario, revisar los actuales procesos para redireccionar las operaciones en pro de conseguir la solidez monetaria deseada.

Respecto al de actividad, tienen como fin la medición de la eficiencia con la fuerza que el negocio utiliza los recursos intrínsecamente. Adicionalmente, es capaz de medir la capacidad de rotación del activo, la recuperación crediticia, el pago de obligaciones y la eficiencia con la que la empresa utiliza y recupera los activos corrientes y no corrientes. En distintos indicadores se intenta plasmar una dinámica analítica respecto de la aplicación de recursos, haciendo uso de la analogía entre la estática y la dinámica rentable, tomando en consideración los estados financieros y enfatizando o corroborando que las cifras se encuentren alineadas con los objetivos empresariales.

El de endeudamiento, es aquel que mide la participación de los acreedores con relación al financiamiento empresarial. Reconoce los riesgos a los que se encuentran tanto el acreedor como el o los socios, así como la convivencia positiva o no con la deuda emprendida y aceptada. Bajo este factor toman relevancia los administradores, quienes tienen la responsabilidad de manejar de la mejor forma posibles, la deuda y la variabilidad que surja considerando las diferentes situaciones que la circundan, principalmente de la situación financiera y los márgenes de rentabilidad sobre las tasas de interés que fluctúan en el mercado. Activar estas razones de tipo financiero genera una funcionalidad competitiva dentro de lo que la gestión gerencial estratégica, es decir, dinamiza la operatividad que va supeditada a la competitividad de las operaciones, para alcanzar niveles óptimos de funcionamiento a largo plazo.

b. Ventaja competitiva: es la diferenciación entre una empresa innovadora y creativa que busca independencia personal y única, utilizando todos los recursos disponibles que van a permitir crear una brecha de oportunidades, respecto a los competidores o imitadores de oficio. Es entendible bajo un esquema de adición de fortalezas y atributos hacia un producto y/o servicio o marca, que le da una superioridad sobre los competidores inmediatos. Plantear una estrategia competitiva en este rubro de ventajas, *es hacer y renunciar al mismo tiempo*, es decir, para alcanzar metas competitivas es necesario olvidarse de tareas o responsabilidades que no permitan la culminación o enfoque en algo. No se puede hacer de todo, porque a la final no se hace nada.

Los hallazgos en la investigación indicaron que la mayoría de las organizaciones no tienen una estrategia relacionada con las ventajas competitivas (VC). A pesar de todo, existe una confusión que es preciso aclarar en cuanto a lo que es una ventaja paralela (VP) y una competitiva ¿Por qué se hace énfasis en esto? Sencillamente *porque toda ventaja competitiva tiene una paralela*. Chiquiar et al. (2007), definen a la ventaja paralela o comparativa, como la correlación efectiva de diversos desempeños que se ven afectados por la manera agresiva de imitación de terceros dentro del mercado.

Comentan los autores que, en el caso de México, a partir del año 2001 la cantidad de exportaciones generadas, han venido provocando una efectiva reacción en el comportamiento del mercado, observándose mayor presencia de ventajas paralelas que competitivas. Esto quiere significar, lo exagerado y descontrolado del mercado cuyo entorno se encuentra arraigado bajo características comercializadoras entre empresas similares, que alimentan de manera desproporcionada la competitividad y; a su vez, desvirtúan todos aquellos factores de calidad, dejando como componente imprescindible en el escenario de las negociaciones, el precio de los productos y/o servicios, alejándose cada vez de la calidad y atributos diferenciadores de los mismos.

Una perspectiva más amplia fue la adoptada por Porter (2016), quien argumenta que es una defensa ante los sustitutos, haciendo énfasis en la revisión de ciertas culturas y elementos adheridos al costo, para tener las debidas capacidades y enfrentar efectivamente los embistes de la competencia. Para Porter (Op. Cit.), existe una necesidad gerencial que debe concentrar sus esfuerzos en aprovechar al máximo las utilidades que se puedan generar y los mercados que se trate abarcar, mientras existe el auge del producto novedoso antes de que sea imitado por terceros. En palabras de Serna (2018), una VP o mejor conocida por el autor como ventaja comparativa, es aquella que se basa en los recursos naturales y tiene como función tratar de imitar en un tiempo rápido, ciertas ventajas previamente establecidas por competidores realmente innovadores. Esto quiere significar que un producto novedoso será o se mantendrá original, hasta que la VP lo imite.

Por ejemplo, en una organización se invierte en una tecnología de punta (ventaja competitiva), que durará de manera efectiva hasta que otro la copie o la empresa la pierda. Su permanencia está supeditada hasta que ocurra el efecto de la imitación. En este propósito es necesario decir, que cuando se hace referencia en cuanto al significado de la VP, es importante que se entienda como aquella ventaja que mantiene una duración efectiva en el mercado y dentro de la estrategia competitiva, hasta el momento en que otro competidor de oficio lo imite o, por defecto, quien genere en primera esa ventaja competitiva vaya perdiendo su perdurabilidad.

Mientras que la VC son estrategias direccionadas al producto y/o servicio que marca la diferencia o que difícilmente pueden resultar copiadas por otros. Al mismo tiempo, es reconocida como perdurable a largo plazo y generadora de valor y rentabilidad. *La mayoría de las organizaciones se esfuerzan o concentran en producir o crear más VP, descuidando o despreocupándose en generar VC*, en otras palabras, le otorgan mayor relevancia o esfuerzo a la VP que a la VC. Al momento de presentarse esta situación lo recomendable es analizar los impactos inmediatos, haciendo énfasis que las paralelas pudieran desarticular las competitivas y, como se mencionó, estas últimas son las que realmente le agregan valor a la organización.

En nuestra opinión, el enfoque teórico se enmarca en las ventajas competitivas mixtas (VP/VC). En primer lugar, se apoya en un ventajismo generado desde el análisis competitivo de la empresa en cuanto a la estructuración de los costos de producción, administración y ventas dándole a la organización un valor unitario que se ciñe en mejorar las condiciones y accesibilidades no ofrecidos por sus competidores principales (estudio de mercado). El

segundo, va referido hacia las cualidades del producto y/o servicio (calidad) que constituyen un valor importante y relevante para el consumidor final. Esta ventaja competitiva otorga a las empresas una fuerza centrífuga para posicionarse en los mercados, que una vez unidas coherentemente, producen una dimensionalidad que sustenta la sostenibilidad del negocio satisfactoriamente.

Una gestión gerencial estratégica que se fundamente en una ventaja competitiva mixta, adicionará un valor agregado intangible que las otras empresas —competencia—, les será complicado alcanzar. Todo debe ir direccionado en función de conseguir consistentemente, incrementar los niveles de competitividad permitiendo el fortalecimiento de una dinámica organizacional sólida y confiable. Cuando la organización internaliza la importancia y relevancia entre una ventaja y otra, comienzan a emprender estrategias basadas en las consecuencias de las decisiones gerenciales. Al momento de estabilizar y equilibrar que las VC tienen un mayor alcance y perdurabilidad en el ciclo normal del negocio, entonces solo se emplean la VP para mantenerlas y fortalecerlas, pero no para centrarse estratégicamente en ellas.

¿Qué debe hacer una organización para que una estrategia se convierta en una VC? Debe evaluar unos supuestos que en primera instancia deben estar direccionados con los *objetivos empresariales*. Como primer supuesto se enfatiza en *el conocimiento*, necesario para que todo el componente que mueve al negocio entienda, comprenda e interprete los lineamientos gerenciales que deben conducir las decisiones y expectativas de la compañía. Preparar *presupuestos estratégicos y aplicarlos o ejecutarlos*, es decir, si no se ejecutan se pierde la esencia estratégica y por ende la ventaja que se quiere posicionar. Y por último y una vez más *el talento humano* como bastión ejecutante de las estrategias.

-Estrategia: define la forma cómo la empresa debe manejar sus productos y/o servicios acordes a las diversas conductas del mercado. La estrategia debe ser accesible y factible, con la intencionalidad de ir neutralizando el fenómeno de la incertidumbre, cuyas consecuencias inmediatas se centran en la sistematización de tomar erradas decisiones que incrementan los riesgos, acerca de la sostenibilidad del negocio. Es precisamente en este factor que se deben emplear estrategias gerenciales que destaquen la importancia que intrínsecamente generan la antifragilidad y la innovación frugal hacia los procesos organizacionales.

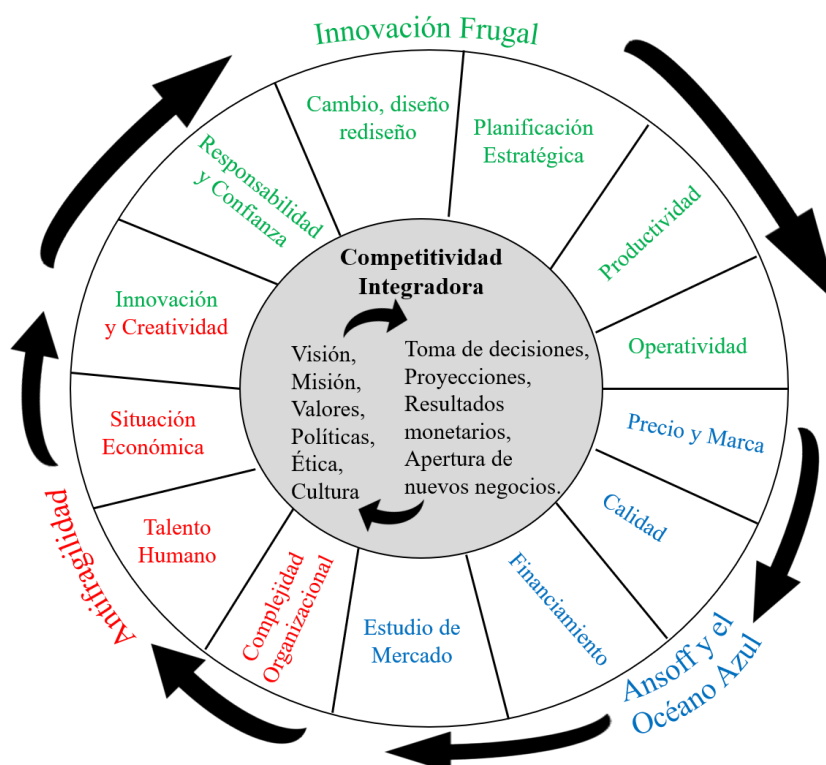
Aprovechando este factor se abre un enlace tipo gerencial, que congrega la unificación de la visión, misión y objetivos para consolidar las coyunturas (oportunidades) y disipar lo más efectivo posible, las amenazas y debilidades del negocio. Por consiguiente, las estrategias serán sinónimo de oportunidades que, inclusive en el caso de que sean bien empleadas, generarían escenarios o alternativas favorables para impulsar la competitividad. Todo va a depender del conocimiento y la forma de cómo se manejan los atributos del producto y/o servicio, que deben ir integradas de manera conjunta con procesos innovadores y creativos en concordancia con el talento humano, para darle paso a la sostenibilidad efectiva de la entidad.

Una vez analizado los elementos endógenos y exógenos que afectan el funcionamiento competitivo, es importante evaluar aquellos niveles de eficiencia que intervienen en el

crecimiento y evolución de los procesos estratégicos. Estos niveles, permiten alcanzar metas propuestas, pero tratando al mismo tiempo, de optimizar los recursos; dicho de otra forma, tomar en consideración todos los potenciales involucrados en llevar adelante una tarea, pero a su vez, poniendo en práctica el adecuado uso de los recursos existentes para obtener resultados competitivos y sostenibles.

Los niveles de eficiencia (Ver Figura 17), se enmarcan dentro del proceso denominado por los investigadores como **competitividad integradora**, permitiendo estabilizar y monitorear las operaciones de la organización, sin perder de vista los componentes delineados anteriormente provenientes de los elementos endógenos y exógenos.

Figura 17. Competitividad Integradora. Niveles de eficiencia



Fuente: Elaboración propia.

De la figura anterior observamos que todo debe partir desde una filosofía de negocio entendida como una bitácora funcional, alineada y establecida por una serie de ideas, proyectos, convicciones, intuiciones, experiencia, expectativas y, sobre todo credibilidad y confianza, pero sustentadas bajo estructuras basadas en esquemas gerenciales consolidadas y entendidas mediante la fijación de metas y objetivos, fundamentados en la visión, misión, valores, políticas, ética y cultura organizacional. Luego se fijan propósitos viables tomando en consideración a la competitividad integradora, para valorar el alcance y realidad de cumplimiento.

Para aclarar la forma como deben manejarse los niveles de eficiencia, se clasifican en tres grandes grupos (Ver Tabla 2) para conocer cuál va a ser el grado de importancia dentro de la perspectiva teórica.

Tabla 2. Grupo que identifica a la competitividad integradora

GESTIÓN ESTRATÉGICA	COMPETITIVIDAD	RENTABILIDAD
• Planificación estratégica. • Innovación. • Creatividad. • Calidad. • Cambio. • Diseño y rediseño. • Situación económica. • Complejidad organizacional.	• Productividad. • Dinamismo organizacional. • Operatividad. • Talento humano. • Manejo de recursos. • Estudio de mercado.	• Precio y marca. • Administración y finanzas. • Clientes. • Responsabilidad. • Confianza. • Financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Detallando cada una de ellas, la gestión gerencial estratégica se encarga de realizar investigaciones acerca de la naturaleza del negocio para determinar los atributos dependientes de los elementos endógenos y exógenos, necesarias al momento de entablar transiciones organizacionales. Permite entre otras cosas, fusionar los procesos de coyunturas y amenazas, ofreciéndoles a las entidades mejores opciones al momento de tomar decisiones. Se activan procesos determinantes como la innovación y la creatividad, que sirven de impulso hacia cualquier actividad de expansión y cambio que una empresa necesita en un momento determinado, para diseñar o rediseñar las tareas determinando aquellas que realmente le ofrecen valor al ciclo del negocio (**innovación frugal**).

