



# GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO TROYANO

INNOVANDO EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Wladimir Chacón-Paredes  
Ruben Argenis Castillo Oropeza  
Francisco Arturo Bribiescas Silva  
Miguel José Mujica Areurma  
Neyda Mercedes Ibañez de Castillo

---

# **GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO TROYANO**

**INNOVANDO EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL**

**Wladimir Chacón-Paredes  
Rubén Argenis Castillo Oropeza  
Francisco Arturo Bribiescas Silva  
Miguel José Mujica Areurma 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

**©Universidad de Carabobo  
2024**

**Gestión estratégica y pensamiento trojano: innovando el rediseño organizacional**, Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Editorial Universidad de Carabobo, 1era. Ed., Valencia, Venezuela, 2024.

108p.

1. Planificación estratégica – Gestión de empresas – Aprendizaje organizacional –

Primera edición, 2024

© 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 de la Universidad de Carabobo.

**Autores:** Wladimir Chacón Paredes, Ruben Argenis Castillo Oropeza, Francisco Arturo Bribiescas Silva, Miguel José Mujica Areurma, Neyda Mercedes Ibañez de Castillo

**Diseño de portada:** Neyda Ibañez y Miguel Mujica Areurma

**Diagramación y Montaje:** Neyda Ibañez y Wladimir Chacón Paredes

**Editado por:** © Fondo Editorial FaCES Universidad de Carabobo

**Depósito Legal:** CA2024000244

**ISBN Electrónico:** 978-980-233-878-8

Hecho en Venezuela – Made in Venezuela.

© Universidad de Carabobo

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 acreditados por el Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y provenientes de 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.



# **GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO TROYANO**

**INNOVANDO EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL**

**©Universidad de Carabobo  
2024**



**CIDPYMESMicro**  
**FACES UC**



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

# DEDICATORIA

*A nuestros estudiantes e investigadores de la  
Maestría en Administración de la Universidad  
Autónoma de Ciudad Juárez y a los  
estudiantes de la Maestría en Administración  
de empresas en la Universidad de Carabobo,  
que siempre andan en búsqueda  
de novedosos conocimientos...*

*A nuestras Familias que representan  
la energía y fuerza de todo lo que hacemos...*

*Gracias a todos.*



# CONTENIDO

Prólogo	11
Presentación	13
Introducción	15
<b>Primera Parte</b>	
<i>La Gestión Estratégica</i>	19
<b>1. Capítulo primero: La gestión estratégica bajo nuevos entornos organizacionales.</b>	21
1.1. Enfoque heurístico de la gestión estratégica. Nuevos esquemas competitivos.	21
<b>Segunda Parte</b>	
<i>Herramientas Competitivas. Rediseñando e Innovando el Entorno Organizacional</i>	31
<b>2. Capítulo segundo: Herramientas competitivas.</b>	33
2.1. Diamante de Porter.	33
2.2. Análisis de la matriz DOFA. Conceptualización.	37
2.3. Método <i>Business</i> CANVAS (aplicación). Caso empírico sector Auto Partes.	41
2.4. El <i>Thinking Trojan</i> (Pensamiento Troyano).	61
2.5. El <i>Design Thinking</i> (Pensamiento de Diseño).	69
<b>Tercera Parte</b>	
<i>Aportes reflexivos epistémicos incidentes en la gestión estratégica para impulsar la competitividad organizacional desde el pensamiento troyano. Caso: Las PyMES del sector Metalmecánico adscrita a CAPEMIAC-Venezuela</i>	75
<b>3. Capítulo tercero: Hallazgos significativos en torno a las realidades del sector PyME Metalmecánico. Enfoque empírico y situacional.</b>	77
3.1. Contexto del sector PyME para la gestión estratégica competitiva	77
3.2. Categorización de los elementos principales y secundarios de la gestión estratégica y la competitividad presentes en los hallazgos del sector PyME Metalmecánico.	83
<b>Reflexiones finales.</b>	97
<b>Referencias.</b>	101
<b>Sobre los autores.</b>	103

# PRÓLOGO

## Gestión Estratégica y Pensamiento Troyano. Innovando el Rediseño Organizacional.

**Dr. Eduardo Ortigoza Díaz de León**

Es un honor para mí presentar este libro que aborda un concepto innovador denominado “**pensamiento troyano**”, una propuesta que promete enriquecer el campo de la educación y las ciencias administrativas. En un momento en que el mundo enfrenta desafíos complejos y multidimensionales, la necesidad de enfoques creativos y efectivos en la enseñanza y el aprendizaje es más crucial que nunca.

A lo largo de mis 38 años de experiencia en el ambiente administrativo, tanto de manera industrial como empresarial y, de manera intercalada, con el mundo de la educación y los negocios he tenido la oportunidad de escuchar propuestas novedosas de todo tipo, unas de manera teórica y otras en forma práctica que fueron en su momento duramente criticadas, ya sea por la comunidad científica y o por el gremio de administradores por ir en contra del status quo, de lo convencional, de lo ya existente, para después constatar cómo estas propuestas se convertían en aplausos y halagos para sus creadores, en elogios para personas que no tiemblan en insertar nuevos modelos estratégicos, siempre con el enfoque de encontrar alternativas que permitan a las organizaciones crecer y desarrollarse en este tan competido mundo de los negocios.

Así es como el “**pensamiento troyano**” emerge como una metáfora poderosa que, inspirada en la famosa historia del caballo de Troya, simboliza la capacidad de introducir ideas disruptivas en contextos establecidos. Este neologismo refleja un cambio de paradigma que invita, tanto a los educadores en ciencias administrativas como a los administradores actuales a reformular sus estrategias actuales a través de este enfoque. Una propuesta que apunta a generar un aprendizaje más profundo y significativo, que no solo se limite a la adquisición de conocimientos, sino que también promueva habilidades críticas y creativas en los estudiosos y practicantes de la administración.

Es así como los autores Chacón-Paredes, Castillo, Bribiescas, Mujica e Ibáñez, han reunido una serie de investigaciones y reflexiones que justifican la necesidad de esta propuesta. A lo largo de sus capítulos, se presentan evidencias empíricas y teóricas que respaldan cómo el pensamiento troyano

## Prólogo

puede ser implementado en diversas estrategias, estructuras y procesos administrativos. De esta manera, la combinación de experiencias prácticas con fundamentos teóricos sólidos proporciona una base robusta para esta nueva visión en el mundo administrativo.

Este libro entonces no solo se centra en el ámbito académico, sino que también considera las implicaciones del pensamiento troyano en un contexto y entorno laboral en que la adaptabilidad y la innovación suenan como esenciales para nuevas formas de pensamiento y actuar en la ciencia y la práctica administrativa.

Mezclar herramientas nuevas y populares surgidas de manera aislada, tales como la innovación frugal, el dinamismo organizacional y la antifragilidad con herramientas administrativas enraizadas en el ambiente teórico y práctico para la educación y los negocios (la estrategia del océano azul, el diamante de Porter, el *design thinking*, entre otros) por este grupo de experimentados académicos administradores, plantea una combinación estratégica atractiva, novedosa y pertinente para mejorar la gestión organizacional y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo.

Invito a los lectores a sumergirse en este trabajo con una mente abierta y curiosa, capaz de abrirse para recibir la propuesta del pensamiento troyano con todo el potencial transformador que tiene, tanto para nuestros estudiantes no solo en las aulas, sino también en las organizaciones, a desafiar las normas establecidas para alentar el pensamiento crítico, una cualidad que destaca tanto dentro de la formación en habilidades blandas como fundamental para navegar los desafíos del siglo XXI.

Agradezco a los autores por su dedicación y esfuerzo en desarrollar este proyecto, así como su compromiso con la mejora continua en el ámbito administrativo. Estoy seguro de que este libro será una valiosa adición a la literatura existente y servirá como fuente de inspiración para investigadores, educadores y todos aquellos interesados en el futuro de la educación en las Ciencias Sociales y en la práctica de la administración.

### **Dr. Eduardo Ortigoza Díaz de León**

Doctor en Ciencias Administrativas. Docente investigador por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez-México y de la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, Chihuahua-México, tópicos relacionados con liderazgo estratégico, innovación en neuroandragogía, sustentabilidad y retención de talento. Especialista en gerencia, diseño estratégico, estructuras organizacionales y mejora de procesos en manufactura global. Destaca en la dirección de proyectos, cadena de suministro y logística. Certificado en capital humano y neuroeducación.

# PRESENTACIÓN

## **Gestión Estratégica y Pensamiento Troyano. Innovando el rediseño organizacional.**

### **Coordinadores del equipo administrativo del CIDPyMESMicro**

Este estudio aporta una nueva visión acerca de la diversidad que puede asumir la gestión estratégica en las organizaciones. Cada vez la importancia de generar novedosas alternativas que, a corto plazo se conviertan en ventajas competitivas productivas, se vuelve cada día más relevantes en el mundo de los negocios. Las tomas de decisiones a nivel gerencial, deben enmarcarse a partir de nuevas ideas, conceptos y componentes gerenciales, que permitan obtener resultados diferentes, transformando a las empresas; en un ente que diseñe y muestre a sus competidores de oficio, cuál es o será el rumbo comercial del mercado.

En las páginas que siguen, los autores (Chacón-Paredes, Castillo, Bribiescas, Mujica e Ibáñez), magistralmente dejan claro la importancia que hoy en día —siglo XXI— tiene el pensamiento troyano, como ente transformador de la postura gerencial, para integrar a los procesos empresariales nuevos y novedosos escenarios competitivos, que deben ser considerados por las organizaciones como parte de su gestión estratégica. Es un razonamiento que se adapta a las necesidades de cambio que las entidades demandan, sobre todo, hoy en día que la tecnología ha pasado a ser un componente primordial; para la expansión comercial a nivel global.

Esta obra resalta la importancia de atreverse a desarrollar un nuevo camino gerencial, donde la gestión estratégica se combina de manera subjetiva con ese factor humano e intuitivo, para explosionar novedosas y creativas alternativas de negocios, que resultan determinantes para tomar decisiones asertivas, productivas y sostenibles. Cada vez cobra mayor relevancia, dos elementos que son detonantes para gestar conocimiento como los son la teoría y la experiencia y, en este sentido, ambos rescatan ese valor agregado, pero en esta ocasión a nivel empresarial, para formular un pensamiento troyano que sea capaz de proponer soluciones frugales y antifrágiles, ofreciendo resultados altamente efectivos y competitivos.

Esta producción literaria, fue capaz de rizomar estratégicamente modelos de negocio tales como Diamante de Porter, la matriz DOFA, el Método *Business CANVAS*, el *Thinking Trojan*

## Presentación

(Pensamiento Troyano) y el *Design Thinking* (Pensamiento de Diseño), para generar de manera efectiva ventajas competitivas que mantengan a las entidades en la “cresta de la ola” en torno a la sostenibilidad y el éxito organizacional. Todo cambio tiene consigo incertidumbres, pero a su vez, permite develar hasta donde son capaces las entidades de desarrollar sus potenciales y recursos financieros.

Adicionalmente, se hace una mención especial de reconocimiento a los Investigadores del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa (CIDPyMESMicro), de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo: G. Guillén, L. Villalba, E. Martínez y G. Villalba, entre otros, que colaboraron en la primera etapa de indagación de la investigación.

Definitivamente, la “**Gestión Estratégica y Pensamiento Troyano. Innovando el Rediseño Organizacional**”, representa un aporte significativo y novedoso a la comunidad científica, ya que, mediante el pensamiento de sus autores, se pudo mixturar una nueva modalidad gerencial, bajo un dinamismo empresarial que necesita tener capacidad de respuesta ante las adversidades y contingencias, que se puedan presentar en el complejo mundo que abraza al mercado competitivo. Por lo tanto, tan majestuosa obra, significa un referente ineludible en las bibliotecas digitales y un extraordinario material para las compañías, especialmente las venezolanas.

**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

En el mundo de los negocios, la necesidad de generar capacidad de respuesta ante las adversidades y contingencias comerciales, cada vez se hace más imprescindible. Las organizaciones diariamente se ven envueltas en diversas situaciones complejas que deben sortear, buscando ese equilibrio que les permita avanzar y afianzarse en el mercado donde se desenvuelven. Por lo tanto, sus resultados deben medirse en torno a la revelación de la información y la comunicación (interna y externa) que cada día toma más protagonismo en las negociaciones, convirtiéndose en un componente esencial para las tomas de decisiones gerenciales asertivas.

No se trata de ser el mejor, sino que, además, ser consistente, sostenible y productivo a largo plazo y, para lograrlo, es necesario integrar a los ciclos de negocios nuevos esquemas estratégicos y tecnológicos; que les permita plantear ventajas competitivas viables, apegados a las realidades, recursos y filosofía que cada entidad debe cimentar, para avanzar firmemente en un mar desconcertante, pero a su vez, lleno de oportunidades que necesitan ser reconocidas y aprovechadas.

En un contexto el cual la estrategia, intuición, innovación, creatividad, planificación, comunicación y ética parecen tener un protagonismo secundario dentro de los procesos gerenciales, las organizaciones comienzan a adentrarse en un tornado ambivalente que cada día crece y se alimenta de incertidumbres, desaciertos, inseguridades y tomas de decisiones vacías; que no le genera valor al negocio y, mucho menos, obtener una salida viable ante las disrupciones que se presentan. Es como taladrar una “roca gigante” con las herramientas inadecuadas y, a pesar de avanzar consistente, cada vez se van encontrando con más oscuridad y menos capacidad respuestas que les permita permear tal situación.

Hasta el momento, no se ha abordado este escenario adverso situacional que padecen algunas organizaciones venezolanas, dado que las opciones que ofrecen algunos “gurúes” estratégicos, se basan en apostar a soluciones expeditas que simplemente se fundamentan en reciclar lo que se viene haciendo desde hace mucho tiempo (el mundo de las ideas perdidas), es decir, se plantean “repeticiones y se promueven como nuevas” y que sencillamente han demostrado que la obtención

## Introducción

de resultados no se amoldan y/o adecuan a las realidades que viven las organizaciones en la actualidad (siglo XXI). Como es bien sabido, todo fluye de manera acelerada, y las transformaciones empresariales se tienen que generar, en el campo de los negocios de forma acertada y demandando resultados sostenibles.

Un troyano pensante, actúa de otra manera. Recuerde que, si usted hace las mismas cosas una y otra vez, lo más probable es que los resultados que obtenga siempre serán los mismos. Para poder avanzar en este mundo vertiginoso y volátil de los negocios, es necesario atreverse a ser diferente, pero con pasos firmes. Es precisamente en este punto que, se hace perentorio la incursión de nuevos y frescos elementos competitivos tales como la innovación frugal, la antifragilidad, dinamismo organizacional y la multi dimensión clave competitiva, que vienen a ser aspectos diferenciadores que activan la generación de ventajas competitivas, para convertirse en entidades que forjan un camino y ser hacedores de una competencia no rivalizante.

Cada vez se hace más difícil ignorar este tipo de elementos mencionados, las cuales se integran inteligentemente a los procesos de gestión estratégica. Lograr incorporar en un solo proceso, inclusive en modelos competitivos tales como el Diamante de Porter, la matriz DOFA, el Método *Business CANVAS*, el *Thinking Trojan* (Pensamiento Troyano) y el *Design Thinking* (Pensamiento de Diseño) de forma armónica, lo convierte en un instrumento gerencial fundamental que busca respuestas y resultados diferentes. Es como una tabla de salvación competitiva, que emerge en un mar lleno de tiburones (competidores) y competencia desleal.

Surge, por tanto, la necesidad de emprender modelos de negocios basados hacia la innovación en el rediseño organizacional, acompañado de elementos endógenos y exógenos como, por ejemplo, la tecnología, que vienen a complementar las estrategias gerenciales que todo negocio debe considerar, para mantenerse actualizado en lo referente a las múltiples actividades comerciales que envuelve a las entidades en el mercado. Combinar el pensamiento troyano con las nuevas tendencias digitales, faculta a los empresarios enfocarse en los verdaderos problemas que tienen que resolver y, por supuesto, será estratégico plantearse desde un escenario de gestión, dado que garantiza y se anticipa a circunstancias que deben ser consideradas dado el dinamismo y comportamiento global del mercado, sin descuidar el aprovechamiento de las oportunidades, así como la evaluación y medición de los riesgos que circundan al ciclo de cada negocio.

Adentrarse en esta obra, es comenzar a edificar e integrar nuevos pensamientos de gestión estratégica, que permite en este caso a los empresarios, gerentes y responsables de llevar adelante a las organizaciones; a convertirse en empresas conocidas como “inteligentes y decentes”, las cuales no se ocupan únicamente en la rentabilidad, sino que se centran en la totalidad de sus actividades comerciales, sociales, fiscales y sustentables. Son empresas que se basan en «hacer el bien y hacerlo bien», enfocados en trascender prospectivamente de la mano siempre de su talento humano, sin descuidar aspectos y responsabilidades atadas a la eficiencia, productividad y uno de los componentes más importante en la cadena de todo negocio como lo son, sus clientes.



# **PRIMERA PARTE**

## **LA GESTIÓN ESTRATÉGICA BAJO NUEVOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES**



## Capítulo primero:

### La gestión estratégica bajo nuevos entornos organizacionales

#### 1.1. Enfoque heurístico de la gestión estratégica. Nuevos esquemas competitivos

Las constantes transformaciones por las cuales vienen enfrentando las diversas organizaciones a nivel global, son producto de tanta diversidad tecnológica y el crecimiento cultural tipo frugal, por las cuales las organizaciones deben confrontar para consolidar sus ventajas competitivas. Es así como Stoner (1990), se basa para ofrecer un origen etimológico del término estrategia — proviene del griego *Strategeia*— cuyo significado tiene relación con lo artístico y/o científico del hombre. Su sustento se basa en la excelencia y liderazgo de los generales en la Antigua Grecia, el cual se enfocaba en dirigir a sus soldados con pensamientos y costumbres diversos; por lo tanto, se hacía necesario diseñar un patrón de acciones viables para mantenerse alineado a todas las circunstancias y generar un lineamiento dirección único ante cualquier adversidad o, en este caso, como respuesta inmediata hacia sus enemigos en un momento determinado.

Los griegos eran conscientes de que la estrategia implicaba algo más que simplemente enfrentar conflictos bélicos. La excelencia en sus generales convergía en establecer las líneas de suministro adecuadas, determinando cuándo combatir y cuándo no, sin dejar de prestar atención en administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, políticos y diplomáticos. Los generales competentes no solo debían planificar, sino también actuar. Por ende, desde la época de los griegos, la idea de estrategia incluía tanto la planificación como la toma de decisiones que, a su vez, era un elemento netamente hacia la acción.

Esto pues, nos pone en cuenta del precedente al actual movimiento de *Estrategia Competitiva*, el cual nos conduce desde el ámbito militar hacia la convergencia de diversos elementos antifrágiles que debe considerar cualquier entidad. Desde el punto de vista de Francés (2005; 2008) y Porter (2016; 2017), una estrategia competitiva consiste en desarrollar juegos de escenarios posibles y contingentes, acerca de cómo la empresa va a competir, sin perder de vista

su visión, misión y objetivos que a corto plazo se convierte en una filosofía de negocio necesaria para alcanzar tales propósitos. Ante lo precedido, decimos que la estrategia es un rizoma organizacional que tiene consigo diversos propósitos (objetivos) que deben ser integrados y desarrolladas al unísono con las políticas o, mejor dicho, tomando en cuenta con una filosofía de negocio para la obtención efectiva y sostenible de dichas metas.

En este sentido, este primer concepto, centra o enfoca su atención hacia el endógeno de la organización, considerando al sujeto separado de su contexto, pese ser el lugar donde se desarrollan sus interacciones, las cuales genera y crea, dando lugar a un fenómeno social, vivo denominado innovación.

Por ello, antes de adentrarnos hacia una lectura general de nuevos conceptos gerenciales, hacemos un breve recuento relativo a la planificación estratégica, ya que desde el punto de vista de Boxwell (1995), lo destaca como una herramienta gerencial relevante y material; que debe formar parte de todo proceso de cambio y sostenibilidad que toda organización debe considerar, por supuesto acorde a la realidad —presente— y lo prospectivo, gerencialmente hablando.

Gran parte de sus componentes estratégicos, provenían de modelos de simulación estadísticos y matemáticos, que fueron diseñados por la Oficina de Servicios Estratégicos durante la Segunda Guerra Mundial y en los siguientes años, iban orientados a determinar los efectos que se generarían a partir de unos supuestos. Como soporte adicional, se incluyen los aportes de Alfred Sloan con su obra *Mis años con General Motors* y de Alfred Chandler con *Estrategia y Cultura*.

De igual forma, ya en el término de los 70, Dan Schandel y Charles Hofer, crearon un contexto acerca de lo estratégico que resulta la administración en el manejo de los negocios, cuya finalidad estaba direccionada hacia el comportamiento gerencial, siendo este la base fundamental para la comprensión, entendimiento e interpretación de la organización, sobre todo de sus recursos para emplear una estrategia idónea de acción.

Como todo, aquellas bondades positivas que se venían generando entorno a la estrategia organizacional, comenzaron a reflejar una serie de inconsistencias y desventajas dado las incursiones poco alentadoras de elementos disruptivos basados en un modelo burocrático y poco versátil, que realmente distorsionaba con las predicciones que los altos ejecutivos esperaban.

Es así, como se hace la necesidad de incursionar en aspectos más dinámicos, acompañados no sólo de predicciones y la experiencia, sino de aspectos relacionados con la Ciencia y la Tecnología, agentes transformadores del cambio y productividad organizacional.

De hecho, comienzan a surgir algunas firmas consultoras estratégicas competitivas, que lograron incursionar de forma efectiva ciertas herramientas de gestión y planificación gerencial, siendo algunas de ellas el Boston Consulting Group, diseñando una Matriz de crecimiento y/o participación y la Firma Mckinsey incursionando estratégicamente con un Modelo de tres por tres.

Es de destacar que ambas herramientas permitían a los directivos, analizar aspectos relacionados con la cartera de empresas bajo propiedad común, determinando el flujo óptimo de recursos entre ellas, así como el análisis para determinar su posición competitiva ante el resto de sus competidores en el mercado.

Es de hacer notar que, con la llegada epistémica del pensamiento revolucionario y paradigmático de Michael Porter, en relación a su nueva visión analítica industrial sobre la Estrategia Competitiva, comienza a surgir una brecha competitiva que, en estos momentos (año 2024), podría catalogarse como *competencia no rivalizante*, abriendo paso a estrategias sistemáticas de emprendimiento, siempre en la búsqueda de ser líder empresarial en su rama comercial.

Para efectos de estudiar la corriente administrativa que trata precisamente de la estrategia y la acción, nos enfocaremos hacia el análisis de los planteamientos de Porter en su teorización acerca de la Estrategia Competitiva.

Porter toma como sujeto a la empresa y como objeto relevante y dependiente a la competitividad, por supuesto, generada en el sector industrial. Afirma que las entidades industrializadas deben ser vistas como piezas activas e innovadoras que se apoyan en los conceptos del *abuelo de la evolución industrial*, pasando por un ciclo transformador basado en el nacimiento comercial, desarrollo, madurez y la debacle organizacional.

Partiendo de lo anterior, comienza a establecer aspectos clave que influían o afectaban a la organización ante los competidores que él denominó las cinco fuerzas y que un análisis en base a

las mismas de un sector industrial en relación a sus características y la posición de la empresa en él, determinaba su estrategia y acción.

Igualmente, el análisis del competidor, también proporciona información clave que debidamente comprendida e interpretada, da motivo para actuar ante él de manera competitiva, esto referido a una estructura doble dual (creencias, metas, capacidades y supuestos), que sirvieron de base para desarrollar todo un aparataje comunicativo, convirtiéndose esencial para mejorar los procesos internos y externos ya que, la aceptación del producto, se comportada según las preferencias de los consumidores.

Se puede apreciar entonces, que la gestión estratégica al igual que las corrientes del Pensamiento Administrativo, forman parte innovador del mercado competitivo, es decir, la estadística debe fusionarse con lo significativo (realidad), debido a que se deben considerar las diferentes señales que se originan desde el propio mercado (Mujica, 2006).

De esta manera y, desde la perspectiva de Porter (2017), la Estrategia Competitiva devela ciertos trasfondos cuya esencia radica en:

relacionar una empresa con su medio ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio —abarca fuerzas sociales y económicas—, su aspecto fundamental es la industria o las industrias contra las que se compite. La estructura de la industria contribuye de manera decisiva a determinar las reglas competitivas del juego y las estrategias que la empresa tiene al alcance. (p. 3).

Se observan las múltiples aristas que Porter asocia a la competitividad y a la estrategia, haciendo énfasis desde la estructura de la industria hasta los aspectos que van vinculados con el talento humano y la sociedad, sin descuidar las disrupciones económicas, políticas, sanitarias, culturales y educativas que son inherentes a la comunidad humana.

Igualmente hay que considerar lo expuesto al respecto por parte de Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), resaltando perspectivas fenomenológicas acerca de la importancia de la competitividad, vinculando directamente con lo innovador, creativo y estructural. Dicha postura es sustentada por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1999), distinguiendo los siguientes elementos:

Énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico; una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y por último, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y por un contexto institucional capaz de fomentar la innovación. (p. 69).

Como se puede apreciar, se incorporan componentes determinantes cuyos enunciados preliminares de competitividad y estrategia no aparecían, enfatizando lo significativo y material que resulta comprender la estructura competitiva desde el pensamiento de Porter que, a su vez, resalta la importancia de otros elementos, pero reducidos por los mencionados.

Asimismo, es perfectamente viable incluir dentro de estos procesos de gestión estratégica competitiva y sistémica, el reconocimiento hacia 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 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-estructuralista y el nuevo rol del Estado, economía institucional y la administración moderna (Hernández, 2004). A continuación, se detallan cada uno de los niveles:

- a) Metanivel: El desarrollo de la competitividad sistémica requiere la formación de estructuras sociales, ciertos valores, un paradigma de la organización política, económica y jurídica, así como una capacidad política y estratégica diseñada adecuadamente por los responsables del proceso.
- b) Macronivel: Mantiene el equilibrio endógeno y exógeno socio-económico, las cuales son necesarios para consolidar las estructuras del mercado competitivo.

En el primer caso, se trata de reducir el gasto de consumo, por ejemplo, eliminando los privilegios de ciertos grupos y revisando el tamaño del Estado. El segundo, evita o busca reducir, los elevados déficits continuos en la cuenta corriente que, por regla general, indican un sesgo antiexportador de la política macroeconómica. Sin embargo, la competitividad industrial sostenida,

no se genera solamente mediante la estabilización de las condiciones macroeconómicas y la creación de las estructuras de incentivos correspondientes.

La necesidad perentoria sobre estas condiciones, no garantizan fehacientemente una constitución exitosa de empresas internacionalmente competitivas.

c) Mesonivel: Las nuevas teorías de competitividad y gestión estratégica coinciden en un aspecto, pues destacan lo relevante de los elementos que mantienen a la vanguardia el ciclo operacional de la entidad, siempre enmarcada sobre una visión y misión que permita el desarrollo sostenible en el mercado donde opera.

El debate económico liberal sobre el ajuste estructural de la década de los 80 descuidó los factores del mesonivel, es algunos rubros educativos —sobre todo lo referente a la investigación científica y tecnológica—, orientadas a la innovación y la creatividad.

d) Micronivel; internamente procura adaptarse a los diversos medios existentes y comportamiento del mercado, la cual permita incursionar en nuevos procesos competitivos innovadores que convierta a las entidades en pioneros comerciales. Además, se mantiene constantemente en la generación de ventajas competitivas que sirven para mantenerse a la vanguardia de sus competidores de oficio. Podría decirse que es un proceso interno competitivo colectivo.

Entonces, a más de siete años del pensamiento estratégico competitivo de Porter (20 desde su primera edición), existen una serie de componentes que se han ido adicionado al término competitividad, dándole un sentido y significado más extenso, convirtiéndose al mismo tiempo en acciones materiales de crecimiento para las industrias en general —atractivo sistemático productivo empresarial— (Mujica, 2006).

Establece esa conectividad 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 vivos y reales dando lugar al fenómeno de la competitividad y la gestión estratégica.

Es preciso denotar que, en los últimos 30 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 que cede a partir de los embates que tienen consigo la globalización, que le es inherente y conexo.

Al respecto, en relación a la Gestión Estratégica, Serna (2006), argumenta lo siguiente:

Ésta última requiere los planes para como marco de referencia 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, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy. (p. 22).

Bajo esta mirada de Serna, es crucial destacar que al referirse a la Gestión Estratégica hace referencia a conceptos como la Planeación Estratégica que intrínsecamente diseña la entidad (visión y misión), la cual podemos identificarlo como *Direccionamiento Estratégico* (DE), que hace referencia a la orientación o rumbo que siguen.

Así, al referirse a los principios empresariales u organizacionales, hacemos alusión a los diversos escenarios axiológicos que forman parte de una filosofía empresarial. Esto significa que estas normas y/o políticas, ya sean implícitos o explícitos, están presentes en toda compañía y constituyen el fundamento de la **Cultura Organizacional**.

Si bien es cierto que la visión es considerada el rumbo a largo plazo el cual la empresa enfila sus recursos, entonces se hace necesario que la gerencia enmarcada dentro del proceso de gestión estratégica, defina las acciones a seguir considerando e integrando al componente más importante que tienen las organizaciones, como lo es, el talento humano.

Por otro lado, la misión acompaña el proceso generando oportunidades y ventajas competitivas, así como la identificación de sus tareas y propósitos propuestos. Expresa la razón de ser y responde a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? ¿Cuál es el verdadero objetivo principal de la organización? ¿Los propósitos están acordes a los recursos organizacionales? ¿Cuáles son los clientes potenciales existentes? ¿Cuáles son sus necesidades, prioridades y gustos? ¿Cuál es mi responsabilidad social? ¿Cuál es mi programa sostenible y sustentable a nivel corporativo?

Como se puede apreciar, la misión no debe ser el eje o la palanca impulsora de actividades, más bien viene a representar el dinamismo que toda organización necesita para catapultar la visión y lograr posicionarse del mercado que se quiere conquistar. Esto ya lo contempla un gerente con pensamiento troyano.

Entonces, las estrategias van referidas en cierta forma, a las medidas que se deben tomar para mantener y sostener la consecución de las metas de la organización, en conjunto y al unísono con cada unidad laboral, con el fin de materializar los distintos proyectos estratégicos a llevar a cabo, interpretándolos como las áreas estratégicas donde se debe enfocar y lograr un rendimiento óptimo para alcanzar los objetivos en términos de resultados.

Para llevarlo a cabo, se necesita la elección de ciertos procesos selectivos que determinan el porvenir de la organización, cubriendo las necesidades y la información relevante sobre el comportamiento del mercado. Resulta difícil tomar la decisión de adoptarlo, dado que es necesario identificar y escoger un rumbo estratégico de acción entre todas las alternativas disponibles. Además, es complejo justificar las trayectorias y acciones seleccionadas, dado que de estas construyen y desarrollan el camino correcto para el éxito empresarial.

Por consiguiente, tomar la decisión competitiva de ejecutar una sistematización de procesos a nivel gerencial, tiene como consecuencia el propicio de situaciones estratégicas que deberían coadyuvar al desarrollo sostenible de la compañía, con el fin de generar mejores beneficios globales, tanto endógenos como exógenos, equilibrando no solo el espectro financiero, sino también, todo lo relacionado con la responsabilidad social y la sustentabilidad del planeta.

La gerencia experta sobre todo en escenarios de planeación y gestión estratégica, piensan que el éxito se encuentra atado a actividades que generan efectividad —eficiencia y eficacia—, y para afianzarlo propones las siguientes actividades fundamentadas en el pensamiento troyano:

#### 1. Planteamiento de la visión.

Como se planteó anteriormente, se vincula hacia la determinación funcional de la organización, la cual necesita conocer su orientación (si no sabemos hacia dónde vamos, que importa a dónde llegar), para reconocer los escenarios más viables y factibles en relación al rumbo

definido a largo plazo y, de esta manera, establecer el tipo de empresa y fomentar internamente una visión conjunta, con el fin de reafirmar la auténtica huella estratégica.