Una gestión estratégica bien empleada, es capaz de otorgarle a las organizaciones un *plus* adicional hacia la mejora en cuanto a la calidad de sus actividades, enmarcadas dentro del producto y/o servicio que consolidan una VC sostenible. Por supuesto, debe existir una cohesión o una integración al unísono con los otros dos elementos que conforman al grupo, porque resulta bastante complicado tratar de engranar un proceso si, por alguna razón, uno de ellos no funciona adecuadamente en torno a las expectativas fijadas como rumbo gerencial. Eso viene a ser parte acerca del buen uso de la transcomplejidad organizacional, sin perder de vista los principios —*dialógico, recursividad organizacional, hologramático y sistémico*— que empujan hacia un espiral tratando de mantener el orden y al desorden controlado y alejado del caos y la incertidumbre.

Dentro de la gestión gerencial estratégica enmarcados en la transcomplejidad organizacional, es importante dejar claro que los principios que se manejan en esta visión sean provechosos y empleados de forma simple y sistemática. Entender que se pueden diseñar y rediseñar procesos el cual se puede ser productor y productivo sin perder la línea competitiva, se convierte en un reto que las empresas deben conocer para reforzar situaciones adversas y volverse antifrágiles. Pensar desde una visión hologramática, va a permitir concebir al todo, sin concebir a las partes y concebir a las partes sin concebir al todo, así las organizaciones serán el reflejo de ella misma como parte de un todo, otorgándole una facilidad integradora con la recursividad; en otras palabras, se enriquece del conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo estado productor del saber.

Seguidamente se tiene el grupo competitivo, considerado el de mayor atención para nosotros dentro del proceso de implantación de una gestión gerencial estratégica productiva, integral y sobre todo efectiva. Al momento de optimizar todas aquellas actividades las cuales se encuentran enmarcadas bajo esta perspectiva, conduce a crear fases de compromiso atados a una serie de componentes que deben ser empleados como los mecanismos que utiliza un reloj suizo —al mejor estilo de Immanuel Kant—, en especial por la participación efectiva del talento humano (valor intangible inconmensurable). La competitividad debe ser un proceso flexible y abierto que le permita a las organizaciones, integrar ideas productivas e inéditas que impulsen las operaciones del negocio.

Es precisamente en este punto que se recomienda emplear un dinamismo organizacional direccionado a fundar una disciplina gerencial, que se encargue de analizar las inminentes realidades competitivas del entorno (mercado), que generan cambios bruscos y que se encuentran buscando el punto de equilibrio. No es necesario llegar a escenarios caóticos y desorientados gerencialmente hablando, para comenzar a desarrollar capacidades y acciones, con el objeto de posicionarse en una posición competitiva (ventaja) estable en relación a las realidades que las circundan.

Lograr solidificar un tridente entre **competitividad-dinamismo-talento humano**, permitirá optimizar procesos secundarios como la operatividad, que terminan armonizando las actividades competitivas. Por esto, es necesario conocer el mercado competidor o que se quiere emprender, así como las necesidades del consumidor para lograr un acercamiento y aceptabilidad para alcanzar sostenerse y crecer amparados bajo niveles competitivos que impulsen a las organizaciones.

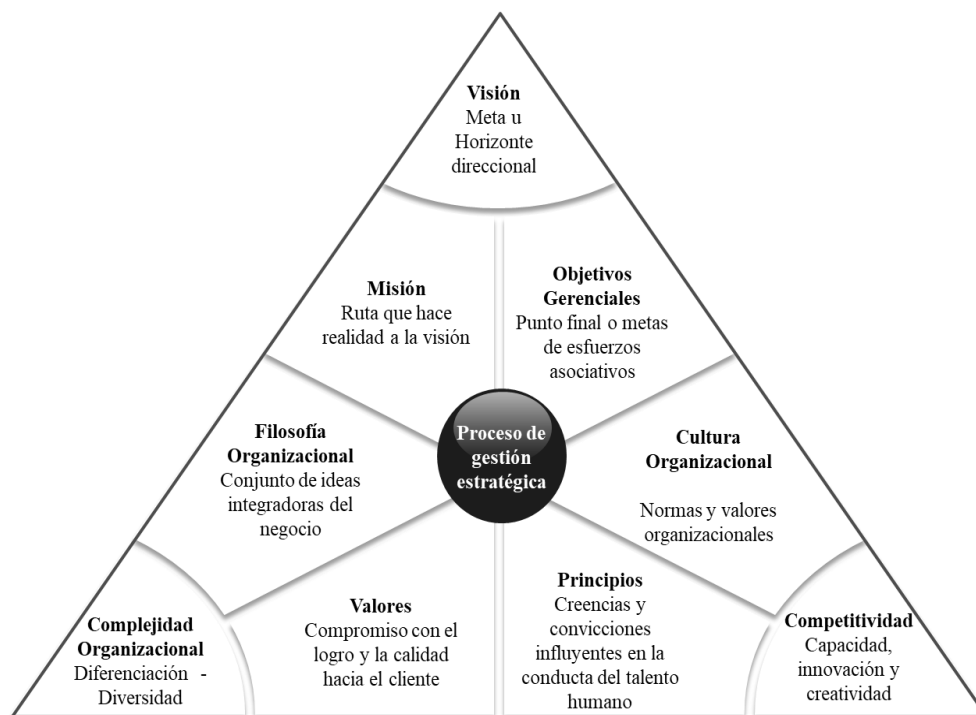
En última instancia, se detalla la rentabilidad que manejan diversos recursos financieros (*cuantitativos y cualitativos*) necesarios para llevar adelante los proyectos y acciones que se encuentran involucrados en el proceso de crecimiento de las organizaciones. El buen uso que se le otorgue a esta dimensión, permite tener de primera línea la adquisición de herramientas (maquinarias productivas, tecnología de punta, materia prima primaria y secundaria, transporte, materiales de oficina, entre otros); que coadyuven positivamente al logro de objetivos gerenciales.

La rentabilidad al mismo tiempo, conduce al reconocimiento de la competitividad desarrollando factores financieros que ayudan de manera progresiva a conocer los rendimientos de la empresa. Por intermedio de las interpretaciones, se comprende si la forma como está diseñado un proceso competitivo, es efectivo para la organización. Como se observa, un proceso efectivo de gestión gerencial estratégico trae consigo elementos, componentes, factores y dimensiones entrelazadas con la competitividad, que deben ser interpretadas en conjunto para conseguir la optimización del negocio.

Siguiendo en este orden de ideas, es importante colocar en contexto de qué manera pueden objetarse operativamente, de forma tal, que se puedan visualizar y sea entendible para las empresas. Para cumplir este objetivo, es necesario organizar jerárquicamente (Ver Figura 18) premisas, tareas y actividades que son relevantes al momento de emprender procesos de gestión

estratégica. Esta jerarquización no debe ser confundida como una oportunidad de negocio, puesto que sólo contiene información relacionada con la organización que les permite a los líderes departamentales, no perder el rumbo de las operaciones necesarias para emprender estrategias que enrumbe hacia la competitividad.

Figura 18. Jerarquización integradora del proceso de la gestión estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Este planteamiento permite entre otras cosas, fijar elementos gerenciales, estratégicos, innovadores, administrativos, comunicacionales, ética, valores, creativos, culturales, capacitación estratégica, trabajo en equipo, competitivos, responsabilidad social y de calidad que resultan necesarios e importantes tenerlos presentes al momento de posibles desviaciones, sobre todo en cuanto a lo que es la visión, misión y objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, permiten recordar tener presente cuáles son las herramientas o recursos con las que cuenta la entidad y la posición actual, frente a los competidores e imitadores existentes dentro del mercado.

Asimismo, faculta entre otras cosas, la evaluación y efectividad devenidos desde los distintos departamentos que, no logran ni encuentran la manera de alinearse dentro de las premisas organizacionales de crecimiento colectivo, ocasionando retrasos significativos al momento de instaurarse en los mercados. Es de notar que el proceso de competitividad siempre se verá envuelto bajo premisas de calidad, precio, eficiencia, eficacia, estrategia de mercado, rentabilidad y talento humano necesario para equilibrar adecuadamente las coyunturas y virtudes en pro de realzar y potencializar el producto y/o servicio y alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.

Este sostenimiento permite realizar inversiones a largo, mediano y corto plazo que, de ser alcanzadas automáticamente y de forma natural, repercuten en el crecimiento competitivo organizacional, sobre todo en entornos transcomplejos. Unido a esto, es importante mantenerse alerta ante las diferentes disrupciones que la globalización trae consigo sobre todo en la parte tecnológica, para adecuarlas a la organización y lograr mantenerlas actualizadas y modernizadas. Con ello, se mantiene ese interés del consumidor, quien se encuentra a la expectativa de los productos y/o servicios que se ofrecen, permitiéndole crecer y evolucionar con los nuevos tiempos.

La tecnología, en el marco de referencia de Delgado (2020: 62), ha venido significando un sinónimo de lo que las empresas pueden determinar como progreso y optimización que, cuando es empleado de manera estratégica, por lo general produce perfeccionamiento, efectividad y desarrollo. Argumenta el autor que, desde el análisis a partir de la llegada del COVID-19, el mundo será visto de forma distinta, dada las predicciones que señalan “una nueva realidad donde la vida, la producción y el consumo estarán marcados por las restricciones que ahora tenemos y que habrán de mantenerse superada la crisis”. Tal situación traerá como consecuencia transiciones en casi todos los ámbitos de la cotidianidad, resaltando la creación de espacios de desarrollo y crecimiento desde una visión virtual e innovación tecnológica.

Desde nuestra perspectiva, ese elemento tan relevante y necesario conocido como la tecnología, viene a representar oportunidades de crecimiento siempre y cuando se incorpore de manera productiva y competitiva dentro de los ciclos normales del negocio. Las organizaciones deben apoyarse en las realidades y oportunidades que le ofrece al mundo la tecnología de punta, para convertirse en alternativas regeneradoras de nuevos ciclos comerciales permitiendo expandir novedosas ofertas que capture la atención de los consumidores. Hoy en día se puede notar que los clientes buscan facilidades de adquisición evaluando rendimiento, calidad y sobre todo solvencia para cubrir esas expectativas. Como puede observarse, se crean oportunidades que pueden combinarse con la creatividad para generar ventajas competitivas en función de una necesidad (*innovación frugal*) y convertirla en una fortaleza (*antifragilidad*).

Las herramientas tecnológicas cuando son usadas, por ejemplo, desde una perspectiva comunicacional para impulsar procesos interactivos entre los trabajadores, se implantan con la idea de mejorar la gestión de la información facilitando la conexión interdepartamental, alejándose de las “islas” que no conducen a elevar la calidad de los procesos. Son empleadas de diversas maneras puesto que se encuentran destinadas a apoyar procesos operacionales y administrativos, para fortalecer el crecimiento y desarrollo competitivo de las organizaciones. En este siglo XXI podemos decir que, se cuentan con sistemas de planificación de recursos empresariales (información gerencial), gestión de relaciones con el cliente (administra todo lo relacionado con los clientes incluyendo el *marketing*), *Dropbox* (aloja archivos multiplataforma en la nube), *Hangouts*, *Telegram*, *Google Meet*, *Skype*, *Zoom*, *Apps*, *WhatsApp*, Inteligencia Artificial, solo por nombrar algunas las cuales son consideradas como herramientas comunicacionales remotas. Cada una de ellas lo que pretenden es facilitar el trabajo colaborativo y mejorar el desarrollo de gestión gerencial estratégica competitiva en una entidad.

5.2. El *Thinking Trojan* (Troyano Pensante) como herramienta gerencial estratégica competitiva bajo escenarios transcomplejos

Una vez dejado en claro todos estos preliminares relacionados con la estructura de la óptica organizacional acompañada de elementos gerenciales, procedemos a ir develando la manera cómo se estructura esta teoría de gestión estratégica competitiva, que coadyuve al impulso y explore un adecuado dinamismo empresarial, tomando en consideración escenarios transcomplejos que forman parte de esa cotidianidad del mercado. Para nosotros fue necesario e importante identificar la teoría gerencial estratégica competitiva, denominándose *Thinking Trojan* (TT) —en español significa Troyano Pensante—, con la visión de englobar las diferentes tareas existentes en las organizaciones y, a su vez, dar a conocer diversas alternativas inspirado en el pensamiento creativo, innovador, antifrágil y frugal, así como en la planificación de una estrategia capaz de ofrecer una serie de herramientas gerenciales, innovadoras y productivas que impulsen la competitividad.

El surgimiento de esta teoría basada en el troyano pensante, proviene de una mezcla de diversas situaciones que se asociaron (idea-necesidad-oportunidad-respuesta), con la intencionalidad de integrar estrategias y herramientas gerenciales, así como al conocimiento competitivo; basado principalmente por la leyenda del *caballo de troya de Omero y la manera de cómo Ulises se ideó para poder entrar a la impenetrable ciudad de Troya*. Esta idea permitió crear varios escenarios que fueron claves durante el proceso de la teoría. El primero, tener la oportunidad de tener consigo elementos y componentes de gestión gerencial estratégica que pueden ser empleados en cualquier momento por las organizaciones, con la intencionalidad de impulsar procesos y oportunidades de negocio netamente competitivas. El segundo, plantea que para generar una estrategia gerencial, es importante conocer e interpretar las diferentes teorías existentes y relacionadas con el tema competitivo, estratégico y la administración; logrando de esta manera, emitir juicios propios desde horizontes epistémicos comprensibles y sustentables.

Como tercer y último escenario, lograr coherentemente y sobre todo bajo un esquema viable acorde a las realidades investigadas, diseñar un proceso sistemático gerencial para impulsar a las organizaciones que se encuentran en un estado de abismo o ambivalencia comercial, la incorporación teorías competitivas como las *matrices de Ansoff, océanos azules, innovación frugal y antifragilidad*; generando, en concordancia con la visión, misión y los objetivos organizacionales, ventajas competitivas y no paralelas que permitan la sostenibilidad empresarial de forma consistente. Mediante el *Thinking Trojan* (TT) se identifica la relevancia que reviste lo que representa un verdadero estrategia gerencial, ya que facilita la multiplicidad de procesos necesarios para crear una simbiosis que convierta a los negocios en más competitivos, innovadores y creativos.

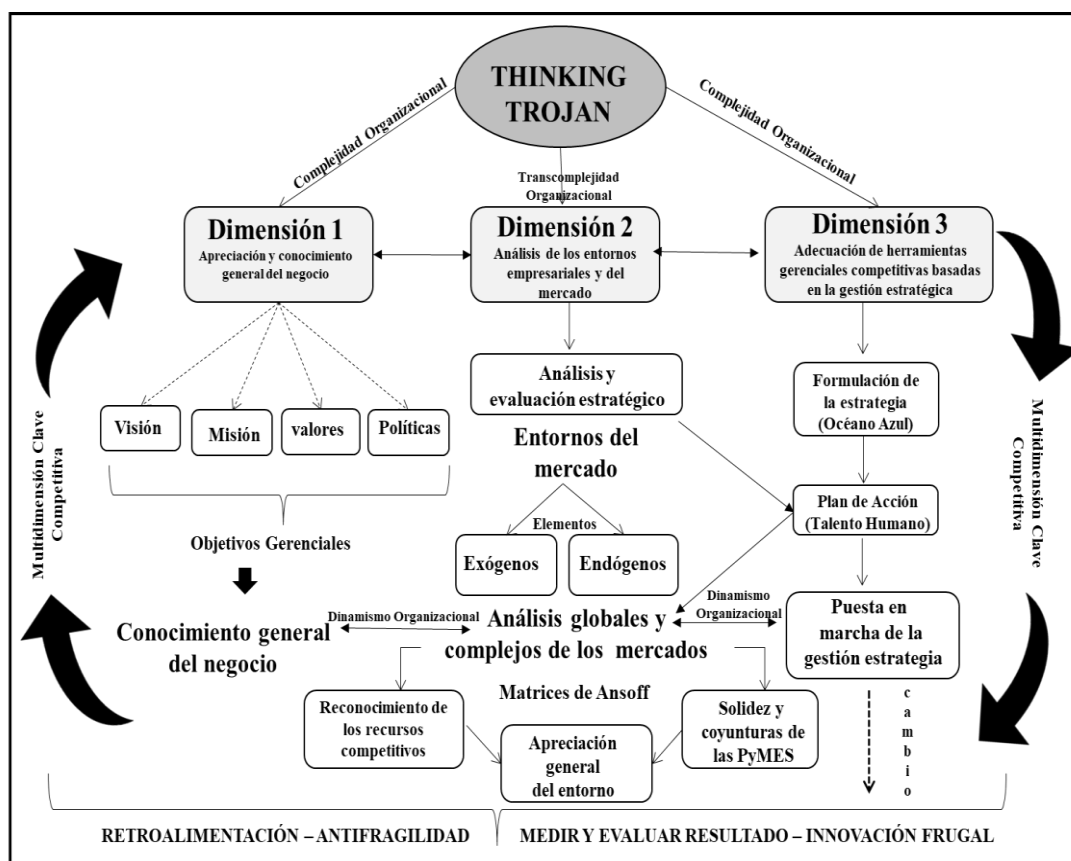
A partir y considerando los escenarios antes mencionados, el TT debe ser entendido como un proceso innovador fundamentado en las necesidades desde el sector organizacional, que sirve como **una caja de herramientas múltiples**, dimensionadas a implementar una teoría sobre algunos contextos, pero adaptados a las realidades de los procesos empresariales. Sirve de referencia y rumbo gerencial, para obtener niveles competitivos que fortalezcan las

actividades dentro del ciclo del negocio; aun, bajo circunstancias transcomplejas, pero aprovechando el potencial y recurso que vuelve a los negocios competitivos.

Dentro de ese apalancamiento o fuerza de impulso, se encuentra el talento humano y la comunicación, sin perder de vista la experiencia empírica que debe mixturarse y contrastarse con lo epistemológico, para obtener una implosión conocida como *dinamismo organizacional*. Es preciso demarcar que parte de la idea de englobar de manera sistemática todos los elementos, componentes y métodos que se encuentran integrados dentro del proceso que envuelve a la gestión estratégica competitiva, podría estar derivado sobre la manera como se conduzcan las metas gerenciales, buscando en lo posible de contrarrestar las incertidumbres y fortalecer las ventajas competitivas. El producto de todo esto, es establecer mecanismos estratégicos para lograr el punto de equilibrio, estabilidad y sostenimiento gerencial.

El enfoque va a estar estructurado en tres dimensiones (Ver Figura 19) que van en primer lugar, desde la apreciación y conocimiento general del negocio; es decir, definir primero lo importante, luego analizar y conocer los entornos empresariales y del mercado, adecuando las herramientas o elementos de gestión estratégica que impulsen la competitividad organizacional.

Figura 19. Dimensiones del enfoque *Thinking Trojan* (TT)



Fuente: elaboración propia.

Además de tener establecidas las dimensiones, al mismo tiempo es importante tomar en consideración que las mismas deben simplificarse bajo un esquema tipo centrífuga, denominado *Multidimensión Clave Competitiva* (MCC) necesario para promover la acción y el

cambio empresarial. Además, garantiza la implementación o puesta en marcha de la perspectiva teórica, con un alto grado de receptividad, aceptación y efectividad por parte de todos los interesados en la organización.

El MCC, es un empuje adherido a la gestión estratégica que se conforma de ventajas competitivas, niveles de productividad, filosofía del negocio, análisis de mercado, antifragilidad e innovación frugal. *Su funcionalidad radica en servir de impulso para consolidar procesos competitivos, sin que las organizaciones pierdan el rumbo gerencial.* Se soporta bajo una filosofía emprendedora, otorgando cierto grado de importancia por ser direccionada hacia la excelencia operativa, además, tiene una relación directa con el entendimiento competitivo centrado en el interés y habilidad de los líderes internos, para aprender de forma acelerada el comportamiento de los competidores directos y/o imitadores pasivos. El sistema de aprendizaje de las organizaciones y el entendimiento de sus recursos y fortalezas, permitirán convertir acciones en resultados competitivos satisfactorios. El conocimiento y la forma de emplearla, es el único recurso renovable infinito para sostenerse en el tiempo.

Bajo esta filosofía emprendedora y, tomando en consideración tanto las dimensiones como los MCC, procedemos a detallar los diferentes mecanismos del enfoque con miras a entender su funcionamiento, así como su eficiencia y efectividad.

Dimensión 1. Apreciación y conocimiento general del negocio (pirámide estratégica).

Mantenerse informado y tener conocimiento de todo lo que envuelve a las empresas durante la aplicación del ciclo normal del negocio, viene a resultar tan relevante sobre todo para la transmisión de recursos y acciones, en especial para sus trabajadores (talento humano). Es reconocida como la expresión material del conocimiento con fines específicos de uso. Es catalogado como un aprendizaje, convirtiéndose al mismo tiempo, en información relevante para las entidades. Cuando la información no es efectiva se pierde el sentido comunicacional organizacional.

Tener una apreciación general y conocimiento de las actividades que circundan al negocio, se convierte en la columna vertebral debido a la importancia que reviste el conocer e identificar hacia dónde se manejan las metas y objetivos empresariales, sin descuidar la prospección de los mismos. Si no se tiene claro los rumbos organizacionales (bitácora emprendedora), sobre todo, aquellos relacionados directamente con el mercado (abordado y a emprender), prácticamente las actividades que se plantean serán complicadas de cumplir al momento de plantear procesos competitivos bajo el esquema de una gestión gerencial estratégica.

La organización interna, es decir, la manera de estructurar las responsabilidades operativas y funcionales de la compañía, debe convertirse en el primer paso que toda entidad debe tomar en consideración, ya que es precisamente en esa iniciación donde se fijan las estrategias gerenciales (comerciales, operativas, competitivas, humanas, financieras, frugales), ventajas competitivas, propósitos y estudios de mercados; que vienen a constituir el

conocimiento incipiente o base principal de la empresa. Es mediante una efectiva gestión organizacional que se puede dar a conocer a todos sus accionistas y trabajadores en general, cual es la razón y funcionamiento del negocio. Cuando hablamos acerca de gestión organizacional, nos referimos a tomar en consideración situaciones de mando integral funcional, visión, misión, valores, políticas y objetivos gerenciales (pirámide estratégica), resultando interesante darlos a conocer y que todos los integrantes de las empresas las entiendan y se sientan identificados con ellas.

La gestión gerencial estratégica engloba procesos que generalmente se enfilan hacia la competitividad y productividad, por esto es necesario que; en este caso, los empresarios tengan claro como paso inicial cuál es la visión y misión y, a partir de ello, hacerse crecer o emprender con más sentido brindando más seguridad en el mercado donde se desenvuelve. Desarrollar una corriente correcta de la visión y misión es fundamental, motivado a que pueden sufrir cambios como consecuencia de los entornos transcomplejos.

La visión se le determina *como el transitar empresarial proyectado*, sirviendo de indicador para la orientación de escenarios necesarios para tomar decisiones estratégicas, que contribuyan al crecimiento económico y fortalecimiento de la competitividad organizacional. La visión conduce hacia la misión, por lo tanto, se puede considerar como el sueño o imagen del futuro que se fija la compañía, para delinear su transitar hacia el logro y alcanzar una posición adecuada y conducente en el complejo mundo del mercado que se quiere dominar o emprender.

La misión sirve de apoyo para la formulación de una visión de acuerdo a las expectativas del negocio. En este sentido, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál o cuáles son las proyecciones y profundidades organizacionales a mediano y largo plazo? ¿Cuáles son las metas gerenciales a cumplir de manera sostenible? ¿Cómo quieres que tus compradores, proveedores y talento humano opinen sobre la empresa? ¿Qué aspectos se deben evaluar para crecer competitivamente? Tales preguntas nos conducen a afirmar que la prospección y el direccionamiento de escenarios futuros, deben ser identificados como el norte de las organizaciones, para poderse forjar una visión y misión acorde a la estructura y manejo de los negocios de forma longitudinal.

Adentrándonos en la misión, se le considera como un determinante indicador que se debe ajustar, adaptar y alinear con la planificación estratégica. Es sincerarse y renunciar a las realidades y escenarios que realmente no podrán cumplirse como propósito inicial gerencial. En ella se deben detallar la actividad económica prioritaria despuntando la identidad empresarial considerada como la antesala para el logro y alcance de la visión, en otras palabras, *no son más que metas que constituyen la razón y el fundamento ideológico empresarial a largo plazo*. Se puede decir, que la visión y misión se mantienen en armonía para la prosecución de objetivos gerenciales.

Por intermedio de la misión se presentan una serie de interrogantes que siempre es importante conocer y manejar, permitiendo ubicar o teniendo capacidad de respuestas que de manera prospectiva se transforman en fortalezas. Entre las preguntas predominan: ¿Qué ofrecer

a terceros? ¿Cuál es la razón del negocio? ¿Qué mercados se quieren atraer? ¿Qué transmite el negocio por medio de su imagen corporativa? ¿Precio competitivo y calidad de los productos y/o servicios? ¿Relación con el talento humano? ¿Qué diferencia marcada existe con el resto del mercado para hacerse competitivos? Al momento de que estas interrogantes tienen su respuesta categórica, efectiva y apegada a las realidades que circundan a la empresa, las organizaciones podrán ir acercándose a las verdaderas razones de su visión y misión (bitácora emprendedora); así como, cuáles son los objetivos gerenciales que se quieren alcanzar para sostenerse en el tiempo.

Es importante circunscribir lo relevante que también significa los valores que, por lo general, no son tomados en cuenta o simplemente son olvidados cayendo en una inconsistencia organizacional y desdibujando todos los demás elementos que se han aludido en torno a este interesante tema. A veces resulta complicado desmembrar las acciones y no se logra entender en partes, por eso esa famosa frase de Gestalt (citado en Sobrino, 2019: párr. 1) “el todo es más que la suma de las partes” y es necesario integrarlos para entender su dimensión y uso dentro de cualquier proceso y, sobre todo, si se trata de gestión gerencial estratégica y la competitividad.

Entre los valores que resaltamos dentro de lo denominado visión gerencial estratégico competitivo, se nombran: el *liderazgo* (necesario para estimular a los demás a ser mejores en cada una de sus unidades de trabajo), *integridad* (forma parte de la ética y las buenas costumbres), *pasión* (necesaria para ser emprendedor y hacer cumplir la visión y misión organizacional), *honestidad* (importante para que la confianza y el respeto sea bastión primordial entre todos los integrantes de los equipos de trabajo), *integración* (forja equipos competentes y altamente comprometidos con mejorar de manera personal en pro de aumentar la productividad empresarial), *diversidad* (para ser pioneros y posicionarse en los mercados) y, la *calidad* (maximiza la excelencia organizacional).

Respecto a las políticas, vienen a representar el respaldo necesario que debe acompañar a la visión y misión. Es importante que los responsables de encaminar a las organizaciones fijen posición en cuanto a la forma como van a operar ciertos departamentos, delegando inclusive las diferentes responsabilidades y metas que se deben cumplir, tomando en consideración políticas que indiquen el rumbo viable y sólido, que permita cubrir los objetivos gerenciales de manera sistemática y previamente establecida. Con relación a estos objetivos, se enfilan dentro de lo que se considera un enfoque basado en estrategias, es decir, desmembrar adecuadamente los valores relevantes existentes en la cadena de valor (mapa estratégico), enfrentando de manera efectiva a la competencia.

Los objetivos gerenciales se pueden enfocar con base a tres situaciones que se encuentran dentro de este proceso de gestión gerencial estratégica como lo son:

-Objetivos estratégicos: (a) definiéndolo desde la filosofía emprendedora detallada en párrafos anteriores con la intención de encontrar coherencia y consistencia entre el negocio y lo que ofrece al mundo exterior mercantil; (b) establecer objetivos que se puedan cumplir y que sean a corto y mediano plazo, inclusive que vayan de la mano con la visión y misión de la

empresa para definir acertadamente los procesos de crecimiento productivo e incrementar la competitividad.