Es importante que la alta dirección elabore la visión, estableciendo un sentido que debe ajustarse a la categoría de la empresa, su filosofía de negocio y cultura organizacional. La reacción del talento humano que acompaña este proceso, confirmará que la visión estratégica es un mapa de rutas apropiadas hacia el futuro para lograr su destino, la posición que busca tener y las habilidades que necesita cultivar.

## 2. Establecimiento de metas viables.

Definitivamente se convierte en un ente transformador sobre la visión estratégica, ya que la misma se centra hacia la consecución de resultados productivos, efectivos y sostenibles, los cuales la organización aspira lograr a mediano plazo. Es una transición que involucra principios gerenciales estratégicos, considerando los recursos existentes que consoliden y evalúen el rendimiento de la entidad. Las metas son indicadores para monitorear el desarrollo y crecimiento de la organización, en intervalos de tiempo establecidos.

## 3. Diseño estratégico.

Se enfoca en garantizar la consecución de los resultados planteados. Toma en consideración el comportamiento del negocio, sobre todo con los competidores, creando una matriz competitiva que convierte las amenazas en oportunidades de mejora. La elaboración y puesta en práctica de estrategias exitosas es una responsabilidad primordial y un compromiso directivo, que también indica los compromisos para toda la entidad. Una vez escogida, es imprescindible comenzar la acción que la impulse, para que genere resultados eficaces y eficientes.

Su basamento se fundamenta sobre el trabajo que desarrollan los consumidores y lo que realmente vale y valora la organización a nivel de los recursos (financieros, técnicos, materiales y sustentables), relevantes al momento de evaluar los procesos estratégicos de forma frugal y oportuna. La realización del diseño estratégico, exige habilidades gerenciales y éticas para manejar el cambio e innovar de forma apropiada y a tiempo, con miras a implementar y sostener la estrategia de manera eficaz, asegurando así la consecución de los resultados previstos.

#### 4. Evaluación del desempeño organizacional.

Implica el direccionamiento y desempeño estratégico, considerando los resultados obtenidos, la influencia de las condiciones cambiantes del entorno, los procesos de innovación y las oportunidades que se ofrezca el mercado. La evaluación proactiva permanente, es necesaria; por que la visión, misión, objetivos y el enfoque de la empresa; deben evolucionar acorde al dinamismo organizacional y a la efectividad de las ventajas competitivas ejecutadas. Aquellas organizaciones que se vuelven impredecible, tomas ventaja ante los competidores, logrando instaurar competencia no rivalizante que los mantiene en la cumbre del éxito comercial.

#### 5. Gestión estratégica, sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Las empresas deben ganar el derecho a actuar en las comunidades y países donde venden y producen. Las distintas normativas tanto internacionales como nacionales establecen ciertos estándares en las operaciones de las compañías. En esencia, para prevenir litigios onerosos, las compañías deben respetar y acatar todas estas normativas acordes a sus actividades comerciales. Algunas de estas intentan superar los estándares mínimos fijados por las autoridades reguladoras.

Finamente, no se trata de aguantar los embates producidos desde una concepción tradicional de negocios hacia ciertos estratos sociales o de interés, sino innovar de manera estratégica todo aquello que frugalmente le genera valor a la organización, logrando determinar actividades pocas efectivas que solamente traen consigo retrasos y reducción de aspecto competitivos y creativos.

## **SEGUNDA PARTE:**

# **HERRAMIENTAS COMPETITIVAS**



## **Capítulo segundo:**

### **Herramientas competitivas**

#### **2.1. Diamante de Porter**

Considerar este modelo del diamante creado por Porter (1990), resume lo que él denomina los determinantes (principales y secundarias) de la competitividad en una industria específica en lo cual se involucran:

##### **Determinantes Principales:**

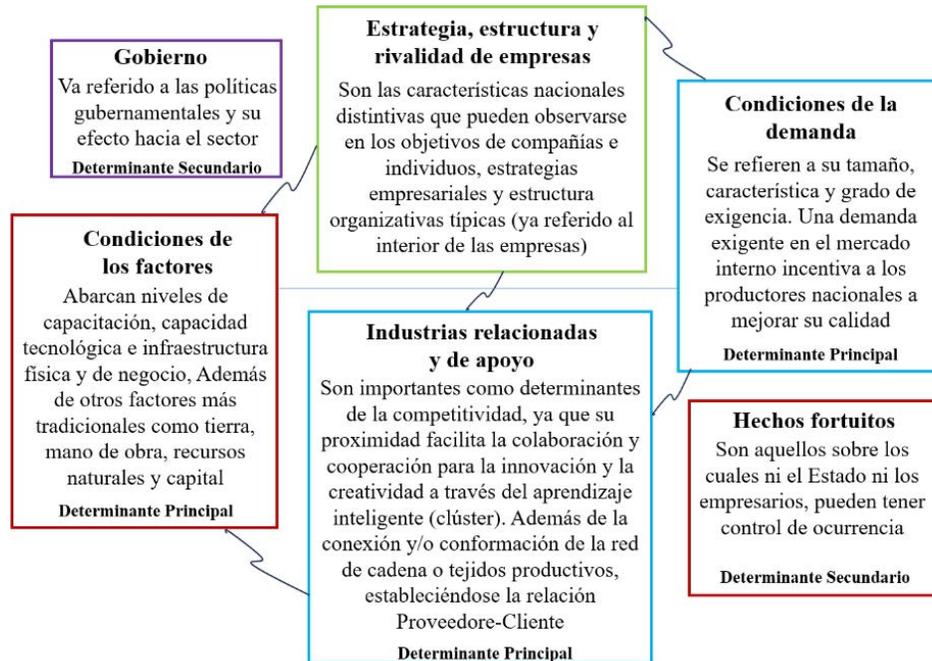
- Las condiciones de los factores: Donde se interpretan elementos tales como: nivel de capacitación, nivel tecnológico, infraestructura física y de negocios, entre otros.
- Las condiciones de la demanda: Involucran características de la demanda local, lo cual propicia el desarrollo de los diferentes sectores empresariales del país acorde con su característica específica, adecuando la estrategia pertinente para este fin.
- Industrias relacionadas y de apoyo: Involucra empresas con diversos elementos con objetivos comunes.
- Estrategias y estructuras de la empresa: Características de las empresas reflejadas en sus estructuras empresariales, y estructuras organizacionales, sistemas de valores, entre otros (Mujica, et al., 2010).

##### **Determinantes Secundarias:**

- Gobierno: Va referido a las políticas gubernamentales, y su efecto hacia el sector.
- Hechos fortuitos: Son aquellos sobre los cuales ni el Estado ni los empresarios pueden tener control de ocurrencia (Mujica, et al., 2010).

A continuación, se muestra la figura 1, detallando los Componentes del Modelo, como se ha dicho anteriormente se tiene los siguientes:

*El gobierno* como determinante secundario coadyuva al desarrollo empresarial, que puede influir en la competitividad y el ambiente de negocios en general.



- Figura 1. Modelo de Diamante de Porter
- Fuente: Adaptación propia a partir de Porter (1990).

*Las condiciones de los factores* como determinante primario engloban los recursos y condiciones que afectan la capacidad de las empresas para operar, como la disponibilidad de mano de obra calificada, tecnología, infraestructura y otros recursos físicos y económicos. También se menciona cómo las tradiciones y la cultura empresarial, así como el acceso a recursos naturales y capital, pueden impactar la competitividad.

### **Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas (Determinante Primario)**

Este componente describe las características organizativas y competitivas de las empresas en un sector. Incluye la manera en que las empresas desarrollan sus estrategias, colaboran y compiten entre sí, lo cual puede determinar su éxito en el mercado. Las estructuras organizativas y la rivalidad pueden influir en la innovación y la capacidad de respuesta al mercado.

### **Condiciones de la Demanda** (Determinante Primario)

Se relaciona con las características y el grado de exigencia del mercado y sus consumidores. Un aumento en la demanda exige adaptaciones por parte de las empresas para satisfacer las expectativas de los clientes. Esto puede incentivar la mejora de productos y servicios, así como la eficiencia en la producción.

### **Industrias Relacionadas y de Apoyo** (Determinante Primario)

Se refiere a la importancia de las industrias relacionadas que pueden contribuir a la competitividad. Esto incluye proveedores y otros sectores que facilitan la colaboración, el intercambio de conocimiento y la innovación. La proximidad de estas industrias puede mejorar la eficiencia y el desarrollo de nuevas ideas.

### **Hechos Fortuitos** (Determinante Secundario)

Se refiere a eventos inesperados que pueden afectar el entorno empresarial y su funcionamiento. Estos hechos pueden incluir crisis económicas, desastres naturales o cambios inesperados en el mercado que influyen en la capacidad de las empresas para operar o adaptarse.

El modelo presentado ilustra cómo diversos factores se entrelazan en la dinámica empresarial, destacando la interdependencia entre las condiciones internas y externas que afectan la competitividad de las empresas.

Mientras que los determinantes primarios son esenciales para el funcionamiento y éxito directo de las empresas, los determinantes secundarios como el gobierno y eventos fortuitos también juegan un papel crucial en el contexto general en el que operan las empresas. Este enfoque holístico permite a los analistas y empresarios entender mejor los elementos que pueden influir en el desempeño empresarial y tomar decisiones informadas.

En general, considerar estos aportes entre ellos el modelo del diamante creado por Porter (determinantes principales y secundarios) de la competitividad en una industria específica en la cual se involucran, se convierte para el Sector de la PyMESMicros, en una fortaleza interna y una oportunidad global, al permitirle interpretar las señales del mercado en el cual está inmerso.

### **Ejemplo del modelo de Porter:** *Un Estudio en el Sector de las PyMES-Micro venezolana*

.A continuación, los elementos que conforman dicha herramienta gerencial:

Determinantes Principales:

- Las Condiciones de los factores: Interpretan elementos tales como: nivel de capacitación, nivel tecnológico, infraestructura física y de negocios, entre otros, que en el sector de la PyMESMicro, hay poco conocimiento e información por la apatía de los diversos organismos, en la elaboración de censos para este sector.
- Las Condiciones de la demanda: Involucran características de la demanda local, lo cual propicia el desarrollo de los diferentes sectores empresariales del país acorde con su característica específica, adecuando la estrategia pertinente para este fin. Al respecto, existe un trabajo bastante modesto por parte de algunas Cámaras y Asociaciones Empresariales de elaborar su base de datos. Aquí también ayudan los Estudios de Coyuntura Trimestrales (CONINDUSTRIA; Asociación de Empresas del Sector Gráfico de Venezuela, entre otros).
- Industrias relacionadas y de apoyo: Integra empresas con diversos elementos y objetivos comunes, que dan a conocer los niveles de asociatividad que la promocionan, dando pie a *Clusters*, Cámaras, Bloques de Cámaras y Asociaciones empresariales. En Venezuela se tiene a FEDEINDUSTRIA (Federación de Industrias de Venezuela) y a CONINDUSTRIA (Consejo Nacional de Industrias y Comercio) y en el estado Carabobo, se tiene a la CIRC (Cámara de Industriales del estado Carabobo), CAPEMIAC (Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo) y al Bloque de Cámaras y Asociaciones Empresariales del estado Carabobo—BCyAEEC—.
- Estrategias y estructuras de la empresa: Describe las características de las empresas reflejadas en sus estructuras comerciales y organizacionales, así como los sistemas de valores, entre otros. En relación a este tipo de determinante, referida a las estrategias inter-empresariales, recogida en decisiones por parte de las cámaras empresariales, en lo concerniente a problemas comunes y que afectan a sus intereses. Se generan procesos de educación a los empresarios afiliados alrededor de nudos problemáticos generadores de limitaciones y sanciones en caso de

incumplimiento, tales como la LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención de Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo), etcétera.

Como ejemplos, podemos mencionar al Clúster del Plástico del estado Carabobo, la Asociación de Comerciantes Chinos del estado Carabobo, entre otros.

#### **Determinantes Secundarias:**

- Gobierno: Va referido a las políticas gubernamentales, y su efecto hacia el sector.
- Hechos Fortuitos: Son aquellos sobre los cuales ni el Estado ni los empresarios pueden tener control de ocurrencia.

Este Modelo del Diamante de Porter, a criterio de los autores, se traduce en lo que ya se describió como partes y elementos a considerar para la comprensión e interpretación de las señales del mercado, de acuerdo a lo planteado.

Involucrando una interacción subjetiva individual y colectiva, con un alto nivel de incertidumbre, acercándose paulatinamente a las concepciones de creación, innovación conocimiento e intangibilidad y, al mismo tiempo estableciendo el nivel de posicionamiento del sector de la empresa en sí.

Para el sector de las PyMESMicro, se convierte en una valiosa herramienta que permite determinar su posicionamiento y competitividad, al develar tanto sus ventajas comparativas como competitivas.

## **2.2. Análisis de la matriz DOFA. Conceptualización**

Según Serna (2003):

El análisis DOFA, está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (pp. 145-146).

Partiendo de lo anterior, se muestra (Ver Cuadro 1) un análisis DOFA estratégico de las empresas en el estado Carabobo, en relación a los accidentes de trabajo:

Cuadro 1. Análisis estratégico sobre incidencias laborales de las PyMES Micro carabobeñas.

<p><i>Análisis DOFA en el estado Carabobo respecto a incidencias laborales.</i></p>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo gerencial.</li> <li>- Mando horizontal.</li> <li>- Alta demanda de mercado.</li> <li>- Capacidad de respuesta ante adversidades.</li> <li>- Amplitud ante incidencias de trabajo.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinformación ejecutiva respecto a las incidencias laborales.</li> <li>- Ausencia de una cultura preventiva laboral.</li> <li>- Estrategias inexistentes en materia de prevención de accidentes de trabajo.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras en los incidentes laborales.</li> <li>- Vinculaciones comunicativas con otras empresas similares en materia de incidencias de trabajo.</li> <li>- Plan de trabajo estratégico para disminuir los accidentes de trabajo.</li> <li>- Apoyo gremial garantizando los Derechos Humanos de los trabajadores, sobre todo a lo concerniente a la salud ocupacional.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar lo empírico como parte del conocimiento gerencial, para disminuir los incidentes laborales.</li> <li>- Convertir los paradigmas a transiciones de cambio en materia de seguridad laboral y disminución del riesgo.</li> <li>- Aplicar ventajas competitivas para prevenir los incidentes laborales.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar valores y una cultura de prevención en las PyMES Micro carabobeñas.</li> <li>- Implementar campañas que concienticen a los involucrados en el proceso de prevención laboral.</li> <li>- Generar cultura preventiva en pro de disminuir los accidentes laborales.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS O RETOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvisaciones coordinadas en el entorno laboral.</li> <li>- Concientización en materia de prevención de accidentes de trabajo.</li> <li>- Manejo inequívoco de procesos relacionados al ámbito de incidentes de trabajo.</li> <li>- Incidencia sindical en relación al tema de la prevención laboral.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar la cultura preventiva de accidentes laborales.</li> <li>- Innovar en materia preventiva de accidentes laborales.</li> <li>- Generar políticas asertivas en materia de prevención laboral.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en infraestructura para atender las incidencias de trabajo.</li> <li>- Nombrar equipos preventivos entre los mismos trabajadores de las PyMES.</li> <li>- Retroalimentar todas las semanas a los equipos de prevención en materia de incidencias laborales.</li> </ul>

Fuente: Mujica et al. (2012); Mujica, et al. (2013).