-Desarrollo direccional: (a) tener una gama de alternativas que permitan seleccionar la mejor y la que se adapte a las pretensiones gerenciales de la organización. Para formular un objetivo gerencial es importante tener a la mano diferentes situaciones evaluativas de escenarios futuros —juegos de los escenarios— que permitan rebajar la incertidumbre e impulsar el proceso competitivo; (b) adaptarse al proceso de desarrollo en cuanto a la estructura organizacional, permite incursionar a la alta gerencia en el compromiso que debería estar al unísono con la visión y misión, fijándose metas que sean totalmente viables y acordes a la realidad.

-Implementación estratégica: estos objetivos gerenciales normalmente se encuentran enmarcados dentro de todas aquellas actividades que se necesitan para la obtención de metas estratégicas, que maximice el proceso general de la empresa logrando efectiva y eficazmente, engranar las actividades con miras a aumentar la competitividad y poder posicionarse en el mercado.

En esta misma secuencia se destacan los valores y la cultura organizacional, los cuales generalmente son de tipo intangible, pero a su vez, son considerados el soporte para hacer saber los principios éticos y filosóficos empresariales. Es mediante los valores que se logran transformar las acciones competitivas. Al mismo tiempo, es capaz de atraer y retener al talento humano que a la postre resulta importante porque solidifica los procesos gerenciales, aumentando tangiblemente la competitividad, la innovación, la antifragilidad, la frugalidad, trabajo en equipo y la creatividad.

Mediante la identificación de los valores, se pueden sustentar estrategias organizacionales coherentes y viables hacia el logro de objetivos, que inclusive, permiten generar una marcada diferencia entre los demás competidores (ventajas) existentes en el mercado, así como, saber identificar a los trabajadores constituyéndose como la materia prima primordial en el ciclo del negocio y conocer de cerca los principios éticos y morales, gestando una filosofía como cultura competitiva sólida y provechosa. Para lograr esto, también es necesario instaurar una secuencia lógica acerca de los elementos que intervienen en el proceso estratégico, tales como: planificación, innovación, trabajo en equipo, compromiso, cambio organizacional, liderazgo, creatividad, competencia, emprendimiento, cultura, identidad, pluriculturalismo, sustentabilidad, comportamiento del mercado, preferencia del consumidor, tecnología, entre otros.

En relación a la cultura organizacional, es necesario internalizar el acercamiento que produce con lo mencionado en el párrafo previo; sin embargo, resulta interesante cuando es asociado a aspectos relacionados con el cambio. No es recomendable realizar transiciones que afecten las operaciones de la compañía sin haber realizado las respectivas comunicaciones derivativas de ellas. Es decir, debe existir una razón para incurrir en este tipo de procesos, pero debe ir de la mano del talento humano; en consecuencia, se debe preparar en todos los sentidos

(psicológicos, tecnológicos y experiencial-empírico) para evitar no conformidades que conviertan al cambio en un caos.

Por eso es importante apoyarse en una cultura que engloba diferentes ideas y puntos de vistas de quienes ejercen las funciones y, que de manera directa, podrían verse afectados con las transiciones y valores que son planteadas congruentemente sin importar, en algunos casos, las diferencias profesionales interdepartamentales existentes dentro de las organizaciones que conducen a un caos operativo. Tal situación envuelve aspectos que incluyen lo ético, creencias, costumbres, innovación, creatividad y algo que no se debe dejar pasar por alto como lo es la revisión de la pirámide jerarquizadora de integración del proceso de la gestión estratégica, sobre todo en lo relacionado con la visión y misión.

En este aspecto Etkin (2000), en una investigación desde la óptica de la visibilización de las fuerzas del poder organizacional, originadas desde el ámbito de las relaciones laborales, indaga sobre direccionamientos administrativos estratégicos basados en el funcionalismo visto como una visión sistémica de la organización como construcción integral de responsabilidad social, lo cual implica interacción y comunicación del talento humano enfocados en fortalecer el liderazgo, como un mecanismo de acción inmediata para superar la diversidad cultural y lograr objetivos empresariales. El autor reconoce la existencia de vías que disminuyen el problema de la rigidez jerárquica, distinguiendo la visión de generar una cultura colaborativa organizacional.

Tal situación nos condujo a entender el concepto de cultura organizacional como una gestión diseñada bajo objetivos compartidos, fundamentado en costumbres, ideologías, creencias y valores similares; fortificando el compromiso hacia los objetivos estratégicos empresariales. En ella, intrínsecamente tiene el riesgo de estructurar un pensamiento excluyente que podría ser tratado como una limitante y, por lo tanto, redireccionarse para impulsar el desarrollo de nuevas ideas y tener alternativas viables para tomar decisiones en tiempos transcomplejos. La cultura no es ajena al talento humano, debe ser considerada un rasgo que incluye de manera compartida creencias, premisas, suposiciones y convicciones que influyen en las relaciones laborales.

Una relación binomial cultura-valores debe sujetarse de los efectos que surgen producto de la interacción social (conocimiento, educación, convivencia, intuiciones, confrontación de ideas) de todos los miembros del negocio. Tal como se alude, son contextualizaciones basadas en las ideas, valores y creencias que se edifican desde lo endógenos y son compartidas y difundidas por los todos los integrantes. No se debe dejar a un lado la existencia de una estrategia desde la cosmovisión cultural, que busca establecer saberes y pensamientos coherentes basados en la visión y misión de la organización, predominando la hegemonía cultural hacia un diseño que se apalanca en el respeto, orden y jerarquía como parte de la estrategia gerencial empresarial.

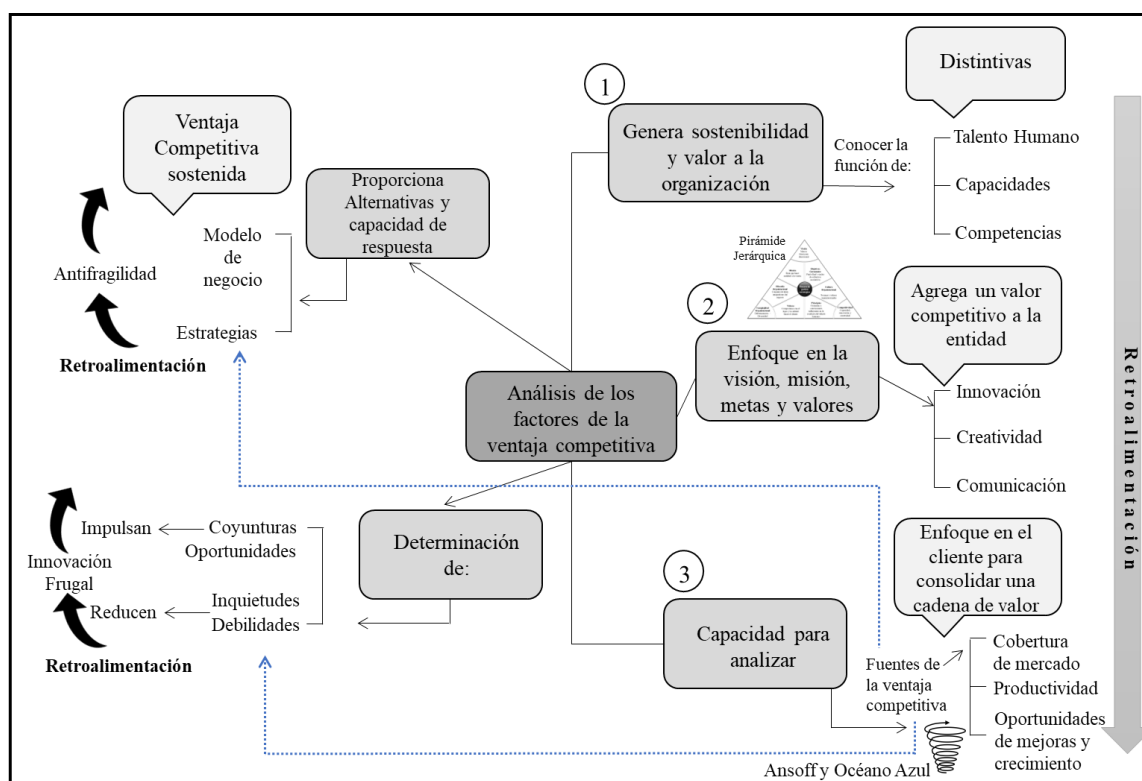
Dimensión 2. Análisis de los entornos empresariales y del mercado.

Esta dimensión conlleva a emplear a fondo el conocimiento sobre el entorno empresarial, de manera que se pueda ir modelando un análisis y evaluación de estrategias hacia los mercados en función a los recursos y empuje del talento humano, que permita conocer el comportamiento, direccionalidad y adaptabilidad hacia las organizaciones, tomando en consideración aspectos cualitativos que logren integrarse con los cuantitativos, implosionando hacia la consolidación de procesos competitivos y sostenibles.

Los indicadores que se involucran bajo esta figura transformadora situacional empresarial, se centran en el precio, marca, producto y servicio, así como los procesos internos como externos, enrutados bajo una visión organizacional, que por supuesto, tenga como meta estabilizar parámetros competitivos sustentado con elementos de la gestión estratégica. Lo importante es tener alternativas al momento de presentarse complejidades sobre todo a nivel del mercado, que amerita una capacidad de respuestas acorde para disminuir los niveles de incertidumbre, que sólo conducen a aumentar posibles pérdidas al negocio. Por esa razón, se viene haciendo énfasis en la identificación de coyunturas y amenazas, con el objeto de conocer y develar las realidades para proponer estrategias viables para el desarrollo competitivo.

En este enfoque, el análisis de los factores que acompaña a las ventajas competitivas, se desarrolla por medio de tres fases (Ver Figura 20) que significan la esencia de diseñar/rediseñar un sistema efectivo de gestión estratégica que fortalezca las marcas, productos y servicios, sobre todo hacia los competidores y lograr el sostenimiento competitivo organizacional.

Figura 20. Fases de los factores que acompañan a las ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia.

Estas fases se identifican de la siguiente forma:

(1) *Genera sostenibilidad y valor a la organización*: acá es necesario evaluar todos los recursos, capacidades, potenciales y competencia de distinción que posee la empresa en cuanto al potencial del talento humano. Conocer las limitantes de los recursos existentes es sinónimo de responsabilidad empresarial, subrayando que los objetivos y resultados estarán supeditados al nivel de inversión y capacidad que cada organización puede dar. Esto quiere decir que, si una empresa quiere aumentarlos de manera proporcional, es importante conocer su capacidad de reinvertir sobre todo en crecimiento competitivo para activar la innovación y la creatividad como motor productivo.

Algo que queremos matizar en este punto es lo relacionado al talento humano, entendiendo a las organizaciones lo relevante y significativo que resultan para las pretensiones gerenciales. Al respecto existen unas distinciones que resultan interesantes comprender y analizar de forma detallada, que moldean una filosofía entretejida con la cultura organizacional que se debe emplear y aplicar para obtener resultados eficientes a nivel competitivo. Su composición consta de siete componentes: trabajo en equipo, política y gestión de calidad, ética, diseño-rediseño, liderazgo, remuneraciones y competencias individuales.

Todas se encuentran fundamentadas en la visión, misión, metas, políticas y valores que, impulsan el proceso competitivo de manera ecuánime y duradera. Dichas distinciones una vez que la entidad los identifica y alinea bajo una línea de mando en búsqueda de cumplir con los objetivos gerenciales, sin duda alguna se convierten en efectos multiplicadores de crecimiento organizacional. Confianza, seguridad y ética pasan a ser ingredientes intangibles relevantes que garantizan al talento humano estabilidad y mejor calidad de vida.

(2) *Enfoque en la visión, misión, metas y valores*: resultan altamente efectivos siempre y cuando se emplean de manera secuencial, es decir, no desfragmentados sino más bien al unísono como parte de una estrategia coherente y viable. Se enmarca en mantenerse actualizado a las diferentes disrupciones y complejidades que la nueva era trae consigo (todo cambia y evoluciona, nada se mantiene estático e inmutable en el tiempo). Todos estos cambios generalmente hacen que los productos/servicios crezcan de la misma forma como los clientes exigen entre sus necesidades de consumo. Si no se logran sincronizar estos enfoques posiblemente los competidores tendrán una ventaja paralela (VP) o una brecha que debe ser contrarrestada, para evitar pérdidas de extensiones de territorio de mercado que en un momento determinado se tuvo.

Por lo general los competidores pocos o no innovadores, se mantienen bajo perfil reaccionario en relación con los más creativos. A todas estas dentro del análisis que se debe llevar a cabo sobre el mercado, es importante entender que para emprender estos análisis siempre es necesario plantearse interrogantes, como: ¿De qué manera la organización comprende el mercado que atiende? ¿Cuáles de los procesos internos representan mayor competitividad? ¿Dentro de la geografía comercial que mercados representan los más complejos? Estas preguntas al ser puesta a la luz pública, generan un rumbo en cuanto a lo que hay que hacer y cómo hacerlo, guiados en obtener un posicionamiento tomando en consideración atributos apegados a la calidad, innovación, creatividad y comunicación (compromiso).

Revelar cómo hacer para que estos cuatro atributos se activen en las organizaciones, es necesario emplear de manera clara y precisa procesos competitivos. Ya hemos declarado anteriormente que una gestión gerencial estratégica incluye una serie de elementos que, aunque pudieran no emplearse todos al mismo tiempo, van a impulsar a los procesos competitivos para que las entidades alcancen niveles óptimos de eficiencia. Asimismo, se podrán controlar o minimizar las incertidumbres que vienen adheridas producto de las transcomplejidades que envuelven a las actividades comerciales normales de las empresas.

(3) *Capacidad para analizar*: se convierte en un razonamiento que no debe descuidarse en procesos envueltos en la gestión estratégica y la competitividad que al unísono conducen a generar ventajas competitivas (VC). Algo importante en este punto, viene a ser que la organización no debe perder de vista uno de sus activos comerciales principales que los mueve, como son los clientes. Es lo que Radjou et al. (2015), plantearon acerca de las intuiciones como parte de las necesidades de los consumidores, el cual el producto se hace parte de la cotidianidad del hombre. Entenderlos, conocerlos y estudiar sus preferencias y necesidades van a ser estrategias diferenciales que, de forma sistemática, producen acciones intangibles (recomendaciones, confianza, preferencia) que coadyuvan al crecimiento y consolidación empresarial.

Es necesario hacer análisis de las actividades organizacionales, para conocer las verdaderas realidades de los productos y/o servicios, teniendo presente una aceptación por parte de los consumidores que permita una cobertura de mercado bastante preferencial y óptima. Por eso no se debe desligar lo relevante que resulta el cliente, quienes van a determinar el verdadero valor del negocio que se traduce en sostenibilidad y eleva ese espíritu competitivo acompañado de innovación y creatividad. Por lo general dentro del mercado existen acciones volátiles que surgen de acciones no conformes (errores) que pudieran ser costosos para las entidades, de modo que, mantenerse alerta a esos cambios transicionales van a generar un respaldo y capacidad de respuesta efectiva, sobre todo en momentos tan apremiantes y exigentes que pudieran ser hasta inesperados.

Tendríamos que añadir también que, la productividad representa una de las VC más relevantes e importantes, en cuanto a la relación entre tiempo, necesidad, durabilidad, proyección, reacción, viabilidad, efectividad y eficiencia les permiten a los negocios crecer de manera consistente a nivel competitivo. Todas las conexiones terminan entrelazándose con este componente, engendrando un plan de acción visto como motor principal de la empresa. Algunas entidades comerciales dan por hecho que la productividad no es solo con el producto, y en parte tienen razón. El simple hecho de no pertenecer al grupo productivo no quiere significar que no se pueda ser desde otros ámbitos (recursos humanos, finanzas, compras, seguridad industrial, tecnología, entre otros). A mayor producción mayor eficacia, al tener mayor eficacia disminuye la incertidumbre y, al reducir la incertidumbre aumenta la competitividad y se fortalece la organización.

A la postre, las oportunidades de mejoras, desarrollo y crecimiento se producen de forma asimétrica. Se adecuan a las exigencias que se vienen presentando producto del estudio del análisis transcomplejo de los mercados. Las exigencias del cliente son cada vez mayores y se

encuentran apegadas a las necesidades y al crecimiento de la globalización y las tecnologías, entrando en juego las diversidades existentes en los negocios, empleando una balanza que forman parte del producto y/o servicio como, por ejemplo; la calidad y el precio, de forma tal que ambas puedan al mismo tiempo cubrir las expectativas básicas exigidas por el patrón de consumo del mercado.

Como se observa todo es producto de una cadena de valor que debe estar completamente en armonía, para evitar que en cualquier momento se rompa, a pesar que precisamente a partir de ese momento, comienzan a presentarse disrupciones complejas que distorsionan la planificación y las metas. Esta cadena de valor está supeditada a todos los elementos mentados, apoyándose sobre todo hacia la excelencia operacional empresarial quien se mantiene en búsqueda de la competitividad de sus actividades y tareas para instaurar un sostenimiento efectivo y sostenible.

Dimensión 3. Adecuación de herramientas competitivas basadas en la gestión estratégica.

La gestión estratégica representa la sistematización engranada de una serie de procesos organizacionales, que una vez que son reconocidos, entendidos y analizados van a colaborar con la competitividad y el crecimiento económico, quienes de manera conjunta impulsarán acciones dinámicas empresariales instaurando equilibrio y sostenibilidad. Bajo este contexto, esta dimensión se encuadra bajo tres condiciones que ayudan a visualizar escenarios para la toma de decisiones y conseguir moldear el tipo de procedimientos que cada organización debe tener en consideración, para tener efectividad y eficiencia desde todos los puntos de vista operacionales.

Las condiciones consideradas son:

(a) *Formulación de la estrategia*: para entender esta condición ya se debe tener claro todo lo que se ha venido mostrando, conociendo e identificando respecto a elementos, componentes, factores y condicionantes entre las dos primeras dimensiones. Los enunciados que tienen referencia directa con los principios y directrices integrados por la visión y misión del negocio son preponderantes, al momento de fijar una fórmula adecuada y viable de estrategia. Si existen niveles pre comprensivos o también conocidos como empíricos, deben ser contrastadas con las teorías existentes y adaptadas a las realidades que viven las organizaciones.

Luego de forma sistemática se deben proponer metas u objetivos gerenciales acordes a las expectativas y al nivel de inversión y oportunidades en los cuales se encuentra la organización, en concordancia al mercado operativo. No se deberían fijar proyecciones poco confiables (surrealistas) y que no ameritan el respectivo respaldo competitivo. Es precisamente en este punto que se deben identificar qué tipo de océanos, empleando palabras de Kim & Mauborgne (2015), se deben instaurar y bajo qué condiciones, tomando en consideración los recursos existentes y la capacidad del talento humano. Este último es esencial para iniciar emprendimientos estratégicos acordes a las expectativas de los negocios, representando el

engranaje primordial para llevar a cabo las direccionalidades, tomando en cuenta la integración y la comunicación.

Mantener operaciones, sin descuidar los procesos comunicacionales con el personal, permite que la información que se quiere emplear sea entendida con miras a obtener resultados acordes a lo planificado, en cuanto a la estrategia competitiva que impulse las actividades de las organizaciones. Ya se ha aclarado lo relevante que resulta la comunicación en todo esto. No se deben guardar las proyecciones y mucho menos no ejecutarlas, sino compartirlas y hasta discutir las entre todos los responsables intervinientes. Las adaptaciones, diseños o rediseños que se vayan presentando van a representar esa madurez que se origina por esa filosofía de negocio que forma parte de la cultura y el sentido de pertenencia de todos los que forman parte del equipo de trabajo.

Es una madurez que ofrece oportunidades y alternativas, que conforman este compendio de análisis que son necesarios para tomar decisiones acertadas y que sirvan de sustento del crecimiento operacional. El rol del talento humano es esencial para las pretensiones de excelencia hacia los procesos que se quieren emplear. Desestimarse podría convertirse en situaciones complejas que afectarían las expectativas en cuanto a los resultados esperados. No se trata de convertir los cambios en incertidumbres, sino más bien con el apoyo de los trabajadores, afinarlos y enmarcarlos dentro de las posibilidades reales basados en la experiencia, profesionalidad y ética de los integrantes que empujan al negocio.

La motivación dentro de este enfoque busca estimular al talento humano bajo el criterio ganar-ganar y lograr dualidades dentro del seno organizacional que ayude a cumplir metas propuestas. Para lograr este punto es necesario engranar culturas y valores corporativos que conlleven a la obtención de alto desempeño y la excelencia competitiva. Si bien va referida al esfuerzo por conseguir metas gerenciales, deben estar acordes a las realidades y competencias que posee el personal para evitar desviaciones que alejan a la empresa a ser efectivos, es decir, la motivación es el elemento de satisfacción que se emplea con el talento humano, a fin de generar necesidades y sueños que estará recompensada con algún factor de interés personal o grupo de personas.

Después de lo anterior expuesto, es importante demarcar la importancia que genera conocer al talento humano para velar por sus necesidades individuales y que la forma de motivación empleada como estrategia, se enfoque acertadamente para lograr resultados óptimos. Bajo este escenario la motivación hacia el recurso humano radica específicamente en equilibrar cultura y valor que indiquen un alto desempeño. Es prácticamente el deseo de realizar o practicar el esfuerzo mayor para conseguir los objetivos planteados, quienes vienen prevalecidos por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual o grupal.

Un proceso competitivo conduce a evaluar ciertas fluctuaciones y comportamientos del entorno exterior, con miras a ajustarse a las realidades, exigencias y cambios que intrínsecamente se instauran en ese direccionamiento o conducta que va ejerciendo el mercado en el tiempo. Lograr integrar componentes y elementos de gestión gerencial estratégica, tales como: liderazgo, cultura, preparación integral, innovación, creatividad, planificación,

tecnología, frugalidad, antifragilidad, cambio, rendimiento y trabajo en equipo; conlleva a transformar el accionar del sistema de acción laboral con el objeto de fortalecer lazos competentes y que contrarresten la incertidumbre proveniente de las acciones derivativas de la transcomplejidad organizacional.

Es de recordar que lo importante no radica en identificarlos y entenderlos, sino en obtener la forma de que funcionen como una especie de manecillas de un reloj y que de manera integral forman un espiral de apoyo hacia las actividades organizacionales, centradas en la evaluación de resultados que sustenten el proceso de tomar decisiones acertadas. No se debe ignorar al momento de hacer énfasis hacia actividades adheridas a la gestión gerencial estratégica, que lo relevante es generado de manera casi automática empleando fórmulas integradoras identificatorias de interacciones productos de los elementos aludidos, en función de fortalecer la competitividad sin descuidar la innovación y la creatividad.

(b) *Plan de acción*: por supuesto es una secuencia lógica del anterior. Ya ha quedado claro que existen interacciones o procesos que no deberían entenderse por separado porque se podría distorsionar su contexto. Mantener una secuencia lógica permite cuestionar y entender todos los pasos necesarios para fortificar un buen proceso de gestión gerencial estratégica que impulse, en este caso, la competitividad organizacional. Accionar y evaluar se convierte en un binomio esencial de seguimiento de procesos competitivos que deben adaptarse a las expectativas comerciales de la entidad. Sin rumbo ni metas gerenciales, resultaría complicado saber hacia dónde se dirige la compañía.

Si no se conoce el rumbo de la empresa, que importa cómo hacerlo o cuál es el destino. No se puede andar tanteando situaciones, y más aún, cuando se encuentran en juego inversiones que deben ser honradas para fortalecer a todos los involucrados en la organización. Bajo esquemas de la gestión gerencial estratégica es importante fijar proyecciones, o sea, conocer y crear posibilidades de crecimiento tomando en consideración aspectos y oportunidades previamente estudiadas y analizadas, se convierten en un *plus* que deben aprovechar los negocios para fortalecerse. Por eso se viene haciendo hincapié en conocer las coyunturas y amenazas de los entornos (exógenos y endógenos) de las entidades, para saber cómo se puede atacar competitivamente al mercado por medio de la gestión gerencial estratégica, que equilibre los procesos de la entidad.

Al igual que en la condición precedida, el talento humano juega un papel preponderante, pero en este caso, es necesario la incursión de actividades competentes que destaque lo que se puede alcanzar y lograr si se emplea un proceso sistemático de empoderamiento que fortifique, entre otras cosas, el sentido de pertenencia que acompañe tanto a esta condición como a la anterior y en consecuencia la que viene. No deben existir desacuerdos ni puntos de vista contrarios que retrasen los alcances o proyecciones que se planifican, por la manera de incluir estratégicamente hablando al talento humano. Es precisamente en lo anterior, el escenario ideal para encontrar fortalezas relacionadas directamente con las actividades, que deben ser tomadas en consideración para afianzar procesos estratégicos que impulsen la competitividad empresarial.

Tal situación puede ser conocida como un plan de acción que amerita de la colaboración y participación activa de todo el personal que integra al negocio. Generar lluvias de ideas, estudiar conflictos, pérdidas productivas, evaluar actividades, medir los alcances de las metas, los avances tecnológicos, el comportamiento del mercado, la actuación de los competidores y los factores económicos no manejables pero que influyen de manera directa en la competitividad; viene a representar ese compendio de acciones que se deben tomar en consideración para generar un plan de acción coherente, viable, real y sobre todo adaptado hacia el norte el cual la empresa planea dirigirse.

(c) *Puesta en marcha de la gestión gerencial estratégica*: en este sentido entra en juego procesos que desde nuestra óptica son novedosos, como los son la **innovación frugal** y la **antifragilidad**. Ambos representan un accionar interesante porque cada uno empuja al otro hasta formar una coraza que protege a la organización de transcomplejidades, adversidades y todas aquellas actividades que en lugar de ser beneficiosas más bien generan retrasos, caos, orden-desorden, pérdidas e incertidumbre. Integrar a la innovación frugal dentro de los procesos de la gestión gerencial estratégica en concordancia con el talento humano, significa entender a las disrupciones del entorno y saber sobrellevarlas empleando al conocimiento, experiencia y comunicación; como elementos emprendedores de acción basadas en tratar de *hacer más con menos*.

Al momento de analizar las dimensiones que conforman a la innovación frugal (calidad, distribución, costo, adaptabilidad, rendimiento, mantenimiento), conocidos como simplificación estratégico competitivo organizacional; se va observando su compatibilidad con los de gestión gerencial estratégica. Lo importante es el impulso que se va gestando, modelando y estructurando hacia las actividades previamente identificadas que, por lo general, le agregan valor y confianza a las organizaciones. Por eso, la innovación frugal es considerada de naturaleza intuitiva al momento de implementarla de forma integral con otros esquemas innovadores, en virtud a la facilidad para ser comprendida dentro de las actividades empresariales.

Una vez que de manera sistemática las organizaciones entienden que mediante las bondades de la innovación frugal sirven para obtener respuestas ante la posibilidad de posibles vacíos y los conviertan en oportunidades, se comienza un proceso de reconversión dimensional que se conjuga con el dinamismo organizacional para fortalecer y robustecer las actividades competitivas. Es por medio de la innovación frugal, que se pueden producir capacidades y oportunidades de mejoras para conformar las vías hacia una competitividad, que rompa los esquemas tradicionales y se impongan las nuevas ideas.

En referencia a la antifragilidad, es importante acotar que su funcionalidad dentro de esta dimensión se basa en su potencial para reconvertir, una vez que se hayan identificado las debilidades procedimentales, las flaquezas organizacionales y fortalecer sistemas débiles que solo lo que genera es que se vaya perdiendo la diversificación operativa. Esto permite que la empresa comience a transitar por senderos que originan riqueza a la vida en la sociedad, creando una metamorfosis que convierte a la entidad en diferentes y, que a su vez, los impulse a ser

mejores y fuertes (*antifrágil*). Al igual que en la innovación frugal, la creatividad viene a ser parte de este proceso.