Este análisis nos conduce a plantear, desde la perspectiva de Esser et al. (1999), un concepto de competitividad sistémica bajo cuatro niveles:

a) **Metanivel:** El desarrollo de la competitividad sistémica requiere la formación de estructuras sociales, ciertos valores, un paradigma de la organización política, económica y jurídica, así como una capacidad política y estratégica bien desarrollada de los actores.

b) **Macronivel:** aseguramiento económico endógeno y exógeno para desarrollar óptimamente un diseño adaptado a las exigencias del sector comercial. En el primer caso, se trata de reducir el gasto de consumo, p. ej., eliminando los privilegios de ciertos grupos y revisando el tamaño del Estado; en el segundo, se trata de evitar o reducir, los elevados déficits continuos en la cuenta corriente que, por regla general, indican un sesgo antiexportador de la política macroeconómica. Sin embargo, la competitividad Industrial sostenida no se genera solamente mediante la estabilización de las condiciones macroeconómicas y la creación de las estructuras de incentivos

correspondientes. Estas son condiciones necesarias, pero no suficientes para la constitución exitosa de empresas internacionalmente competitivas.

c) Mesonivel: competitivamente las organizaciones deben estar de acuerdo en reconocer ciertos componentes que impulsan el proceso de la gestión estratégica de manera prospectiva. El debate económico liberal sobre el ajuste estructural en el pasado, trajo consigo que factores meso afectaran ciertos sectores (educativos, investigativos y tecnológicos), trayendo como consecuencias algunas desviaciones conceptuales que no favorecieron al sector PyMES ni al Estado, en el plano social y organizativo.

d) Micronivel; respecto de los factores internos de la empresa, la sociología industrial encontró divergencias en torno al tema competitivo, debido a que las visiones y misiones no eran compatibles con los resultados esperados. Solo aquellas que por intuición fueron capaces de engranarlas, pudieran avanzar y enfrentar los embates de tiene consigo la competencia global.

### **Análisis del Diagnóstico-CANVAS**

El **Análisis del Diagnóstico-CANVAS** es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a comprender su modelo de negocio de manera integral. Este enfoque se utiliza para desglosar diferentes componentes del negocio y evaluar su desempeño en función de tendencias pasadas. En el caso de una empresa de autopartes, el análisis tendría como objetivo identificar áreas de mejora, oportunidades de crecimiento y ajustar la estrategia basada en métricas relevantes.

### **Componentes del Análisis CANVAS**

El modelo CANVAS se basa en nueve bloques esenciales que describen cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Vamos a explorar cada uno de estos bloques en el contexto de una empresa de autopartes:

#### **1. Segmentos de Clientes:**

- Identifica a los diferentes grupos de clientes a los que se dirigen. En una empresa de autopartes, esto podría incluir talleres mecánicos, concesionarios, particulares o empresas de transporte. Comprender las necesidades específicas de cada grupo es fundamental para desarrollar productos y servicios que se alineen con sus demandas.

## 2. **Propuestas de Valor:**

- Describe los productos o servicios que ofrecen a los clientes y qué los hace únicos. En el ámbito de autopartes, esto podría abarcar la calidad de las piezas, el servicio al cliente, el precio competitivo, o incluso garantías extendidas. Es esencial analizar cómo estas propuestas se alinean con las expectativas y tendencias del mercado.

## 3. **Canales:**

- Se refiere a las formas en que se distribuyen los productos y se llegan a los clientes. Esto puede incluir ventas directas, tiendas físicas, comercio electrónico, o asociaciones con distribuidores. Evaluar la efectividad de cada canal es crucial para asegurar que las autopartes lleguen a los clientes de forma eficiente.

## 4. **Relaciones con los Clientes:**

- Define cómo la empresa interactúa y mantiene relaciones con sus clientes. Esto puede incluir servicio al cliente, programas de fidelización o soporte técnico. Fomentar relaciones sólidas puede mejorar la retención de clientes y aumentar las ventas repetidas.

## 5. **Flujo de Ingresos:**

- Analiza cómo la empresa genera ingresos. Esto podría incluir el precio de las autopartes, servicios adicionales como instalación o mantenimiento, y ventas de productos complementarios. Es importante monitorear cuáles flujos están trayendo más ingresos y ajustar las estrategias de precios según las tendencias del mercado.

## 6. **Recursos Clave:**

- Describe los activos que son esenciales para operar y competir eficazmente en el mercado. Para una empresa de autopartes, esto incluye inventario de piezas, tecnología de gestión, relaciones con proveedores, y personal capacitado. Evaluar los recursos disponibles ayuda a identificar áreas donde se pueden realizar mejoras.

## 7. **Actividades Clave:**

- Se refiere a las acciones cruciales que la empresa debe realizar para entregar su propuesta de valor. Esto podría incluir la gestión de la cadena de suministro, logística, marketing y atención al cliente. Cada actividad debe ser evaluada para asegurar su eficacia en la generación de valor.

## 8. **Socios Clave:**

- Identifica a las alianzas y colaboraciones que pueden ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. Esto puede incluir proveedores de autopartes, alianzas estratégicas con talleres, o acuerdos con plataformas de comercio electrónico. Analizar estas relaciones puede abrir oportunidades para optimizar la cadena de suministro y mejorar la oferta de productos.

## 9. **Estructura de Costos:**

Comprende todos los costos involucrados en la operación del negocio. Esto incluye la producción, el almacenamiento, el marketing y otros gastos operativos. Entender la estructura de costos es esencial para identificar áreas donde se pueden reducir gastos y mejorar márgenes de ganancia.

## 10. **Implementación y Monitoreo**

Para cada uno de los bloques mencionados, se debe seleccionar un **métrico interno** que permita monitorear y controlar su desempeño. Estos métricos pueden incluir:

- Indicadores de ventas por segmento de cliente.
- Niveles de satisfacción del cliente.
- Tiempos de entrega y eficiencia logística.
- Costos de producción y márgenes por producto.
- Tasa de retención de clientes y el rendimiento de los canales de venta.

El **Análisis Diagnóstico-CANVAS** proporciona una visión holística del estado actual de la empresa de autopartes, basándose en las tendencias del año anterior. Permite a la gerencia identificar las áreas críticas donde se requieren acciones correctivas o estrategias de mejora. Esta herramienta es invaluable para la toma de decisiones informada y para adaptar la estrategia empresarial en función de las condiciones cambiantes del mercado.

### **2.3. Método *Business* CANVAS (aplicación). Caso Empírico sector Auto Partes**

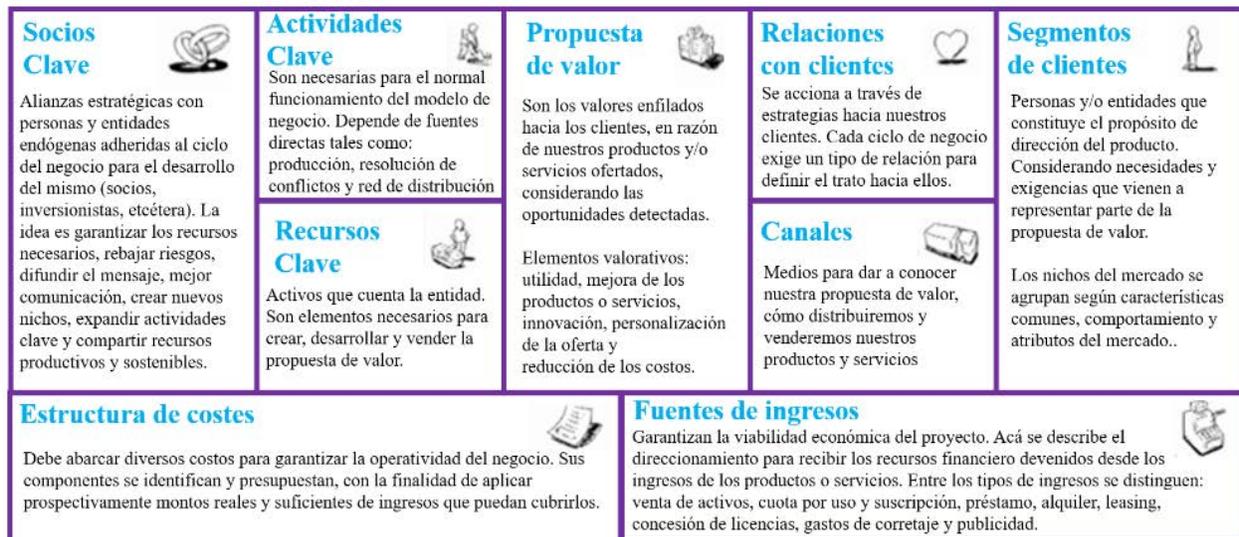
Business CANVAS —modelo de negocio—, es una metodología innovadora estratégica para generar diagnósticos de las variables o factores clave en una organización. Sus principales mentores, Osterwalder y Pigneur, prospectaron con base a sus datos recolectados y su experiencia

en ciclos de negocios, planteando algo novedoso y viable para las organizaciones que ambicionaban un cambio en la manera de generar y elevar el desarrollo organizacional.

Entre los beneficios que propones se distinguen:

- Cambiar la manera de pensar en torno a los diferentes escenarios que se generan producto de las transiciones que las entidades sufren en el tiempo, diagnosticando los riesgos más disruptivos del negocio.
- Es intuitivo e ilustrativo y se interactúa con *post-its*.
- Permite trabajar en equipo, por lo tanto, el modelo de CANVAS está visible para todos.
- Muy visual, permitiendo ver de manera global los aspectos que envuelven los procesos determinados en el Modelo CANVAS. A continuación (Ver Figura 2), se muestra la metodología CANVAS.

Figura 2. Modelo (Lienzo) de Negocios.



Fuente: *Business Model Generation* (2010). A partir de Osterwalder y Pigneur.

El modelo CANVAS tiene consigo nueve módulos estructurados de derecha a izquierda. La parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado, al entorno y lo compone la segmentación comercial, proposiciones valorativas, distribución, relaciones con el consumidor y las fuentes de ingresos.

En la izquierda, se dejan entrever los aspectos internos tales como la asociatividad, procesos, recursos y estructura de costos. Es de destacar que el orden es fundamental para este Modelo sea exitoso.

El CANVAS, funciona desde el momento que se estructura por completo el lienzo, ya que cada uno de ellos (bloques) van referenciando las acciones a seguir la cual son deben ser acordes a las necesidades y comportamiento de la entidad con el mercado. Es de esta forma que se logra reconocer las realidades del negocio, siendo fundamental para analizar las acciones correctivas a seguir de los productos que se van a ofrecer, señalando, por ejemplo, cómo llegar a ellos, qué relación se va a generar con ellos y finalmente cómo se va a retribuir los pagos de ingresos.

### **Pasos a seguir**

PASO 1: Imprimir el lienzo CANVAS.

PASO 2: Análisis del lienzo (derecho), es decir, la parte del mercado, haciendo énfasis en:

1. Segmento de los consumidores: lo recomendable es plantearse interrogantes tales como ¿Cuál valor se desea innovar y/o crear?
2. Propuesta valorativa: se debe tener conocimiento general acerca de las disrupciones actuales y luego, plantear soluciones viables considerando los recursos de la entidad.
3. Canales: Identificar el medio para generar acciones valorativas teniendo en cuenta el principal valor tangible como lo son los clientes. En este sentido la estrategia de mercado resulta fundamental e idónea para obtener resultados altamente viables.
4. Relación con clientes: dejar claros los extremos (positivos y adversos), que forman parte del ciclo del negocio. La comunicación se debe apoyar en las nuevas tecnologías, dado el alcance que tiene y las diversas facilidades que la componen, sobre todo para efectos de realizar y cerrar negocios *online*.
5. Flujo de ingresos: Tener claro cómo se va a generar utilidad o rentabilidad.

PASO 3: Profundizar las fortalezas y debilidades intrínsecas del negocio y que deben ser abalizadas por el Modelo CANVAS:

Una vez definido el entorno de la compañía, es importante adaptar los componentes endógenos ya que son los más indicados para generar frugalidad y alianzas estratégicas con agentes

necesarios, centrarse en actividades clave del negocio y definir cuál será la estructura de costes, de la siguiente forma:

1. Recursos Clave: ¿Qué se requiere para funcionar adecuadamente la empresa desde todas sus funcionalidades de negocio en marcha? Es de señalar que para esto es necesario tener presente los recursos inmediatos con los cuales la entidad cuenta.
2. Actividades Clave: identificarlos y analizarlos.
3. Asociaciones Clave: Enumerar los agentes necesarios para crear pactos comerciales que permitan el desarrollo integral de la entidad, siendo bastión importante para generar confianza y ventajas competitivas que los impulse a ser líderes en el mercado donde se desenvuelven.
4. Estructura de Costos: recoge todos los costos que se necesitan para ser productivos, sostenibles y sustentables.

## CASO EMPIRICO SECTOR AUTOPARTES

Se realizó una encuesta en la región de Cd. Juárez sobre un diagnóstico del Modelo CANVAS en el sector de Manufactura en una organización *Benchmark* de alto nivel tecnológico, la cual su ciclo de negocio requería un re-diseño y acciones de mejora en puntos de oportunidad. Este sector se apoyó, a su vez, en la herramienta estratégica del *Balanced Score Card (BSC)*.

Figura 3: Datos empíricos empresa del sector de Auto partes

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Proveedores de componentes electrónicos, tablillas, soldadura etc. (The Connectivity vishay, etc.). La mayoría de los proveedores son de los Estados Unidos de América (EUA) y Alemania.</p> <p>-Clientes: Ford, GM, Nissan, Toyota, Audi, Volkswagen, Chrysler, etc.</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>-Producción interna de tablillas en líneas de SMT (Surface Mounting Technology). -Ensamble de componentes electrónicos, soldadura y pruebas funcionales en líneas finales. -Actividades de logística y Administración requeridas.</p> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>-Líneas de producción con equipo tecnológico requerido para la manufactura de productos. -Personal operativo suficiente para la producción.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Diversos dispositivos que bloquean y/o controlan determinada función para garantizar la seguridad de los pasajeros de un automóvil.</p> <p>-Productos de alta calidad libres de retrabajos.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Comunicación constante entre planeadores de producción con clientes y compradores con proveedores (teléfono/correo).</p> <p>Servicio de atención de quejas por parte de calidad.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Canal directo (sin intermediarios). Por medio de un equipo comercial interno.</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>-Empresas ensambladoras de vehículos automotrices comprometidos con la elaboración de vehículos con la más alta tecnología, calidad y seguridad para el usuario.</p>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <p>Los costo variables son mayores a los costos fijos.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Las ventas tienen variación mensual, pero se mantienen dentro de la meta. Se observa que en los primeros meses del 2017 se ve una tecnología positiva. Cabe mencionar que las ventas del año 2016 fueron de 78MDD, y la meta para este año es de 75MDD. Las ventas acumuladas hasta el día de hoy van 22MDD.</p>		

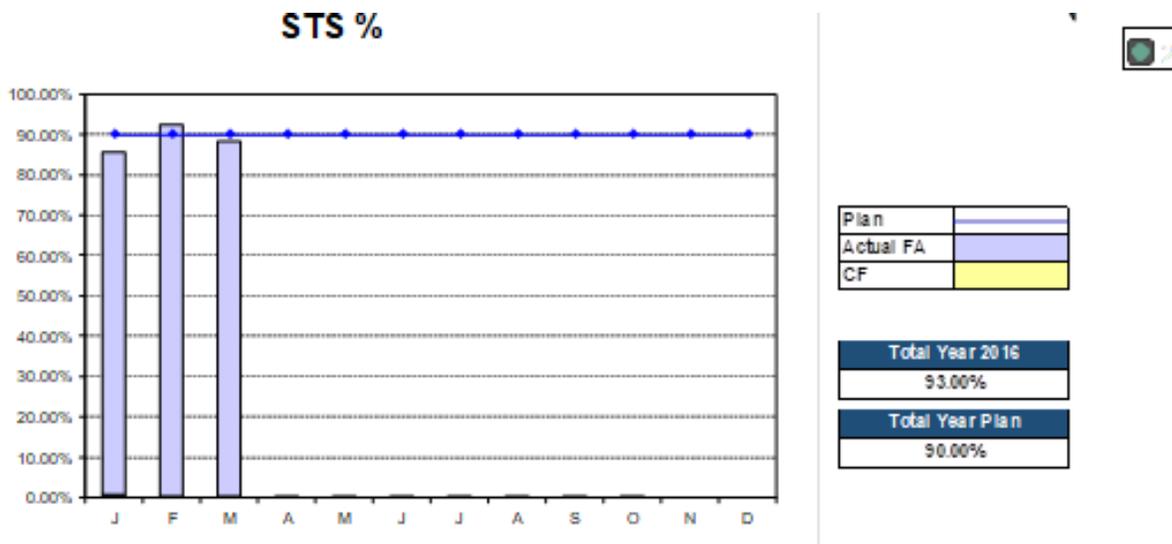
Fuente: Resultados del instrumento.

Se muestra el Análisis del Diagnóstico-CANVAS aplicado, basado en las tendencias del año anterior en la empresa de Auto partes.

El análisis de CANVAS comprende de factores con los cuales se realiza el análisis inicial de la compañía. Para cada uno de ellos se ha seleccionado un métrico interno de la unidad de negocios, para con ello monitorear. Controlar y dar acciones a los métricos con mayor relevancia para la empresa. Finalmente, Se muestra una reflexión del análisis del diagnóstico Business CANVAS.

- Asociaciones Clave: Para este factor se consideran las relaciones que existen entre la empresa y clientes y proveedores. Es decir, la entrega a tiempo de los materiales a esta empresa que permitan que se cumpla con la fabricación de las Ordenes de Producción a tiempo para su envío con el cliente. Se selecciona el parámetro “*Ship to Schedule*” el cuál es el porcentaje de las ordenes enviadas a tiempo al cliente al final del periodo.

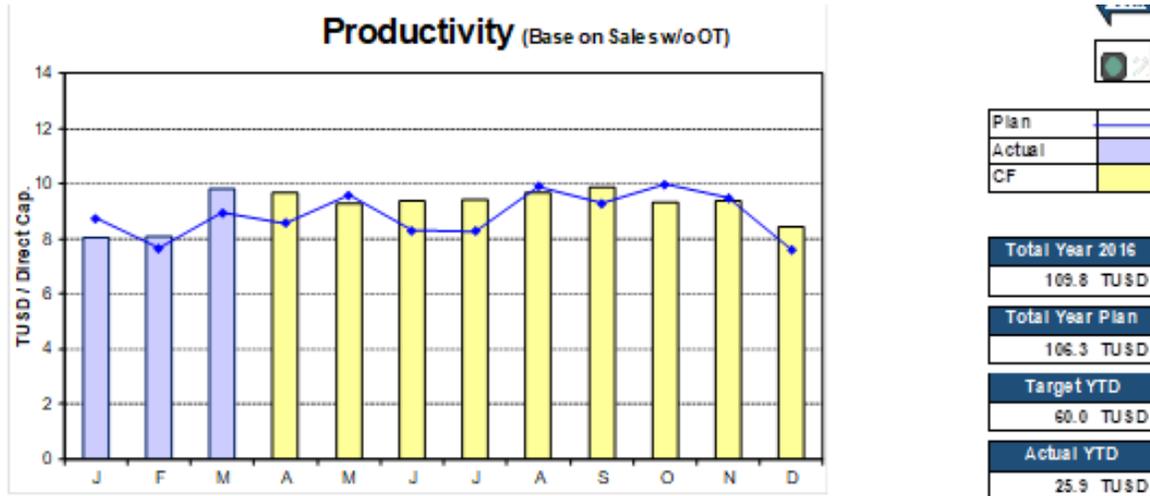
Grafico1: Porcentaje de cumplimiento.



Fuente: Resultados del instrumento.

Se denota que en los meses de enero y marzo no se cumplió con el porcentaje requerido de cumplimiento en las ordenes de clientes. Se recomienda tomar un plan de acción para tomar medidas correctivas y de esta manera tener resultados positivos al final del periodo del 2017.

Gráfico 2: Productividad



Fuente: Resultados del instrumento.

- **Actividades Clave:** En este factor se monitorea principalmente la producción realizada en cada uno de los productos, con lo cual es requerido tener líneas de producción en tiempo y forma, equipos con el mantenimiento correcto para su funcionamiento, materiales listos para producir los requerimientos de clientes en tiempo y en forma.

Para ello, se decidió considerar el factor Productividad, en el cual se monitorea la cantidad de dólares que se producen a la compañía en relación con los trabajadores utilizados para su producción.

En este grafico podemos observar que la productividad parece tener una tendencia positiva en los primeros meses del año 2017 en comparación a las metas planeadas. Además, el indicador en la parte superior derecha del grafico indica que el resulta anual acumulado en este métrico es positivo. Sin embargo, es recomendable darle seguimiento a este métrico, para mantener el año 2017 positivamente.

- Recursos Clave: Para este factor tenemos que considerar la mano de obra directa que es utilizada para la elaboración del producto, con lo cual se utilizara el factor *Direct Workers*, para monitorear el *headcount* utilizado en comparación al requerido.

- Las **Actividades Clave** y los **Recursos Clave** son elementos fundamentales para el éxito de una empresa en el sector de la producción, ya que determinan la capacidad de la organización para entregar productos de calidad en tiempos adecuados y de forma rentable. La forma en que se gestionan estos factores puede influir significativamente en la competitividad general de la empresa.

- Optimización de Costos y Mejora de Respuesta al Mercado

Al monitorear adecuadamente la producción y la mano de obra, la empresa puede identificar y eliminar ineficiencias en sus líneas de producción. Esto no solo contribuye a **optimizar costos**, sino que también permite a la organización reaccionar más rápidamente ante cambios en la demanda del mercado. En un entorno de negocio donde las preferencias de los **consumidores pueden cambiar rápidamente**, la **capacidad de adaptación se convierte en una ventaja competitiva crucial**.

Gráfico 3. Trabajadores Directos



Fuente: Resultados del instrumento.

Se palpa que el personal directo ha sido mayor a lo planeado para el año, por lo cual se recomienda tomar acciones para disminuir la cantidad de personal directo y de esta manera

contribuir a la disminución de costos en la empresa. Por otra parte, se utilizará el métrico de rotación, para poder estar monitoreando que se mantenga el personal dentro de la empresa.

La gestión del personal es un componente crucial para la eficiencia operativa y la salud financiera de cualquier empresa. En este caso, se ha observado que **el personal directo ha sido mayor al planeado** para el año. Esta situación puede tener varios efectos adversos en términos de costos y productividad, y es importante abordarla de manera efectiva.

### Implicaciones de Tener un Personal Directo Mayor al Planeado

#### 1. **Incremento de Costos Operativos:**

Tener más personal del planeado implica un aumento en los costos laborales, que incluye no solo salarios, sino también beneficios, impuestos y gastos asociados a la capacitación y administración del personal. Si estos costos no se traducen en un aumento proporcional en la productividad, la empresa podría enfrentar desafíos financieros.

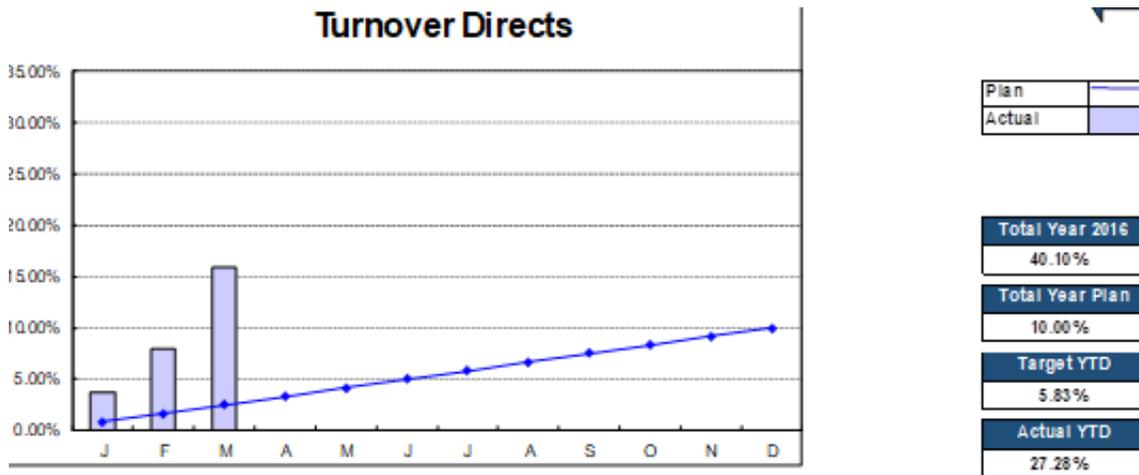
#### 2. **Reducción de la Productividad:**

En algunos casos, un exceso de personal puede causar una disminución en la productividad, ya que puede generar redundancias en tareas, conflictos de roles o incluso desmotivación entre los empleados. Esto puede resultar en una dinámica de trabajo menos eficiente y afectar el rendimiento general del equipo.

#### 3. **Ajuste a la Estrategia Empresarial:**

En el contexto de un entorno empresarial cambiante, es posible que la planificación inicial del personal no se haya alineado con las necesidades reales del negocio. Por lo tanto, es necesario revisar continuamente esta estrategia y ajustarla en consecuencia para optimizar recursos.

Gráfico 4. STS

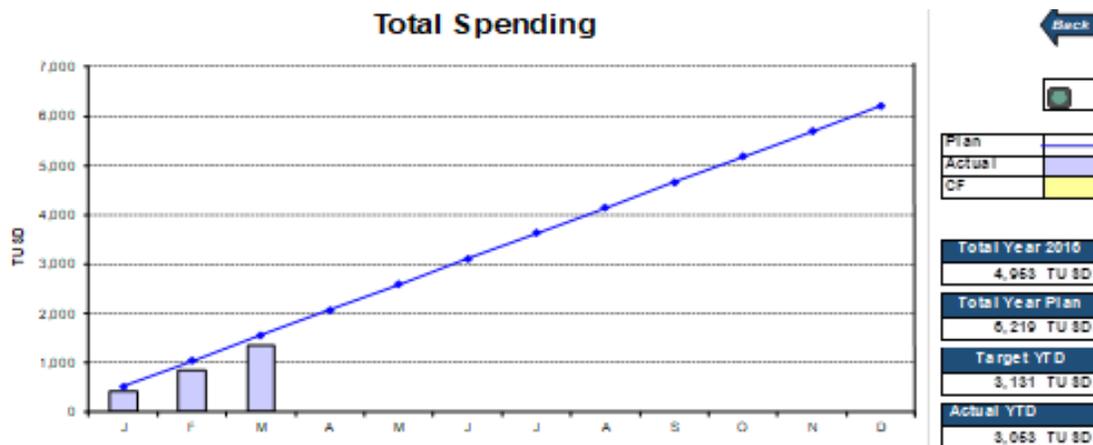


Fuente: Resultados del instrumento.

En este gráfico acumulado podemos observar el Porcentaje de rotación en lo que va del año 2017. En todos los meses se ha estado muy por encima de la meta. Por lo cual será urgente realizar un Plan de acción para contrarrestar esta tendencia negativa.

- Estructura de Costos: Para este factor se seleccionó el métrico de *Total Spending*, en el cual están considerados los costos necesarios para la realización de los productos, es decir, costos fijos y variables.

Gráfico 5. Gastos totales



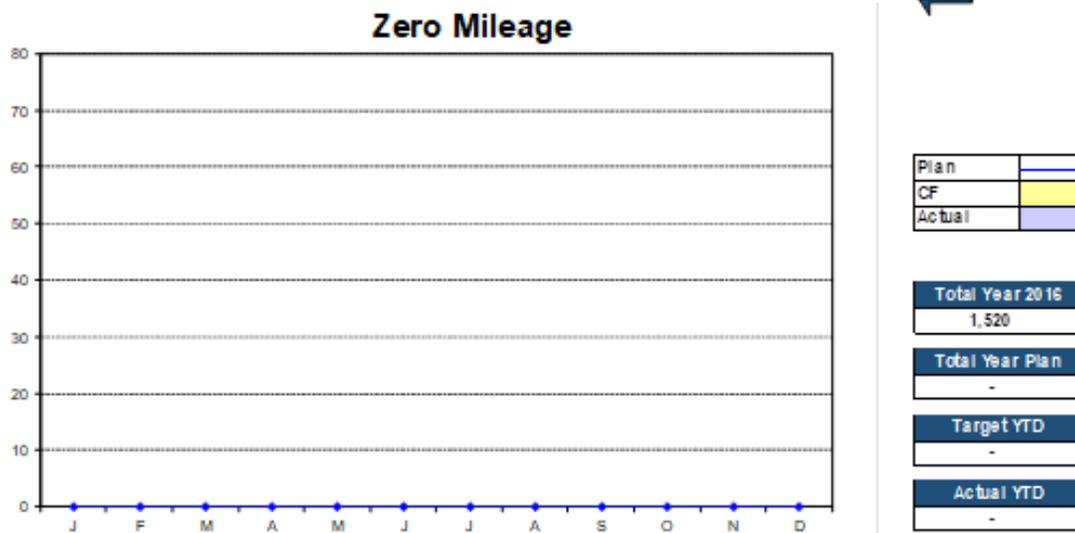
Fuente: Resultados del instrumento.

En este gráfico acumulado podemos observar que el total de gastos dentro de la unidad de negocios se encuentra dentro de metas en el primer cuarto del 2017.

- Propuesta de Valor: Con este factor se considerará las características principales de los productos de la Empresa enfocadas a garantizar la seguridad de los usuarios de automóviles. Por lo cual será primordial mantener la calidad de nuestros productos para evitar cualquier falla de campo de cada uno de los dispositivos producidos en la empresa.

El gráfico de este factor será el mismo del siguiente punto: Relación con el Cliente. Se considera fuertemente la comunicación entre cliente-empresa, esperando obtener productos con la máxima calidad posible. Se selecciona el parámetro PPM Mileage, en el cual se monitorea las piezas defectuosas que llegan al cliente en Plantas ensambladoras de autos. La meta es permanecer en 0 millas, es decir, que los defectos sean detectados internamente en la Planta.

Gráfico 6. Quejas de usuarios



Fuente: Resultados del instrumento

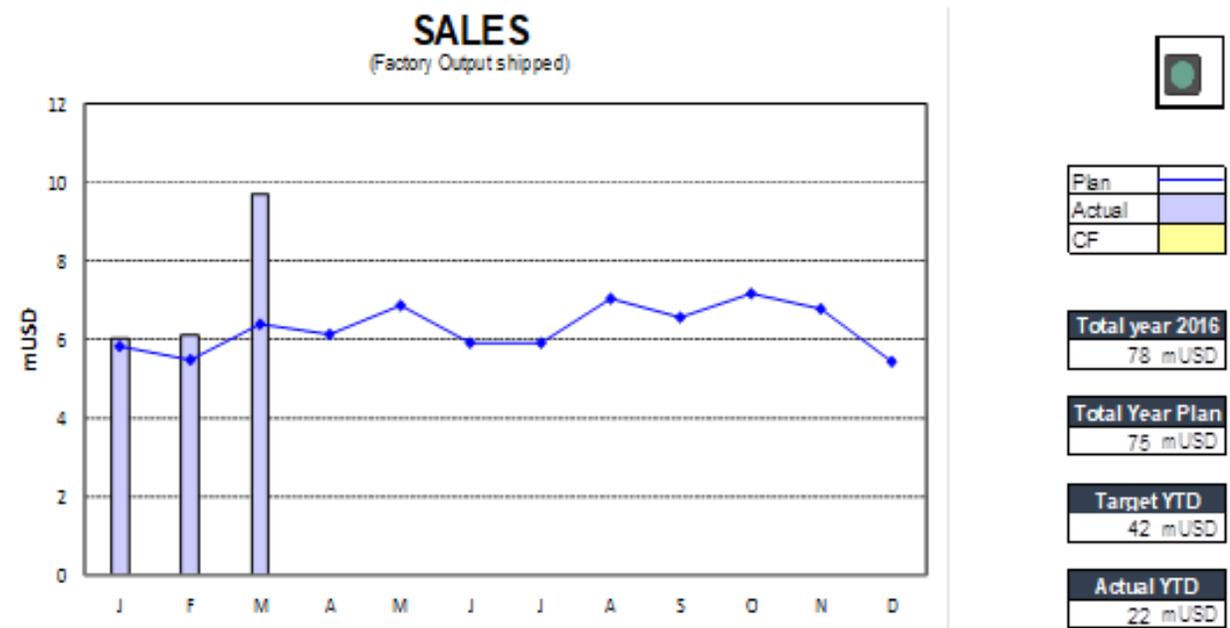
Se puede observar que en el transcurso del año no se ha presentado alguna queja de cliente, por lo cual tenemos este parámetro dentro de meta.

- Canales de Distribución: En este factor se quiere medir la entrega a tiempo de los productos a los clientes de la empresa, por lo cual se volverá a utilizar el parámetro “Ship to Schedule o STS”.