Unido a estos, es importante y resaltante asumir riesgos y que los mismos permitan a las empresas medir su capacidad de logro. Lo que se quiere hacer énfasis es que es necesario consolidar confianza para disminuir procesos fragmentarios que dividen y no suman o agregan valor a las actividades empresariales. Mediante lo antifrágil se pueden compartir procesos asociativos que elevan el potencial competitivo, inclusive comportándose como elemento multi-operacional cuya capacidad permite entrelazarse tanto con la innovación frugal, así como con los elementos contentivos de la gestión gerencial estratégica, sobre todo con el talento humano.

Todo se comporta como un espiral que busca sostener y fortalecer ventajas competitivas viables y coherentes, aprovechando cualquier tipo de brechas del mercado y, al talento humano, para diseñar alternativas que afiancen su utilidad y que *la competencia deje de significar una amenaza organizacional*. Queda comprobado que existen nichos comerciales que son desatendidos por otros competidores, dejando a la vista oportunidades novedosas de nuevos negocios que se pudieran convertir en posibles mercados potenciales y rentables, si realmente se logra el estudio adecuado y se profundiza en conocer las preferencias de los consumidores de ese sector.

De este modo, la antifragilidad vista desde un ámbito relacionado con ventajas competitivas empresariales, viene a representar esa oportunidad de negocios que, a larga, se convierte en potenciales ganancias. Al mismo tiempo, contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad en el tiempo, permitiendo realizar inversiones a largo plazo para incursionar inclusive en nuevas áreas del mercado, que promuevan la innovación y la competitividad. Para fijar VC, es necesario no perder de vista elementos gerenciales tales como: la visión, misión, metas, políticas y valores; concediendo visualizar las prospecciones del negocio.

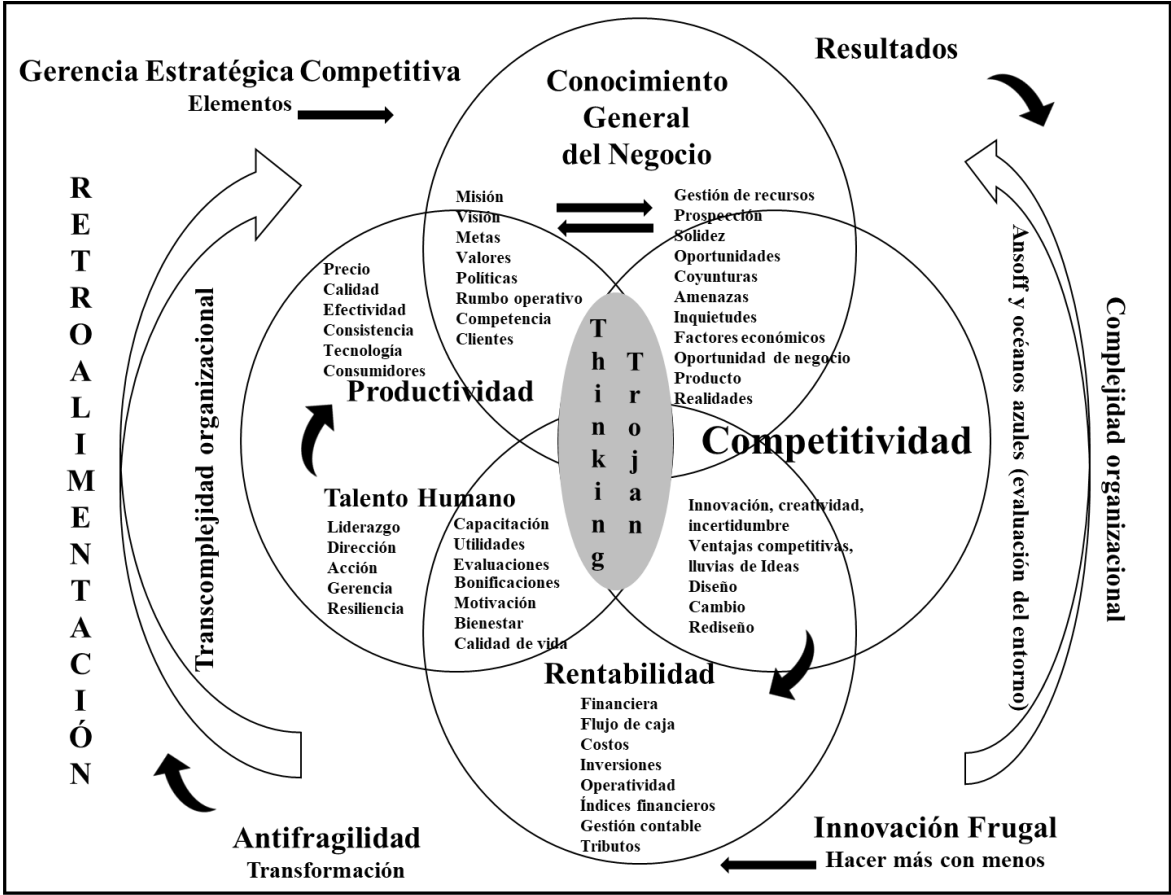
Para interpretar que todas estas dimensiones se encuentran funcionando y operando de forma viable, efectiva y eficiente; se plantea un formulario (Ver Anexo 1) adaptado de Contreras (2018), que enmarca y detalla ciertas actividades, que permite evaluar, conocer y comprender el estatus o alcance en el que se encuentran las organizaciones (antes) y las mejoras que van sufriendo (después) a medida que se van incursionando, alineando y ejecutando las dimensiones expuestas a los diferentes sectores competitivos de las organizaciones. El formulario fue diseñado en una hoja de cálculo (*Excel*) para que automáticamente arroje la información.

5.3. Punto de equilibrio del *Thinking Trojan* (Troyano Pensante)

Como se puede notar, existe un engranaje armónico de los procesos que envuelven a las empresas, el cual necesitan enfilarse hacia direcciones encuadradas en la gestión gerencial estratégica que impulse los procesos competitivos ¿Qué es lo que se pretende o busca con todo esto? Para responder a esa inquietud, a continuación, se muestra lo que hemos denominado el punto de equilibrio del TT (Ver Figura 21), logrando englobar todos los elementos, factores,

niveles, dimensiones, atributos y componentes que forman parte de este proceso de gestión gerencial estratégico, que sirve para impulsar la competitividad de los negocios bajo un enfoque en la transcomplejidad organizacional.

Figura 21. Punto de equilibrio de implementación del *Thinking Trojan*



Fuente: Elaboración propia.

REFLEXIONES FINALES

Esta investigación conduce a reflexionar por medio de la gestión del conocimiento, sobre las opciones y oportunidades de éxito dentro del terreno de lo factible, posible y realizable de lo que significa y representan para las empresas la gestión gerencial estratégica y la competitividad, basado en la transcomplejidad y dinamismo organizacional que permiten la efectividad de las operaciones, mediante un esquema uniforme procedimental cohesionada de manera hermenéutica e interpretativa, con miras a fundar y establecer acciones que fortalezcan las actividades competitivas de las organizaciones. Por consiguiente, es necesario entender y comprender la presencia de realidades que, desde lo epistemológico, deben ser contrastadas e interpretadas de manera conjunta (el todo es mayor a la suma de sus partes). Separarlas sería desmembrar su razonamiento, complicando el funcionamiento interno y externo de las entidades.

El crecimiento empresarial debe estructurarse desde las bases internas proyectadas de manera viable, tomando en consideración los alcances y recursos que poseen inicialmente las entidades. Debe existir un rumbo estratégico que guíe el camino a seguir (bitácora emprendedora), sin descuidar todas aquellas circunstancias (económicas, políticas, sociales, comerciales/mercado, demográficas, éticas, humanas, sanitarias, naturales, géneros, culturales) que complejizan y, que forman parte, de ese proceso de crecimiento y fortalecimiento comercial que toda compañía necesita enfrentar y superar. *Sin un destino prefijado gerencialmente, no existen puntos de llegada ni procesos de crecimiento alcanzable.*

En este propósito la transcomplejidad organizacional conocida como ese pensamiento emergente considerado a nivel empresarial, no como un mecanismo programado y natural, sino como un sistema complejo de base social, económico y técnico que surge en concordancia con las distintas operaciones dentro del ámbito lógico, ilógico e impensado (elementos intrínsecos de la complejidad) y; a su vez, se apalanca de la diversidad de fuerzas que estructuran todo un ambiente armónico y estable. Se caracteriza por mantener por medio de sus principios (dialógico, recursividad organizacional, hologramático, sistémico, reducción y disyunción), el norte y las realidades que circundan a las organizaciones en todas sus actividades y proyecciones estratégicamente propuestas, unificando y apoyándose de los individuos (talento humano). Se comienza a entretejer una combinación de componentes que construyen y constituyen acciones que proporcionan alternativas —cambios de rumbos y destinos— que nacen desde el pensamiento del hombre y su experiencia cotidiana, para adherir continuidad coherente y viable a los procesos que operan de manera efectiva en la organización, obteniendo sostenibilidad congruente y aprovechando todos los recursos con lo que cuenta cada organización.

Si bien es cierto que las organizaciones estudiadas tienen consigo un alto grado de desconocimiento de los procesos y contextualizaciones, eso no significa que no puedan redireccionar de manera oportuna y efectiva sus actividades estratégicamente. La presencia de factores económicos ha resultado determinante en el accionar competitivo; sin embargo, es precisamente cuando ocurren estas situaciones transcomplejas que ameritan un

redireccionamiento de gestión gerencial estratégica y una reorganización que permita sortear y ofrecer respuestas y ventajas competitivas que, coadyuven a solucionar y fortalecer por medio del caos, el orden, desorden y reorden cada proceso productivo emprendido. Dicho de otra forma, es aprovechar del caos y del desorden todos los atributos con los que cuenta la organización, ofreciendo y demostrando que se puede salir adelante a pesar de las disrupciones y vicisitudes no controladas ni provocadas por el ciclo de los negocios.

La gestión estratégica viene a significar una opción para el empresariado que, cuando es entendida, comprendida y aplicada de manera efectiva produce cambios relevantes y significativos que ayudan a la consecución de metas y objetivos gerenciales. Los elementos que la conforman vienen a representar una gama de opciones que fortalecen y benefician competitivamente a las organizaciones. Cuando se logran fusionar lo estratégico con lo competitivo, implosionan ventajas competentes que, a su vez, se convierten en un respaldo para las operaciones y productos y/o servicios que ofertan las empresas.

Para que las organizaciones se enfoquen en aspectos estratégicos, deben concentrarse en hacer (innovación y creatividad), pero al mismo tiempo renunciar ¿Qué significa esto? Sencillamente que es necesario focalizarse en actividades viables y dejar a un lado todo aquello que distorsiona o desvirtúa las estrategias planteadas. Por supuesto, no significa olvidarse de ideas preconcebidas porque se pueden retomar e integrarlas, según las necesidades que se vayan creando para diseñar o rediseñar procesos competitivos. Es importante que las organizaciones puedan determinar sus valores intangibles que resultan de tanta utilidad, porque se originan de la efectividad provenientes de los consumidores.

Entre los valores intangibles se enuncian: la marca, el nombre, calidad, responsabilidad, credibilidad, confianza, principios morales, respeto, cultura y ética considerados como inconmensurablemente invaluable para disminuir procesos de fragmentación que no conducen hacia la integración y son necesarios para impulsar la competitividad. Por esta razón, venimos haciendo énfasis a lo largo de este enfoque, que la des-partición de los procesos no es recomendable para obtener resultados favorables. Es necesario la unificación de tareas que permitan ofrecer un abanico de oportunidades basadas en acciones competitivas, tomando en consideración el estudio de mercado (*diagnóstico empresarial*), las alternativas estratégicas que ofrecen los océanos azules (*fijas rumbo estratégico*), la innovación frugal (*hacer más con menos*) y lo antifrágil (*mecanismos auto reguladores para progresar y fortalecerse ante las adversidades*).

Todos enmarcados armónicamente dentro de tres dimensiones procedimentales, en concordancia con la gestión gerencial estratégica que constituyen la base y fundamento de una teoría el cual los resultados se podrán verificar, medir y palpar mediante una herramienta incluyente de cada elemento que las constituye como un todo competitivo. Es precisamente en este punto donde florece esa filosofía de negocio, cuyas estrategias no se difunden al exterior antes de que sean visibles, sino internamente si se diseñan, adaptan, comunican y aplican. Todo esto aunado con las habilidades de los líderes para tratar de aprender más rápido que sus competidores, convirtiéndose en una fortaleza de acción y un recurso renovable infinito que acompaña a las ventajas competitivas.

Ese es el fundamento del *Thinking Trojan* (TT) [Troyano Pensante], basado en que las organizaciones tengan una especie de caja de herramientas gerencial, que sirva de soporte para tomar decisiones acertadas y sustentadas, interpretando y entendiendo el dinamismo organizacional que la misma entidad cimenta y construye. Es importante tener a la mano opciones que contrarresten transcomplejidades que solo impulsan incertidumbres, convirtiéndose en pérdidas representativas para los negocios. El TT debe ser entendido como **una opción derivativa de la gestión gerencial estratégica**, que ofrece un juego de escenarios sustentado de situaciones —positivas y adversas— con el objeto de impulsar procesos competitivos, integrándose y adaptándose a las realidades que viven las empresas en concordancia con las proyecciones gerenciales (visión, misión, metas, objetivos y políticas) que indican el rumbo organizacional hacia la excelencia.