- Segmentación de Mercado: será monitoreado por medio de los métricos de los otros factores, ya se es una empresa innovadora que constantemente realiza mejoras en sus productos para satisfacer su segmento de mercado.

- Flujo de Ingresos: Para este factor se ha seleccionado el métrico de ventas, con el cual se puede observar directamente los flujos que tiene la unidad de negocios en cada uno de los meses del año.

Gráfico 7. Ventas



Fuente: Resultados del instrumento.

En este grafico de ventas totales realizadas en la unidad de negocio, se puede observar que los ingresos representados en este caso por las ventas se encuentran por arriba de lo planeado en este año. Es necesario seguir monitoreando el métrico para mantener la buena tendencia.

*Oportunidades y Fortalezas de la Empresa:* Realizando el análisis de Modelo de Negocio CANVAS, se observaron y determinaron algunas oportunidades y fortalezas organizacionales. Es de importancia y relevancia, la identificación de estas oportunidades, así como el debido seguimiento a las acciones de mejoras operativas de estos puntos.

Realizando el análisis de Modelo de Negocio CANVAS, podemos observar y detallar algunos puntos fuertes y débiles de la empresa (endógenos y exógenos). Es de importancia destacar,

la identificación de estas oportunidades, así como el debido seguimiento a las acciones de mejora de estos puntos, entre los principales hallazgos tenemos:

**Oportunidades de esta organización son:**

- Líneas de Producción operadas en su mayoría por mano de obra calificada (procesos manuales o semiautomáticos en su mayoría).
- Altos costos de *Scrap* (merma de producción) derivadas por las políticas de calidad establecidas por la entidad y determinadas por las piezas caídas y las clasificadas como no re-trabajados.
- Largas distancias para envío de producto terminado a cliente final (Juárez-Asia, Juárez-Brasil, etcétera).
- Diferencia de horarios entre Clientes (limitando comunicación a correos con algunos de ellos).
- Estructura Organizacional, las cuales tienen consigo demasiados niveles jerárquicos ocasionando procesos tardados y burocráticos.

**Fortalezas:**

- Alta confianza de clientes por políticas de calidad.
- Empresa comprometida con la actualización tecnológica e innovación de procesos y productos.
- Alto compromiso empresarial para el desarrollo y promoción de sus asociados.
- Estructura de trabajo divisional, la cual debe ser emprendido aprovechando el talento humano, siendo este el personal especializado y competente para tratar cada producto.
- Empresa con una amplia gama de productos/servicios divididos en seis unidades de negocios, promoviendo que la empresa no esté sustentada en un solo producto o familia de productos.
- Empresa con Visión de crecimiento al menos por los siguientes 15 años.

Para realizar la identificación de las oportunidades y amenazas a nivel del entorno organizacional, se realizará un formato de *Balanced Scorecard* (BSC), para visualizar de mejor manera la situación actual de la empresa.

### **Objetivos Estratégicos**

La empresa cuenta con componentes estratégicos necesarios para alcanzar sus metas principales, las cuales le permitirán cumplir con éxito la misión y visión gerencial en los siguientes años. Las estrategias principales, la propuesta de valor, así como, el mapa estratégico (BSC) organizacional, son las siguientes:

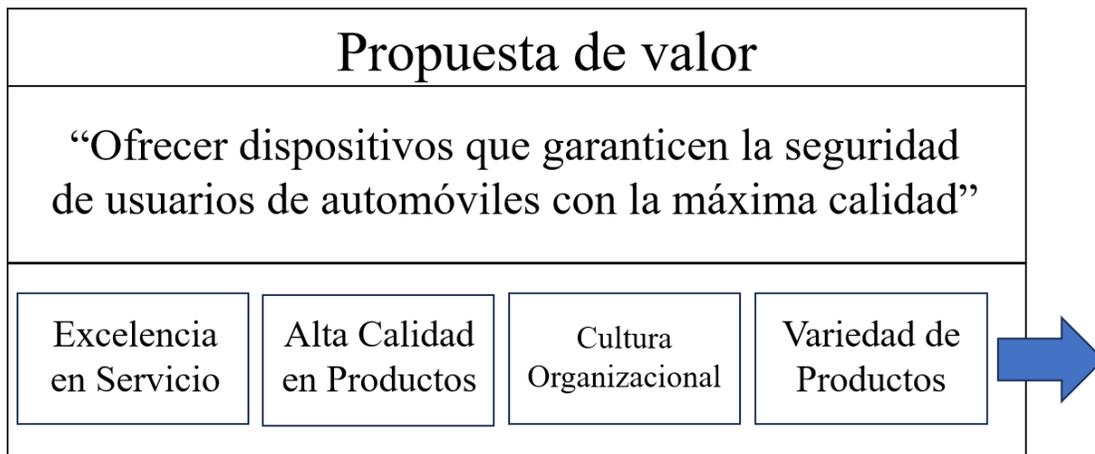
Tabla 1. Objetivos Estratégicos

<b>Estrategia</b>	
1	Desarrollar nuevos modelos de negocio, apegados a los cambios tecnológicos.
2	Elevar al máximo la valoración del capital social expuesto por los socios.
3	Comprometerse con los estándares de calidad sobre todo al momento de seleccionar materia prima, servicio al cliente, entregas a tiempo a ordenes de clientes, etcétera.
4	Incrementar ingresos por ventas.
5	Ser la compañía líder en el ramo.
6	Construir una imagen atractiva de los productos, asociados y Empresa a nivel mundial.
7	Contar con asociados innovadores y creativos que sean capaces de generar nuevas opciones de mercado.
8	Proponer una filosofía de negocio que incluya valores éticos y culturales en torno a la visión, misión y objetivos gerenciales planteados.
9	Innovar los procesos productivos, así como los productos ofrecidos.

Fuente: Resultados del instrumento.

Los **Objetivos Estratégicos** presentados en la tabla son fundamentales para establecer una hoja de ruta clara que guíe el desarrollo y las operaciones de la empresa. Al abordar estos objetivos, la empresa puede buscar no solo mejorar su desempeño financiero y operativo, sino también posicionarse favorablemente en el mercado de manera sostenible y ética. Cada objetivo debe ser evaluado y ajustado periódicamente, asegurando así que esté alineado con las tendencias del mercado y las capacidades internas de la organización.

Figura 4. Propuesta de Valor



Fuente: Resultados del instrumento.

La propuesta de valor presentada en el gráfico se centra en ofrecer **dispositivos que garantizan la seguridad de los usuarios de automóviles** con la mayor calidad. A continuación, se desglosan los elementos clave que apoyan esta propuesta de valor:

### Propuesta de Valor

“Ofrecer dispositivos que garantizan la seguridad de usuarios de automóviles con la máxima calidad”.

Esta declaración resume el compromiso de la empresa con la seguridad y la calidad en la producción de dispositivos diseñados para los automovilistas. La promesa de proporcionar **seguridad** refleja la importancia que la empresa otorga al bienestar de sus clientes, mientras que la aspiración a la **máxima calidad** indica un enfoque en estándares elevados de fabricación y desempeño.

### Elementos de Soporte

#### 1. Excelencia en Servicio:

- La empresa se compromete a brindar un servicio excepcional al cliente en todas las etapas del proceso de compra y postventa. Esto incluye desde la atención al cliente hasta la instalación y

mantenimiento de los dispositivos. La excelencia en servicio no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fomenta la lealtad y la confianza en la marca.

## 2. **Alta Calidad en Productos:**

- La calidad de los productos es fundamental para la propuesta de valor. Esto implica utilizar materiales de alta gama, realizar rigurosos controles de calidad y asegurar que cada dispositivo cumpla con las normativas de seguridad más estrictas. Al ofrecer productos altamente confiables, la empresa busca minimizar riesgos y maximizar la satisfacción del cliente.

## 3. **Cultura Organizacional:**

- La empresa promueve una cultura organizacional que valora la innovación, la responsabilidad y la mejora continua. Esta cultura impacta positivamente en la producción, el desarrollo del producto y la atención al cliente, asegurando que todos en la organización trabajen en pro de los mismos objetivos y estándares.

## 4. **Variedad de Productos:**

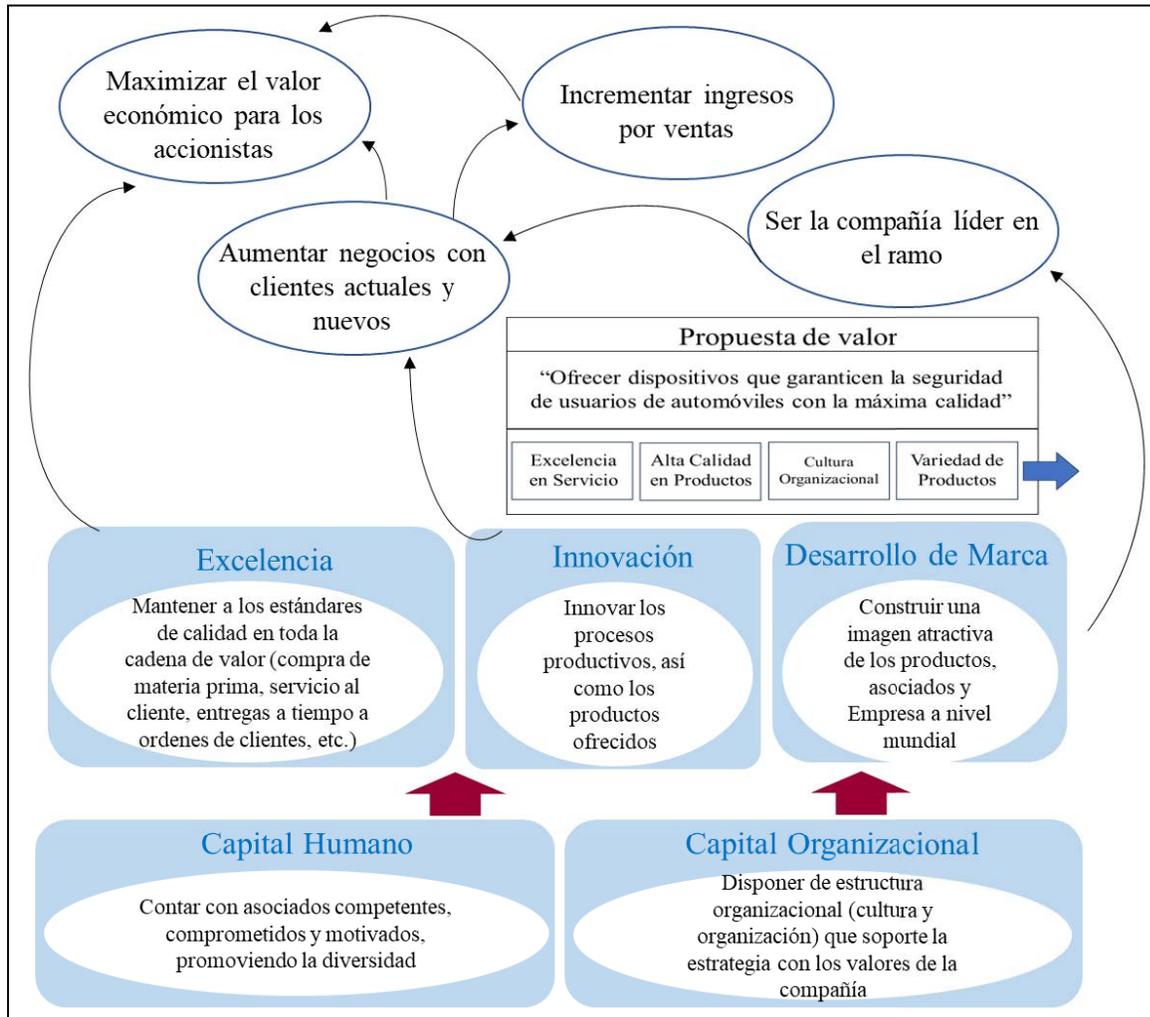
- Ofrecer una variedad de productos permite a la empresa atender diferentes necesidades y preferencias de sus clientes. Desde dispositivos básicos hasta tecnología avanzada, la diversidad en la oferta asegura que los usuarios puedan encontrar soluciones que se adapten a sus requisitos específicos de seguridad y funcionalidad.

La propuesta de valor presentada destaca no solo el compromiso con la **seguridad y calidad**, sino que también se apoya en pilares fundamentales como la **excelencia en servicio, alta calidad en productos**, una **cultura organizacional** proactiva y una **variedad de productos**. Estos elementos son cruciales para posicionar a la empresa como un líder en el mercado, capaz de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores y crear relaciones duraderas basadas en la confianza y el valor.

A continuación, se muestra un gráfico para visualizar la estrategia de la organización, determinante para alcanzar sus metas principales. Comienza buscando la mejora competente del talento humano, la cual debe estar alineado con el capital social. En este aspecto, es necesario realizar transformaciones en la estructura de la entidad, que pasa a formar parte de la alineación

hacia los asociados con los valores y, de esta manera, tener un equipo de trabajo comprometido con sus metas.

Figura 5. Mapa Estratégico (BSC) de la Organización.



Fuente: Resultados del instrumento.

Esto será realizado por medio de la incursión de cursos técnicos de capacitación. Este tipo de acciones, no deben ser vista como un gasto, sino como una inversión a mediano plazo, cuya rentabilidad podría, volverse tangible desde el momento que se pueden palpar los resultados financieros. A su vez, funcionará para mantener al personal enfocados a generar una cultura pluri-organizacional integradora.

El siguiente paso, es la implementación de procesos internos, mismos que siguen los procedimientos previamente establecidos, para mantener el funcionamiento de los procesos con un

resultado de excelencia (innovación frugal), en todos los ámbitos relacionados con: calidad, servicio al cliente, entregas a tiempo, costo, etc.

Es necesario mantener enfocados a los equipos de trabajo con el valor de la innovación y la creatividad, lo cual permitirá que la entidad este constantemente en mejora continua, tanto en los procesos como en los productos/servicios ofertados. Además, es necesario desarrollar la marca, para crear una imagen sólida ante la competencia, buscando ser la opción número 1 de los consumidores.

Una vez implementados estos procesos, será necesario enfocar relaciones con los clientes, de manera que se vean reflejados nuevos procesos dentro del ciclo del negocio. Esto se llevará a cabo, empleando acciones que lleven a la compañía a ser la empresa líder en el ramo de la producción de autopartes, siendo estas mismas las que llevarán a la empresa a desarrollar el aspecto financiero por medio del incremento de órdenes de compra y la creación de nuevos productos y clientes. La entidad mejorará sus parámetros en escenarios sumergidos y centrados en la productividad y rentabilidad.

### Metas Iniciales

Para llegar a la visión de la compañía en materia de planificación estratégica, es necesario establecer las metas iniciales que servirán de guía para medir el éxito. Los métricos y metas seleccionadas son los siguientes:

Cuadro 2. Metas Iniciales

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Valor inicial	Meta
Financiera	Maximizar el valor económico para los accionistas.	Margen de utilidad.	11%	13%
	Incrementar ingresos por ventas.	Ventas (Producto Terminado embarcado-VPTE).	75 MDD	78 MDD
Clientes	Ser la compañía líder en el ramo.	Posición en el ranking BGBBI.	7	4
	Aumentar negocios con clientes actuales y construir una imagen atractiva de los productos, asociados y empresas a nivel mundial.	VPTE. Imagen de la compañía (Índice O-100) Fortune Global 500 (100).	87	50
Procesos Internos	Innovar los procesos productivos, así como los productos ofrecidos	Cantidad de productos/líneas lanzadas en el año.	18	22
	Mantener altos estándares de calidad en toda la cadena de valor (compra de materia, prima, servicio al cliente, entregas a tiempo a órdenes de cliente, etc.).	Cero millas (quejas de clientes). Cantidad de lotes rechazados en incoming (calidad de materia prima).	1520 ppm 25200 ppm	0 ppm 21000ppm
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de estructura organizacional (cultura y organización) que soporte la estrategia con los valores de la compañía.	Clima laboral.	80	90

	Contar con asociados competentes, comprometidos y motivados, promoviendo la diversidad.	Nivel de engagement de asociadas.	70%	82%
		% de rotación	5.50%	2%
		% de ausentismo.	6%	2%

Fuente: Resultados del instrumento.