La visión organizacional que se logra con esta óptica, es cohesionar un conjunto de ideas por medio de la incursión de tres dimensiones (conocimiento del negocio, reconocimiento de los entornos y ejecución de estrategia), que proveen un marco accionar que pone en práctica componentes gerenciales adormecidos como la innovación y la creatividad, en concordancia con elementos competitivos —**estudio de mercado-matriz de Ansoff, océano azul, innovación frugal y antifragilidad**— para diseñar o rediseñar lo que una empresa es y desea ser longitudinalmente. En tiempos transcomplejos es necesario que los negocios tengan un rumbo, dirección y estrategias como parte de una filosofía que acompañe a todos los integrantes que conforman al equipo de trabajo, a concentrar esfuerzos para consolidar las metas y expectativas fijadas por la alta gerencia.

Para impulsar la perspectiva es importante tomar en cuenta la *Multidimensión Clave Competitiva* (MCC), para promover la acción y el cambio organizacional, además de garantizar que la puesta en marcha tenga un alto grado de receptividad, aceptación y efectividad por parte de las empresas interesadas. La MCC viene a significar un empuje cohesionado con la gestión gerencial estratégica, para generar ventajas competitivas, niveles productivos y filosofía de negocio que impulsan procesos competentes, sin perder de vista el rumbo del negocio. Para nosotros es considerada como una filosofía emprendedora que otorga cierto grado de importancia por ser direccionada hacia la excelencia operativa. El conocimiento y la forma de emplearla, representa un recurso y una estrategia para sostenerse en el tiempo.

Con el TT las organizaciones se encaminan a encontrar y fortalecer ese punto de equilibrio, que los impulse a ser y convertirse en competitivos sin descuidar las realidades que forman parte de los cambios, disrupciones y transcomplejidades que circundan el o los ciclos del negocio. La integración del TT es el comienzo de emplear un dinamismo organizacional, tomando en consideración todos los recursos que posee la compañía; en especial, reconocer lo importante y relevante que representa el talento humano entendido como motor fundamental, para que se cumplan estratégicamente las metas y objetivos gerenciales planteados.

Desde la visión nuestra, se realizan varios aportes a los diferentes sectores que se vinculan con el estudio. A la comunidad académica, cuyo enfoque desarrollado sirve de fuente de inspiración y motivación para estructurar otros modelos similares de gestión estratégica. A las organizaciones se les ofrece una herramienta alternativa que permite fortalecer la

competitividad desde escenarios transcomplejos que sirvan de sustento para catapultar las ventajas y oportunidades de cara a los escenarios del siglo XXI. A los interesados en general en materia competitiva, se presenta un sistema alternativo metodológico que puede ser empleado como mecanismo dentro de la gestión gerencial estratégica, que sirve de apoyo al componente más intangible y de mayor calibre que se puede tener actualmente: *el conocimiento*.



REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2004). *Planificación de la empresa del futuro*. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa* (3era ed., Tomo 1). Ediciones Orbis, S.A.
- Ansoff, I. (1975). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, I. (1986). *La estrategia en la empresa*. (2da ed., Tomo 19). Ediciones Orbis, S.A.
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: Concepto y evolución histórica. *Economía & Administración*, 13(2), 13-26.
- Armijos, L., Aymara, D. y Rojas, J. (2019). Matriz de producto/mercado de Ansoff: una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008-2018). *Revista electrónica Tambara*, 11(67), 942-957. https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Asencio, L., Burgos, R. y Campello, E. (2018). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Espacios*, 40(1), 5-12. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>
- Ávila, R. (2019, 24 de noviembre). Competitividad. *Semana*. <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/competitividad-por-raul-avila-forero/279314/>
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barroso, M. (2011). *Meditaciones gerenciales*. Editorial Galac, S.A.
- Bauman, Z. (2008, 21 de noviembre). La única certeza es la incertidumbre. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/opinion/20081121/zygmunt-bauman-la-unica-certeza-es-la-incertidumbre-20844>
- Bauman, Z. (2022, 24 de enero). Zygmunt Bauman: la única certeza es la incertidumbre. *Observatory*. <https://observatorio.tec.mx/editorial/la-unica-certeza-es-la-incertidumbre-bauman>
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Wiley.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bhatti, Y. (2012, 1 February). What is frugal, What is innovation? Towards a theory of frugal innovation. *Social Science Research Network* (SSRN). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2005910>
- Blanco, A. (2021). *El poder de lo antifrágil* [Podcast]. <https://agustinblanco.com/el-poder-de-lo-antifragil-111/>

- Bossidy, L. y Charan, R. (2005). *Haga lo que hay que hacer: un método para diagnosticar la situación de su empresa y proyectarla al futuro* (A. de Hassan, Trad.) Grupo editorial Norma.
- Brume, M., Herrera, H., Barrera, A. y Núñez, I. (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMES logísticas del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 40(3), 20-41. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>
- Cameron, N. (1990). *Desarrollo y psicopatología de la personalidad*. Trillas.
- Campoverde, Á. (2016). *Gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Ferretería Colombatti de la ciudad de Babahoyo* [Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES)]. Repositorio Institucional. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/5103>
- César, J. (2000a). *Guerra de las Galias* (V. García, Trad., Tomo 50). Editorial Gredos, S.A. (Obra original publicada entre los años 58 al 52 a.C.).
- César, J. (2000b). *Guerra civil* (J. Calonge, Trad., Tomo 51). Editorial Gredos, S.A. (Obra original publicada entre los años 51 al 50 a.C.).
- Chacón, V. y Zabaleta, V. (2014). Modelo de administración de operaciones para la producción de cacao en la provincia de Leoncio Prado-Región Huánuco. *Ciencia y Tecnología*, 10(4), 133-146. <https://revistas.unitrú.edu.pe/index.php/PGM/article/view/803>
- Chacón-Paredes, W. (2021). Influencia de los factores de gestión organizacional y el cambio dentro de la gestión estratégica. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 5(9), 91-112. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/art06.pdf>
- Chacón-Paredes, W. (2022). La gestión estratégica y la matriz de Ansoff ¿Innovación o competitividad gerencial? *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 6(11), 115-140. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v6n11/v6n112022.pdf>
- Chan, M., Robles, I., Chan, J. y Morales, M. (2019). La relación de la productividad con la competitividad: Un enfoque sistémico. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 14(2), 209-218.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Beard Books. (Obra original publicada en 1962).
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Editorial McGraw Hill.
- Chiquiar, D., Frago, E. y Ramos-Francia, M. (2007). La ventaja comparativa y el desempeño de las exportaciones manufactureras mexicanas en el periodo 1996-2005. *Banco de México* 2007-12. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r145r/w693w/U1_archivos/7B23FE4D08E891B61FD71AE15086A224F17D.pdf

- Clausewitz, C. (1905). *Von Kriege. Ferb.* Berlagsbuddhanblung.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Contreras, F. (2018, 20 de abril). Evaluación de sostenibilidad y anti fragilidad competitiva de una organización. *Prospectiva y Previsión*. <https://prosprev.com/evaluacion-de-sostenibilidad-y-anti-fragilidad-competitiva-de-una-organizacion/>
- Contreras, F. y Díaz, M. (2020, 26 de noviembre). Competitividad de las empresas familiares en Venezuela. MyM Plásticos, C.A. Una experiencia de sostenibilidad en Carabobo. *Prospectiva y Previsión*. https://prosprev.com/?s=Competitividad+de+las+empresas+familiares+en+Venezuela.+MyM+Pl%C3%A1sticos%2C+C.A.+Una+experiencia+de+sostenibilidad+en+Carabobo&orderby=relevance&order=DESC&post_type=post%2Cpage%2Cattachment%2Cimsfmessc-file
- Cope, R. (1991). *El plan estratégico*. Legis Editores, S.A.
- Corominas, J. y Pascual, J. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Gredos.
- Corredor, J. (2001). *La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación*. Vadell Hermanos Editores.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Del Canto, E. (2017). Gestión de la complejidad en las organizaciones: Una reflexión teórica. *Revista de Estudios Culturales*, 9(18), 61-68.
- Delgado, D. y Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html/hdl.handle.net/20.500.11763/oel1804pymes-ecuador-financiamiento>.
- Delgado, R. (2020). La innovación y la tecnología para un verdadero cambio. *Innovare: Revista de Ciencia y Tecnología*, 9(2), 62. <http://dx.doi.org/10.5377/innovare.v9i2.10206>
- Demuner, M. y Mercado, P. (2011). Estrategia competitiva y tecnología de la estructura productiva en PyMEs manufactureras de autopartes del Estado de México. Estudio de caso múltiple. *Revista Panorama Socioeconómico*, 29(42), 4-22.
- Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Dini, M. y Stumpo, G. [coords.] (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf

- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row Publishers.
- Drucker, P. (1981). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresariado innovador* (M. Ford, Trad.). Editorial Sudamericana, S.A.
- Drucker, P. (1999). *La gerencia de empresas* (L. Prats, Trad.). Editorial Sudamericana, S.A. (Obra original publicada en 1954).
- Drucker, P. (1999a). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* (M. Cárdenas, Trad.). Editorial Norma, S.A.
- Drucker, P. (2000). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana S.A.
- Drucker, P. (2017, 8 de junio). La teoría del negocio. *La insignia*. <https://elinsignia.com/2017/06/08/teoria-del-negocio-peter-druker/>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1999). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política*. En: Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el estado y la sociedad. Editorial Nueva Sociedad.
- Estaitih O. (2021, 20 de marzo). El antigurú que vio venir la crisis llamado Nassim Taleb. *Infomag.es*. <https://infomag.es/2021/03/20/anti-fragile-la-exploracion-de-nassim-taleb/>
- Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*. McGraw Hill.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Pearsons Education S.A., 2000.
- Etkin, J. (2006a). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Editorial Granica.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica, S.A.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones – Invariancia y cambio*. Editorial Paidós.
- Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Firth, D. (2000). *Smart*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Follett, M. (1924). *Creative experience*. Longmans.
- Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2018). *Informe global de competitividad*. WEF. <https://goo.gl/8CbMRK>.
- Forrester, J. (1961). *Industrial dynamics*. MIT Press.
- Francés, A. (2005). *Estrategia para la empresa en América Latina* (1era ed., 7ma reimpresión). Ediciones IESA, C.A.

- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson de Educación de México, S.A.
- Francés, A. (2008). *Antología. Debates IESA: Competitividad, gerencia y estrategias /Homenaje a Antonio Francés*. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Francés, F. (2009). Elementos para el estudio de la estratificación social en las sociedades avanzadas: estrategias operativas. *Revista Obets*, 43-57.
- Franco, M. y Urbano, D. (2010). El éxito de las PyMES en Colombia. Un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70103-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70103-0)
- Gadamer, H. (1999). *Verdad y Método I*. Ediciones Sígueme.
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Gómez, J., Rodríguez, E., Salas, J. y Acevedo, E. (2020). Análisis comparativo de la pequeña y mediana empresa en América Latina. *Visión Gerencial*, 19(2), 254-271. <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Grant, R. (2002). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (4ta reimpresión). Civitas Ediciones, S.L.
- Grima, J. (1984). *El proceso de dirección general* (Tomo 5). Ediciones Orbis, S.A.
- Guardián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Colección IDER. <https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Guzmán, R. (2017). *Paradigmas e investigación performativa. Un territorio epistémico-discursivo en educación*. Masfe Ediciones.
- Habermas, J. (1996). *Conocimiento e Interés* (6ta ed.). Edición Universitas.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The strategy concept & process: a pragmatic approach*. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Hernández, R. (2004). *La dimensión meso y microeconómica de la competitividad industrial*. Seminario. CEPAL.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (11ava ed.). CENCAGE Learning.

- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2023). *Epistemología de la gerencia y sus métodos*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Ibáñez, N., Castillo, R. y Núñez, A. (2010). Los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones: una mirada sobre la posición de la estrategia competitiva de Michael Porter. *Revista Negotium*, 15(5), 37-65.
- Ibarra, C. (2018). Bien común, innovación frugal y empresas con propósito: Movimientos emergentes orientados a la sostenibilidad empresarial. *Realidad Empresarial*, 6, 52-54. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i6.7825>
- Instituto Nacional de Estadística (INE, 2010). *IV Censo Económico 2007-2008*. Primeros resultados. <http://www.ine.gob.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>
- Jaramillo, R. (2017). Una mirada a la competitividad. *Dictamen Libre*, 20(1), 87-98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2893>
- Jenofonte (2000). *Helénicas* (O. Guntiñas, Trad., Tomo 21). Editorial Gredos, S.A.
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. McGraw Hill.
- Kaplan R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000 Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000.
- Kato-Vidal, E. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 38-46. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (A. Asan, Trad.). Editorial Norma, S.A.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Review Press.
- KPMG (2021). La empresa venezolana ante el covid-19. *Visión Venezuela 2021*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2020/12/la-empresa-venezolana-ante-el-covid-19-tercer-pulse.pdf>
- Krause, D. (2006). *El arte de la guerra para ejecutivos* (16ava ed.). Editorial EDAF, S.A.
- Levi-Strauss, C. (1994). *Antropología Estructural*. Editorial Altaya.
- Levy, A. (2011). PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Formulación e implementación. *Universidad EAFIT*, 18(1), 5-26.
- López, O., Blanco, M. y Guerra, S. (2010). Creatividad organizacional como un factor clave en el proceso de gestión de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, sector de

- estudio las PyMES. *Innovaciones de Negocios*, 7(1), 65-88. <https://doi.org/10.29105/rinn7.13-4>
- Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*. Editorial Trotta.
- Maldonado, C. (2001). *Visiones sobre la complejidad*. Universidad El Bosque.
- Maldonado, C. (2009). Complejidad de los sistemas sociales: un reto para las ciencias sociales. *Cinta Moebio* 36(1), 146-157. <http://doi.org/10.4067/S0717-554X2009000300001>
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: convergencia disciplinar. *Pensamiento & Gestión*, 40, 129-158. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Maquiavelo, N. (2003). *El príncipe* (F. Alcántara, Trad.). Editorial Planeta, S.A.
- Mardones, J. (1991). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: Materiales para una fundamentación científica*. Anthropos.
- Martínez, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégica para las PyMES establecidas en el estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad* [Tesis de doctorado, Universidad de Carabobo]. Repositorio Institucional. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5624/jmartinez.pdf?sequence=1>
- Meyer, J. (2002). *América Latina Competitiva*. Editorial Nueva Sociedad.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1993). *Las cinco P de la estrategia*. En Mintzberg, H. y Quinn (Eds.). *El proceso estratégico* (2da ed.). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1997). *Las cinco P de la estrategia*. En H., Mintzberg, J., Quinn y J. Voyer (Eds.). *El proceso estratégico* (1era ed.). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1991). *El proceso estratégico*. (G. Greenham, Trad.). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico* (G. Greenham, Trad., 2da ed.). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. Ediciones Granica, S.A.
- Mintzberg, H., Lampel, J. y Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una. *Gestión*, 3(4), 24-34.