## Descripción y logro de las iniciativas

Una vez elegidas las metas principales de la compañía se procederá a definir las acciones específicas para cada una de las metas (iniciativas), así como el logro que se espera alcanzar, es decir, la contribución que tendrá dicha acción al plan realizado para mejorar los métricos del CANVAS.

Cuadro 3. Iniciativas de Acción.

Descripción y logro de las iniciativas	
Nombre de iniciativa	Descripción y Logro Esperando
Entrenamiento a Asociadas	<b>Descripción:</b> Reutilizar un curso de inducción a los asociados de nuevo ingreso que incluya valores, y cultura organizacional de la empresa. <b>Logro:</b> Alinear a los asociados a los valores y cultura organizacional, permitiendo una rápida integración a la vida laboral.
	<b>Descripción:</b> Realizar evaluación a asociados para identificar áreas de oportunidad y enviarlos a tomar cursos correspondientes. <b>Logro:</b> Mantener a los asociados con las herramientas necesarias para la realización de sus actividades laborales por medio de la capacitación constante.
	<b>Descripción:</b> Realizar campañas de promoción del nivel de habilidades para aumentos salariales. <b>Logro:</b> Reducir el nivel de rotación y ausentismo en la planta.
	<b>Descripción:</b> Realizar evaluaciones de desempeño cada 6 meses para identificar áreas de oportunidad y realizar acciones correctivas/preventivas. <b>Logro:</b> Proporcionar retroalimentación a los asociados sobre las áreas y oportunidades de mejora, para que el asociado pueda solicitar apoyo para mejorar.
Alineación Estrategia Organizacional	<b>Descripción:</b> Realizar juntas de staff mensual para verificar seguimiento a acciones pendientes en plan estratégico. <b>Logro:</b> Corrección temprana de desviaciones a las acciones previamente planeadas y corrección de tendencias negativas.
	<b>Descripción:</b> Verificar que las metas de los proyectos estén alineadas con plan estratégico de la organización. <b>Logro:</b> Asegurarse que el plan estratégico esté llevándose de la manera planeada por medio de las actividades establecidas.
Calidad en Materia Prima	<b>Descripción:</b> Realizar procedimiento de liberación de primeros lotes de nuevo proveedor de acuerdo a los procedimientos. <b>Logro:</b> Construcción de sistema de calidad que permita la detección de lotes de materia prima.
	<b>Descripción:</b> Liberar primeros lotes de materia prima por inspección al 100%, hasta que el proveedor se haga confiable y entre a skip lot. <b>Logro:</b> Construcción de sistema de control de calidad que permita la detección de lotes de materia prima defectuosas.
	<b>Descripción:</b> Solicitar acciones correctivas mediante un DD'ss proveedores de materia prima con rechazos. <b>Logro:</b> Construcción de sistema de calidad que permita el seguimiento a acciones correctivas de proveedores de materia prima.
Entrega a Tiempo	<b>Descripción:</b> Determinar causa del retraso en la entrega a tiempo de órdenes de cliente. <b>Logro:</b> Obtener causas raíces del retraso de las órdenes de cliente.
	<b>Descripción:</b> Realizar un plan de acción correctivo y preventivo para resolver dichos retrasos. <b>Logro:</b> Obtener por sistema acciones correctivas para estos problemas.
Ser la compañía líder en el ramo	<b>Descripción:</b> Realizar encuesta de evaluaciones de servicio al cliente. <b>Logro:</b> Obtención de información y retroalimentación de los clientes para realizar mejoras en los procesos de servicios y productos ofrecidos.
Mejora Imagen	<b>Descripción:</b> Realizar plan de acciones correctivas ante desviaciones encontradas en encuesta de servicios. <b>Logro:</b> Ganar una mayor confianza por parte de nuestros clientes al resolver sus inconformidades en un tiempo menor al esperado.
	<b>Descripción:</b> Realizar eventos sociales en días festivos dentro de la planta.

	<b>Logro:</b> Mejorar el nivel de compromiso de los asociados.
<b>Desarrollo de Clientes</b>	<b>Descripción:</b> Dar seguimiento con coordinadores de productos las actividades (status) para comenzar producción de productos nuevos. <b>Logro:</b> Realizar un plan de acción con las medidas necesarias para el lanzamiento a producción de los productos nuevos para la empresa.
	<b>Descripción:</b> Monitorear actividades relacionadas con el ramp-up del producto nuevo, al menos 3 meses después de iniciada la producción. <b>Logro:</b> Asegurar con una positiva relación cliente-proveedor, asegurando la entrega en tiempo y forma de los productos nuevos.
<b>Innovar los procesos productivos</b>	<b>Descripción:</b> Enlazar con ingeniería de diseño los productos que serán lanzados este año. <b>Logro:</b> Realizar un plan de acción con las medidas necesarias para el lanzamiento a producción de los productos nuevos para la empresa. Alcanzar meta de crecimiento de productos nuevos en 20%.

Fuente: Resultados del instrumento.

## Matriz de Impacto

En la siguiente matriz se hace una ponderación de cada uno de los objetivos en cada perspectiva para evaluar el impacto que tendrían para alcanzar las metas de la organización.

Figura 6. Matriz de Impacto.

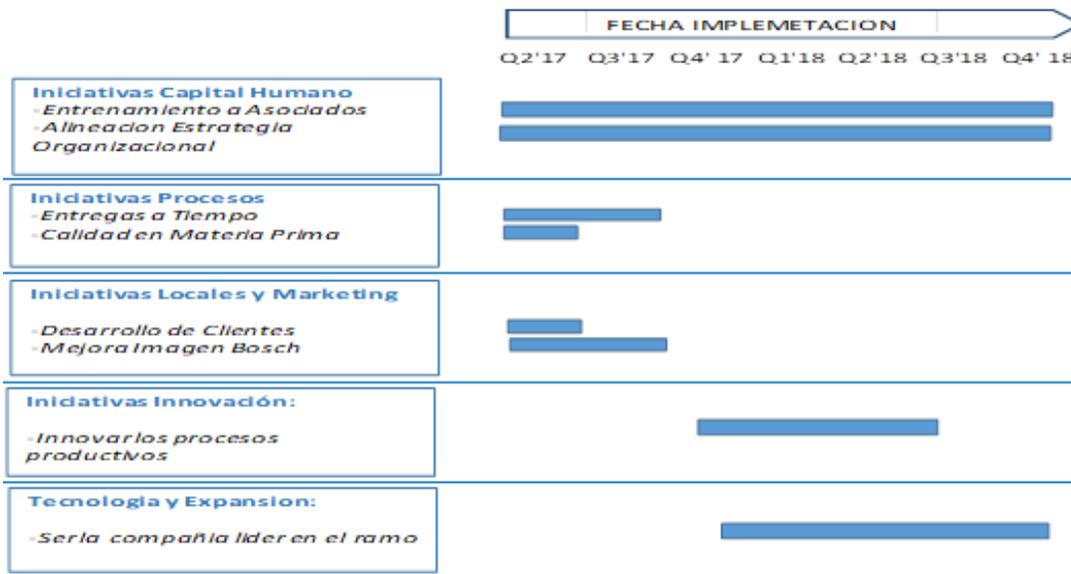
Matriz de Impacto Estratégico		INICIATIVA						
		Entrenamiento a Asociados	Alineación Estratégica Organizacional	Calidad en Materia Prima	Entregas a Tiempo	Ser la compañía líder en el ramo	Mejora imagen Bosch	Desarrollo de clientes
Perspectiva	Objetivo							
Financiera	Maximizar el valor económico para los accionistas		■					
	Incrementar ingresos por ventas		■					
Clientes	Ser la compañía líder en el ramo					■		
	Aumentar negocios con clientes actuales y nuevos.						■	
Procesos Internos	Construir una imagen atractiva de los productos, asociados y Empresa a nivel mundial		■					
	Innovar los procesos productivos así como los productos ofrecidos							■
	Mantener altos estándares de calidad en toda la cadena de valor (compra de materia prima, servicio al cliente, entregas a tiempo a ordenes de clientes, etc)			■	■			
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de estructura organizacional (cultura y organización) que soporte la estrategia con los valores de la compañía	■						
	Contar con asociados competentes, comprometidos y motivados, promoviendo la diversidad						■	

Fuente: Resultados del instrumento.

## Secuencia de Iniciativas

Una vez definido el impacto que tendría cada una de las acciones, se procederá a hacer una planeación del tiempo que llevara la implementación de cada uno de las iniciativas originadas en la organización. La planeación está dividida por trimestres. Es decir, se asignará la cantidad de “Cuartos” que llevará la implementación de cada una de las acciones.

Figura 7. Cronograma de Iniciativas.



Fuente: Resultados del instrumento.

## Conclusiones

Durante el transcurso de la elaboración de esta investigación de caso, se realizó el análisis de Modelo de Negocio. Poco a poco se fue profundizando en algunas de sus principales políticas y métodos de trabajo. Es importante identificar que la filosofía de trabajo en esta empresa de origen alemán es muy diferente a la mexicana. El método de trabajo alemán es muy sistemático, existen procedimientos muy detallados sobre la realización de cada una de las tareas necesarias para la operación de la empresa.

Por otra parte, es una empresa productora de dispositivos de seguridad automotriz, por lo cual envía cada uno de sus productos a plantas ensambladoras de vehículos, principalmente ubicadas en los Estados Unidos de América (EUA). Al ser una empresa internacional, requiere una comunicación 100 por ciento bilingüe por parte del personal administrativo, lo cual eleva el nivel de competencias y requerimientos para el ingreso del personal.

Es importante conocer cada uno de los detalles principales en la categorización de las opciones de mando principal de suministros, para de esta manera comprender a mayor detalle las decisiones que toma esta empresa.

Tras haber realizado el análisis CANVAS, se pudo observar una gran oportunidad presente para el departamento de Recursos Humanos, pero que requiere el apoyo de los demás departamentos de soporte, principalmente del *Staff* de dirección: La reducción de la rotación a nivel operativo. Se han realizado una serie de acciones para la mejora de este parámetro, algunas de las cuales continúan en proceso. No obstante, resulta necesario hacer énfasis que la transición (cambios) viene a nivel organizacional. Es necesario el seguimiento por parte de los directores de cada departamento, para poder realizar las transiciones en las filosofías de trabajo en todas las dependencias.

Por otra parte, se realizaron análisis en otros métricos vistos en el CANVAS, como la productividad y el desperdicio. Es importante que cada uno de los líderes de departamento realicen rutinariamente seguimiento a las acciones planeadas para mejorar los índices y/o métricos relacionados con producción, costos, etcétera.

Finalmente se realizó una planeación de acciones para mejorar dichos parámetros por medio de la implementación de la metodología de BSC. En las cuales se comienza a realizar las principales perspectivas en las que se busca impulsar a la organización: conocimiento, desarrollo, alcance de la entidad y sostenibilidad.

Tras la realización de este plan de acciones, se obtiene un plan que si es llevado a cabo se mejorarán los principales métricos de la organización, y se obtendrán resultados alineados y apegados a la filosofía central de negocio, el cual parte desde la visión, misión y propósitos organizacionales.

En definitiva, la realización de un proyecto de análisis de Modelo de Negocios permite visualizar de manera gráfica el comportamiento organizacional de una empresa, para comprender la manera de trabajar el sistema de operaciones de mando de suministros. Así como también permite la realización de análisis e identificación de oportunidades para mantenernos en mejora continua.

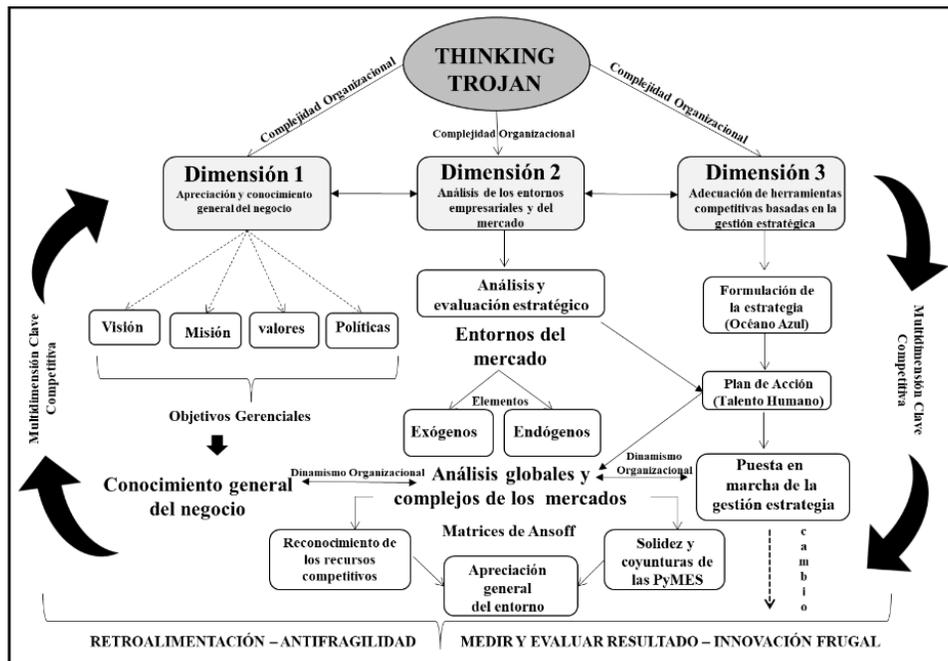
#### **2.4. El *Thinking Trojan* (Pensamiento Troyano)**

Es una herramienta de planificación estratégica y productivas que impulsa la competitividad organizacional. Es una combinación innovadora de las matrices de Ansoff (estudio de mercados

nuevos y conocidos), océanos azules (estabilidad comercial basado en ventajas competitivas-competencia no rivalizante), innovación frugal (hacer más con menos) y antifragilidad (aprender de las experiencias).

El pensante troyano tiene consigo una serie de virtudes competitivas que pueden integrarse perfectamente dentro de un proceso de gestión estratégica, siendo uno de ellos la generación de ventajas competitivas que desarrolla la sostenibilidad empresarial. Es un proceso fundamentado en las necesidades empresariales que, a su vez, se comporta como una caja de herramientas múltiples, para encausar el rumbo gerencial, aún bajo escenarios complejos, ya que se apoya considerando tanto sus recursos como sus ventajas de mercado.

Para Chacón-Paredes, Castillo e Ibáñez (2023), este instrumento permite ciertas vinculaciones que pueden ser vistas como empírico epistemológico, cuya intencionalidad se focaliza en mixturar procesos estratégicos que permita incursionar nuevos y novedosos conceptos que potencializan y refrescan los contextos que generalmente se vienen manejando como, por ejemplo, el dinamismo organizacional, que permite la conexión gerencial entre la competitividad y la competencia no rivalizante. Esto hace posible que se contrarresten las incertidumbres y las ventajas competitivas.



Fuente: Chacón-Paredes, Castillo e Ibáñez (2023).  
 Figura 8. Dimensiones del *Thinking Trojan*.

Otro de los contextos que se pueden destacar en esta herramienta gerencial en concordancia con la gestión estratégica, es la multi dimensión clave competitiva, siendo este clave por que recoge todo lo concerniente a la visión, misión, objetivos, pluriculturalismo, ética, filosofía de negocio, entre otros; basado en una sobre-simplificación que promueve la acción y el cambio organizacional. Es un empuje adherido a la gestión estratégica conformado por las ventajas competitivas, impulsora de procesos competitivos, sin que los entes comerciales pierdan el rumbo gerencial.

El *Thinking Trojan* consta de tres dimensiones (Ver Figura 8), las cuales empleadas al unísono producen la profundización de los diversos entornos empresariales y del mercado que forman parte del ciclo normal del negocio.

Como elemento aditivo estratégico y competitivo que se une a esta teoría, se destaca la Multidimensión Clave Competitiva (MCC), el cual acciona y acompaña las transiciones organizacionales, debido a su elevado de receptividad, aceptación y efectividad de todos los responsables en la entidad.

Es de hacer notar que el MCC, impulsa procesos de gestión estratégica hasta lograr que las ventajas competitivas diseñadas, implosionen en lo productivo. Para eso es importante que tanto la filosofía del negocio, así como lo antifrágil y la innovación frugal generen niveles de empatía y productividad creativa, siempre enfocado en el producto/servicio que ofrece la empresa.