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). The human resource management as a key element and quality competitiveness organizacional [El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional]. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/65/129>
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morín, E. (1995). *Mis demonios*. Kairós.
- Morín, E. (1996) El pensamiento complejo contra el pensamiento único. *Sociología y Política, Universidad Iberoamericana*, 8(1), 2-10.
- Morín, E. (2003) *El método V: La humanidad de la humanidad. La identidad humana*. Ediciones Cátedra.
- Morín, E. (2020). *La mente bien ordenada: Repensar la reforma, reformar el pensamiento* (2da ed.). Siglo Veintiuno Editores.
- Morín, E., Ciurana, E. y Motta, R. (2002). *Educación en la era planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana*. Universidad de Valladolid, Unesco. <https://programa4x4-cchsur.com/wp-content/uploads/2016/11/64291196.Morin-Ciurana-Educacion-en-La-Era-Planetaria-1.pdf>
- Mujica, M. (2006). *Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela*. Ediciones Universidad de Carabobo.
- Mujica, M., Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). *Las prácticas gerenciales en el nuevo contexto: concretándolas en América Latina*. En Miguel Mujica (Coord.) *Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela* (2da ed.). Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Mujica, M., Machado, F. y Riera, P. (2006). *Responsabilidad social empresarial. Desarrollo sustentable y capital social: Su discurso en las escuelas universitarias de gerencia*. Blue Cube Digital Services.
- Salcedo, A., Castro, E., Ruiz, M. y Salgado, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 246–252. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3818>
- Narváez, M. y Fernández, G. (2015). Factores condicionantes para el desarrollo empresarial competitivo: Estudio empírico de la PyMES en Venezuela. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas Gerenciales (CICAG)*, 13(1), 20-37. ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1936/3265
- Neumann, J. y Morgenstern, O. (1955). *Theory of Games and economic Behavior* (3th ed., 5th reprint). Princeton University Press. (Obra original publicada en 1944).
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford University Press.

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cualitativa – cuantitativa y la redacción de tesis* (5ta ed.). Ediciones de U.
- Oppenheimer, A. (2015) *¡Crear o Morir!* Penguin Random House Grupo Editorial.
- Pacheco, D. y Rodríguez, R. (2019). Las TIC como estrategia competitiva en la gestión empresarial. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 12(3), 286-298. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i12.72>
- Paiva, A. (2004). Edgar Morín y el pensamiento de la complejidad. *Ciencias de la Educación*, 1(23), 239-253.
- Paz, L. (2017). La sociedad y sus elementos. Una aproximación al pensamiento de Rafael Alvira sobre los elementos que configuran una sociedad. *Auctoritas Prudentium*, 9(17), 1-33.
- Pereira, J. (2010). Consideraciones básicas del pensamiento complejo de Edgar Morin, en la educación. *Revista Electrónica Educare*, 14(1), 67-75. <https://doi.org/10.15359/ree.14-1.6>
- Pincha, E. (2017). *La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas manufactureras (PYMES) en el Distrito Metropolitano de Quito* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14156>
- Pinto, V. (2015). *Modelo teórico para la gestión de control desde las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo: una aplicación etnográfica en la empresa Maggie Paul, C.A.* [Tesis de doctorado, Universidad de Carabobo]. Repositorio Institucional. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2253/vpinto.pdf?sequence=1>
- Piñango, R. (2018). Incertidumbre, las organizaciones y su gente. *Debates IESA*, 23(1), 4. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2019/01/Debates-IESA-ene-mar-2018-Protger-al-talento-humano.pdf>
- Plutarco (2002). *Vidas paralelas Alejandro y Julio César* (A. Romanillos, Trad., 4ta reimpresión). Editorial EDAF, S.A.
- Popper, K. (2004). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (R. Martin, Trad.). Ediciones B, S.A.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1era ed., 24ava reimpresión). Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (Obra original publicada en 1980).
- Porter, M. (2000). *Crear las ventajas del mañana*. En Gibson, R. (Eds.), *Preparando el Futuro* (2da ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Porter, M. (2003). *Como influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia*. En Porter, M. (Ed.). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. (R. Aparicio, Trad.). Ediciones Deusto.

- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial* (3era ed.). Ecoe Ediciones.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor. Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Radjou, N., & Prabhu, J. (2015). *Frugal innovation. How to do better with less*. The Economist Profile Books Ltd.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, Simone (2012). *Jugaad Innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. Wiley Imprint.
- Ramos, C. (2020). La gestión de calidad, la competitividad, el financiamiento, y la formalización en las Mype de la provincia de Sullana, Perú. *Revista Tecnológica - Espol*, 32(1), 79-83. <https://doi.org/10.37815/rte.v32n1.699>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de la Lengua Española*.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (Vol. 1). In: Sraffa, P., (Ed.). *The Works and Correspondence of David Ricardo*. Cambridge University Press.
- Rodríguez, A. y Cortés, S. (2017). La gerencia ambidiestra. *Debates IESA*, 21(4), 32-37.
- Rossetto, D. (2018). *Frugal innovation: a proposal of an instrument to measurement* [Tesis de doctorado, Escola Superior de Propaganda e Marketing]. Repositorio Institucional. https://pesquisa.espm.br/wp-content/uploads/2018/08/pmdgi-2018-dennys_eduardo_rosseto.pdf
- Rozo, J. (2005). *Sistémica y pensamiento complejo*. Epígrafe Ediciones.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas* (1era ed.). Editorial Paidós SA1CF.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Editorial Granica, S.A.
- Serna, C. (2015). *La decisión sistémica*. Universidad Autónoma Ciudad de Juárez.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.
- Serna, H. (2006). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión* (9na ed.). 3R Editores.
- Serna, H. (2018). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión – Teoría y metodología*. 3R Ediciones.

- Silva-Monsalve, G. (2019). Teorías del aprendizaje y la construcción de conocimiento como estrategia de desarrollo organizacional. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 14-19. <https://doi.org/10.15649/2346030X.506>
- Silva-Tobar, P., Chacón-Paredes, W., & Guevara, C. (2022). Continuous Improvement as a Competitive Strategy within Organizational Quality Processes. *Production Management and Process Control*, 36, 196–201. <https://doi.org/10.54941/ahfe1002696>
- Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L. y Hernández, H. (2018). Administración del capital humano: factor de productividad empresarial en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 23(82), 377-391. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23754/24157>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial.
- Sobrino, N. (2019, 2 de septiembre). Terapia Gestalt: “El todo es más que la suma de las partes”. *Revista Digital INESEM*. <https://revistadigital.inesem.es/educacion-sociedad/terapia-gestalt/>
- Solow, R. (1982). *La teoría del crecimiento: Una exposición*. Fondo de Cultura Popular.
- Spulber, D. (2010). *Estrategia de gestión. Como hacer un análisis exitoso*. Bresca Editorial, S.L.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berret-Koelher.
- Sun Tzu (2000). *El arte de la guerra*. Eduven, C.A.
- Taleb, N. (2012). *Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden*. Random House.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Toffler, A. (1990). *El cambio de poder*. Plaza & Janes Editores.
- Tucídides (2000). *Historia de la guerra del Peloponeso (Libro I)*. Editorial Gredos, S.A.
- Ugas, G. (2008) *La complejidad. Un modo de pensar*. Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos.
- Vaca-Reinoso X., Vaca-Reinoso, J. y Carrillo-Baldeón, M. (2021). El papel de la contabilidad en las PyMES. *Dominio de la Ciencia*, 7(4), 1229-1238. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2166>
- Villarán, F. (2000). Las PYMES en la estructura empresarial peruana. *Servicios para el Desarrollo*, 2(1), 1-37.
- Weber, M. (2000) *¿Qué es la burocracia?* Ediciones Elaleph.com.
- Womack, J., & Jones, D. (2005). *Lean Thinking*. Ediciones Gestión 2000.
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I. y Hermida, L. (2017). *La importancia de las PYMES en el Ecuador*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

Zevallos, E. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. FUNDES.



Anexo 1. Formulario de medición competitiva

Dimensiones a evaluar	Significado	Frecuencias de medición				
		100	80	60	40	20
		Casi siempre	Más de la mitad de las veces	La mitad de las veces	Menos de la mitad de las veces	Casi nunca
Generar espacios novedosos y creativos direccionados hacia el consumo	Revisar patrones de consumo de los clientes y mercados alternativos					
Revisar VC y VCC	Que la rivalidad pierda sentido					
Captación de mercado nuevo y sostenimiento de lo existente	Inclusión de clientes y potenciales futuros					
Viabilidad operacional	Sencillo, práctico, didáctico, preciso, estratégico y útil					
Estatus Competitivo						0%
Oportunidades en las complejidades	Dinamismo organizacional					
Hacer más con menos	Aprovechamiento de los recursos organizacionales					
Innovación y Creatividad	Ofrecer alternativas fuera de lo cotidiano					
Simplificación de actividades	Eliminar las que no le generan valor a los procesos					
Cultura o filosofía empresarial	Sentido de pertenencia					
Atención al cliente y comportamiento del mercado	Análisis y vocación de servicio como parte de la calidad					
Crecimiento organizacional	Flexibilidad para ejecutar transiciones					
Lluvias de ideas - Innovación abierta	Integración general					
Innovación Frugal						0%
Sencillo y útil	Responsabilidad social					
Revisión de la pirámide empresarial	Enfocarse desde la perspectiva del negocio (misión, visión, valores, políticas)					
Adaptarse a la complejidad	Rebajar al máximo las incertidumbres					
Tomar riesgos	Promover el emprendimiento por medio de riesgos de impacto					
Evitar riesgos volátiles	Apegarse a las realidades y recursos del negocio					
Evitar solo análisis cuantitativos	Debe existir cohesión y armonía en los análisis de los datos generales de la organización					
Ofrecer alternativas. Juegos de los escenarios	Extender el horizonte de opciones para fortalecer el sistema de tomas de decisiones					
Evitar y desechar lo que no le agrega valor al negocio	Focalizarse en lo operativo, consistente y efectivo					
Antifragilidad						0%
Resultado General						0%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Contreras (2018).

Nota:

%	Alcances de los resultados
91-100	Optimización competitiva
76-90	Firmeza competitiva (puede mejorar)
41-75	Inconstancia competitiva (necesita mejorar)
1-40	Competitividad inexistente (cambio inmediato)



SOBRE LOS AUTORES

Prof. Dr. Wladimir Chacón Paredes

wchacon@ujap.edu.ve

ORCID.ORG/0000-0002-3894-1725

Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Licenciado en Contaduría Pública con Postgrado Especialista en Contabilidad y una Maestría en Ciencias Contables. T.S.U. en Administración de Empresas. Experto en Metodología e Investigación Científica. Docente-Investigador Titular de la Universidad José Antonio Páez (UJAP), Venezuela. Docente en la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). Investigador Senior del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Facilitador del Instituto IESIC adscrito al Colegio de Contadores Públicos de Carabobo, Venezuela.



Prof. Dr. Rubén Argenis Castillo

Oropeza

ruben.castillo70@gmail.com

ORCID.ORG/0000-0003-1545-5211

Doctor en Ciencias Gerenciales. Economista. Investigador acreditado en el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación, Venezuela. Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). Director en Metalcon, C.A. Presidente BASC Venezuela, A.C.; Director de la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotrices. Director de la Cámara de Industriales del Estado Carabobo. Miembro activo en la Línea de Investigación de la Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo de FACES- UC.



Prof. Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de C.

Correo: nibanez@uc.edu.ve

ORCID.ORG/0000-0003-4954-0676

Doctora en Ciencias Gerenciales. Economista. Maestría en Administración de empresas. Docente-Investigadora Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Jefe de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES-UC). Docente Activo de la Maestría en Administración de Empresas, y del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la FACES-UC. Coordinadora general del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Investigador Senior y Directora Editora de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones de FACES-UC.



GERENCIA ESTRATÉGICA COMPETITIVA. UN ENFOQUE EN LA TRANSCOMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Primera edición, 2023

Depósito Legal: CA2023000112

ISBN Electrónico: 978-980-233-819-1

Todos los capítulos de este libro, han sido objeto de arbitraje por colaboradores expertos en el tema, lo que permitió la selección. Esto representa las contribuciones de Profesores e Investigadores provenientes del Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, instituciones universitarias nacionales e internacionales, empresas, e investigadores adscritos a las líneas de investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos Paradigmas Gerenciales, así como de sus líneas de investigación operativas: Epistemología de las Ciencias Administrativas, Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, y estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la Competitividad en el nuevo entorno organizacional, líneas que pertenecen al Centro de Investigación y desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del estado Carabobo-CIDPyMESMicro, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Líneas avaladas por la Dirección de Investigación de esta Facultad y por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo, por el Consejo de Facultad y por el Consejo Universitario para la constitución formal del CIDPyMESMicro como centro de investigación de la Universidad de Carabobo.

Este libro está protegido bajo la licencia **Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



Gerencia estratégica competitiva: un enfoque en la transcomplejidad organizacional.
Primera edición, 2023. Depósito Legal: CA2023000112. ISBN Electrónico: 978-980-233-819-1. Publicación digitalizada pdf. Se utilizó el tipo de fuente Times New Roman en 10, 12, 16, 24, 26, 40 respectivamente.



GERENCIA

ESTRATÉGICA COMPETITIVA

UN ENFOQUE EN LA TRANSCOMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL



ISBN: 978-980-233-819-1