A continuación, se muestran las diversas dimensiones que forman parte de este proceso troyano, en búsqueda de impulsar tanto a la gestión estratégica como la competitividad organizacional.

#### *Dimensión 1. Apreciación y conocimiento general del negocio.*

La gestión 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 seguridad en el mercado. Desarrollar una corriente correcta de la visión y misión es fundamental, motivado a que pueden sufrir cambios como consecuencia de los entornos complejos.

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 fortalecer la competitividad. En cambio, la misión es considerada como un determinante indicador que se debe ajustar, adaptar y alinear con la planificación estratégica. Es inclusive sincerarse y renunciar a las realidades y escenarios que realmente no podrán cumplirse como propósito inicial gerencial. Se puede decir, que la visión y misión se mantienen en armonía para la prosecución de objetivos gerenciales.

Es importante acotar lo relevante que también significan 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 mencionado. Entre los valores que se resaltan en el constructo, se nombran: el liderazgo (estimula a los demás a ser mejores), integridad (ética y las buenas costumbres), pasión (hacer cumplir la visión y misión organizacional), honestidad (confianza y el respeto), integración (equipos competentes y comprometidos), diversidad (posicionarse en los mercados) y, la calidad (excelencia organizacional).

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. Mediante la identificación de los valores, se puede afianzar estrategias organizacionales coherentes y viables hacia el logro de objetivos, que inclusive, permitan generar una marcada diferencia entre los demás competidores (ventajas) existentes en el mercado, así como, saber identificar a los trabajadores constituyéndolos como la materia prima primordial en el ciclo del negocio y conocer de cerca los principios éticos y morales para afianzar la filosofía como cultura competitiva.

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.

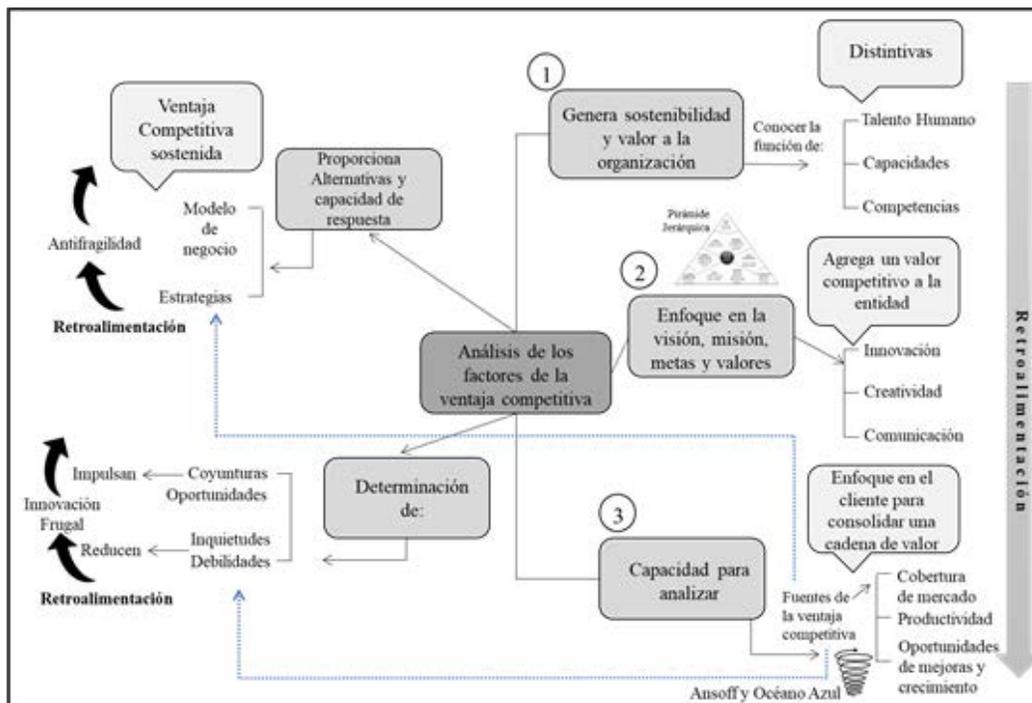
No se debe menospreciar la presencia de estrategia desde la cosmovisión cultural, que busca establecer saberes y pensamientos coherentes basados en la visión y misión de la organización,

predominando la hegemonía cultural hacia un diseño que se apalanca en el respeto, orden y jerarquía como parte de la estrategia 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 organizacional.

Los indicadores que se involucran bajo esta figura transformadora situacional, se centran en el precio y la marca/producto/servicio, así como los procesos tanto internos como externos, enrutados bajo una visión organizacional, que por supuesto, tenga como meta estabilizar parámetros competitivos sustentado con elementos de la gestión estratégica. El análisis de los factores que afianza a las ventajas competitivas, se desarrolla por medio de tres fases (Ver Figura 9) que significan la esencia de diseñar o rediseñar un sistema de gestión estratégica que fortalezca las marcas/productos/servicios, sobre todo hacia los competidores.



Fuente: Chacón-Paredes, Castillo e Ibáñez (2023).

Figura 9. Fases de los factores que afianzan a las ventajas competitivas

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 entidad.

(2) Enfoque en la visión, misión, metas y valores: resultan 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. 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.

(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.

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 mencionados, 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.*

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 entidad debe considerar, para tener efectividad y eficiencia desde todos los puntos de vista operacionales.

Las condiciones que se consideran 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 direccionamientos integrados por la visión y misión del negocio son preponderantes, al momento de fijar una fórmula adecuada y viable de estrategia.

No se deberían fijar proyecciones poco confiables 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 y Mauborgne (2015) se deben instaurar y bajo qué condiciones, tomando en consideración los recursos existentes y la capacidad del talento humano. Un proceso competitivo conduce a evaluar ciertas fluctuaciones y comportamientos del 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 elementos de gestión estratégica, tales como: liderazgo, cultura, preparación integral, innovación, creatividad, planificación, tecnología, cambio, rendimiento y trabajo en equipo que deben volverse parte del sistema de acción laboral con el objeto de fortalecer lazos competentes y que contrarresten la incertidumbre organizacional.

(b) Plan de acción: es una secuencia lógica que permite cohesionar y entender los pasos para fortificar un buen proceso de gestión estratégica que impulse, en este caso, la competitividad. Accionar y evaluar se convierte en un binomio esencial de evaluación 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.

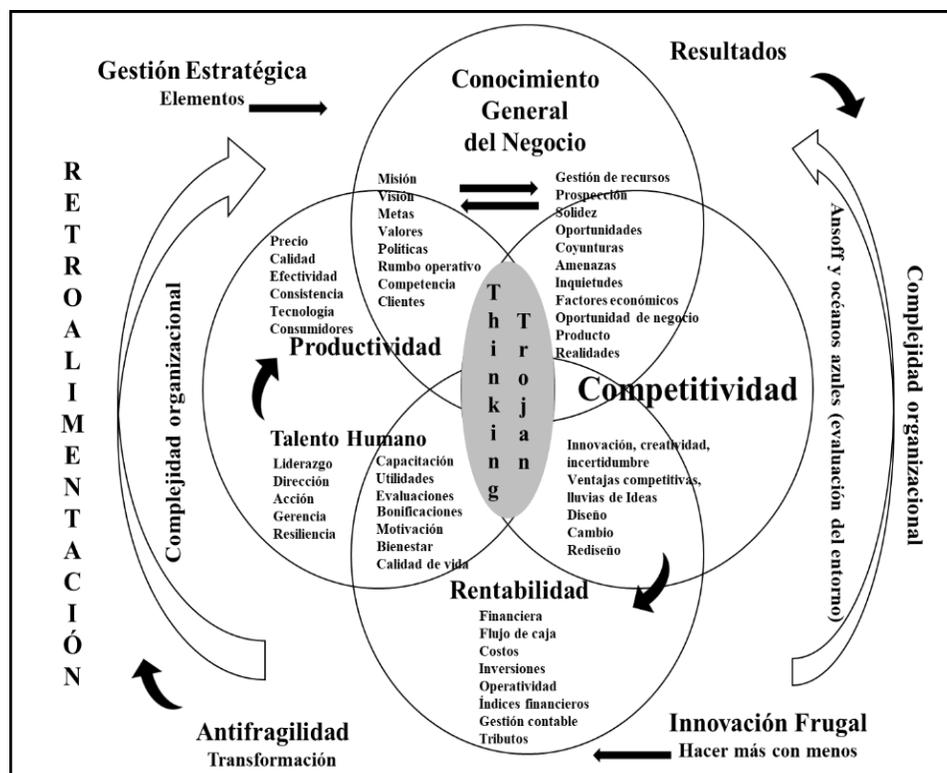
Bajo esquemas de la gestión estratégica es importante fijar proyecciones, es decir, conocer y crear posibilidades de crecimiento tomando en consideración aspectos y oportunidades previamente estudiadas y analizadas, se convierten en un plus que deben aprovechar los negocios para fortalecerse.

(c) Accionar estratégico organizacional: 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 complejidades, adversidades y todas aquellas actividades que en lugar de ser beneficiosas más bien generan retrasos, pérdidas e incertidumbre. Integrar a la innovación frugal dentro de los procesos de la gestión 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 todas las dimensiones que conforman a la innovación frugal (calidad, distribución, costo, adaptabilidad, rendimiento, mantenimiento, entre otros), conocidos como simplificación estratégico competitivo organizacional; se va observando su compatibilidad y adaptación con los de gestión estratégica.

A continuación, se muestra el punto de equilibrio del *Thinking Trojan* (Ver Figura 10), logrando englobar todos los elementos, factores, atributos, generalidades y componentes que forman parte activa de este proceso de gestión estratégica, impulsora de la competitividad.



Fuente: Chacón-Paredes, Castillo e Ibáñez (2023).  
Figura 10. Punto de Equilibrio del troyano Pensante

En referencia a la antifragilidad, es importante acotar que su funcionalidad dentro de esta dimensión se fundamenta en su potencial para reconvertir, una vez que se hallan identificado las debilidades procedimentales, las flaquezas organizacionales y fortalecer sistemas débiles que solo lo que generan 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 (antifragil). Al igual que en la innovación frugal, la creatividad viene a ser parte de este proceso.

Todo se comporta como un espiral frugal que busca fortalecer ventajas competitivas, 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 de negocios que se pudieran convertir en posibles mercados potenciales, si realmente se logra el estudio adecuado y se profundiza en conocer las preferencias de los consumidores de ese sector.

Como se puede notar, existe un engranaje armónico de los procesos que envuelven a las entidades, el cual necesitan enfilarse hacia direcciones enfocadas en la gestión estratégica que impulse la competitividad.

## **2.5. El *Design Thinking* (pensamiento de diseño)**

El intercambio libre de productos y servicios enfilados hacia actividades de gestión estratégica, es un desafío en los cimientos sostenibles en las entidades. Esto debido a la necesidad de crear ventajas competitivas que impulsen la productividad y cumplan con las exigencias de los consumidores, manteniendo siempre presente un lugar de preferencia que los diferencie.

Desde la perspectiva de Anderson et al. (2004) y Foster-Fishman et al. (2007), el *design thinking* (pensamiento de diseño) es una estrategia que examina de manera reflexiva, acciones

sistemáticas enfocadas en la creación del saber y el razonamiento, con el objetivo de crear incentivos interactivos en las organizaciones.

Estas estrategias se incorporan a la gestión estratégica, considerando ese pensamiento troyano, fundamentada en la competitividad y el pluriculturalismo, siendo ambos indispensables para gobiernos y empresas, dado las diversas negociaciones comerciales lucrativas que se generan entre ellos, permitiendo evaluar las habilidades y rendimiento de los productos/servicios en los complejos contextos del mercado (Joosten et al., 2009; Davis et al., 2014; McLaughlin et al., 2019).

Sin embargo, esta decisión gerencial, no debe ser gestionada como un acto meramente creativo, sino que sea impulsada a través de la implementación de acciones clave de crecimiento, tomando en cuenta las oportunidades demandantes por parte de los consumidores (motor principal del negocio).

Como elemento determinante que busca instaurar un diseño creativo y efectivo en la gestión estratégica, se destaca la innovación, la cual es entendido para este caso, como un proceso exhaustivo que necesita conocer la direccionalidad gerencial, es decir, es importante conocer hacia donde se dirige la organización y de esta manera, orientar los esfuerzos y recursos de la entidad. Esto cuando es empleado de forma conjunta y al unísono, provoca una recursividad sostenible, convirtiéndose en un componente transformacional de empuje para las tomas de decisiones.

Este pensamiento de diseño, desde la mirada de Elsbach & Stigliani (2018), resulta conveniente para las empresas PyMES, debido a lo efectivo y útil que resulta cumplir con las ventajas competitivas (VC), que se plantean los líderes interdepartamentales. Precisamente, Porter (2016), distingue que, desde el momento que se implantan VC en un proceso de gestión estratégica, se produce un intercambio favorable de estrategias genéricas que son desarrolladas por los procesos sistemáticos del *design thinking*. Las bondades que se desprende de lo anterior, se concentran en la focalización de atender ciertas necesidades del mercado, logrando conquistar espacios geográficos que han sido descuidados por otros segmentadores.

La incursión del DT como instrumento de gestión estratégica, trae como consecuencia cambios significativos que se van dando a medida que el mercado opera, dicho de otra forma, genera vías y acciones efectivas en concordancia con las metas planteadas, que resultan

competentes cuando se presentan situaciones que tienen que ver con la antifragilidad organizacional.

A través de la relevancia del DT, se consiguen transformaciones en el comportamiento de comercialización, gracias a las visiones colaborativas que se enfocan en elementos de empatía y prototipado, transformándose en un instrumento crucial para las organizaciones que aspiran a crecer y robustecerse de forma sostenible.

El *design thinking* debe ser impulsado bajo un enfoque sistémico, cuya direccionalidad empresarial debe enmarcarse en aspectos que le generen valor al negocio. Es una fuente directa de recursos y capacidades que deben emplearse por todos los involucrados en el proceso organizacional, con el fin de consolidar esos elementos innatos de la gestión estratégica (liderazgo, ética, productividad, empatía, trabajo en equipo, competencia, entre otros). Como se denota, el DT se ejecuta como herramienta de gestión estratégica, para incrementar la capacidad de respuesta necesarias para tomar decisiones asertivas. Prácticamente, su esencial se encuentra circunscrito a tres componentes básicos (Ver Figura 11).

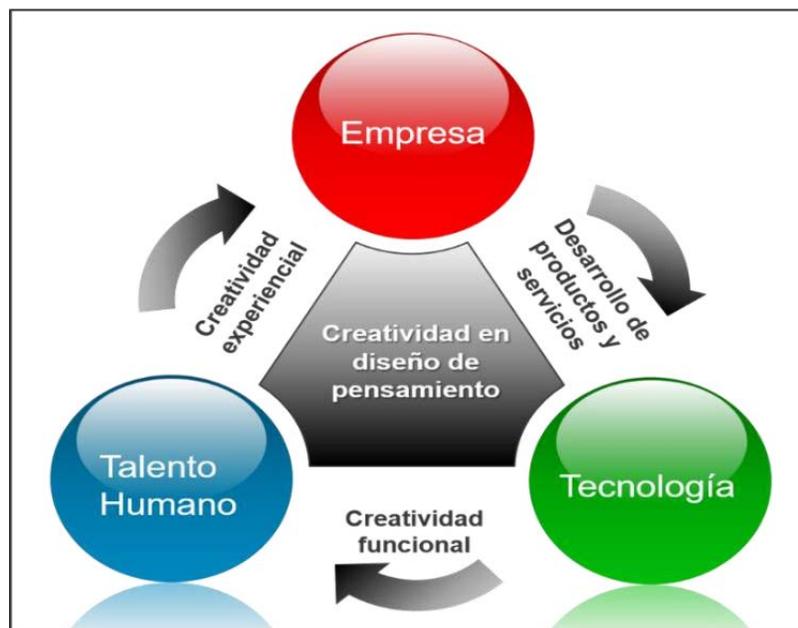


Figura 11. Esencia del proceso *Design Thinking*

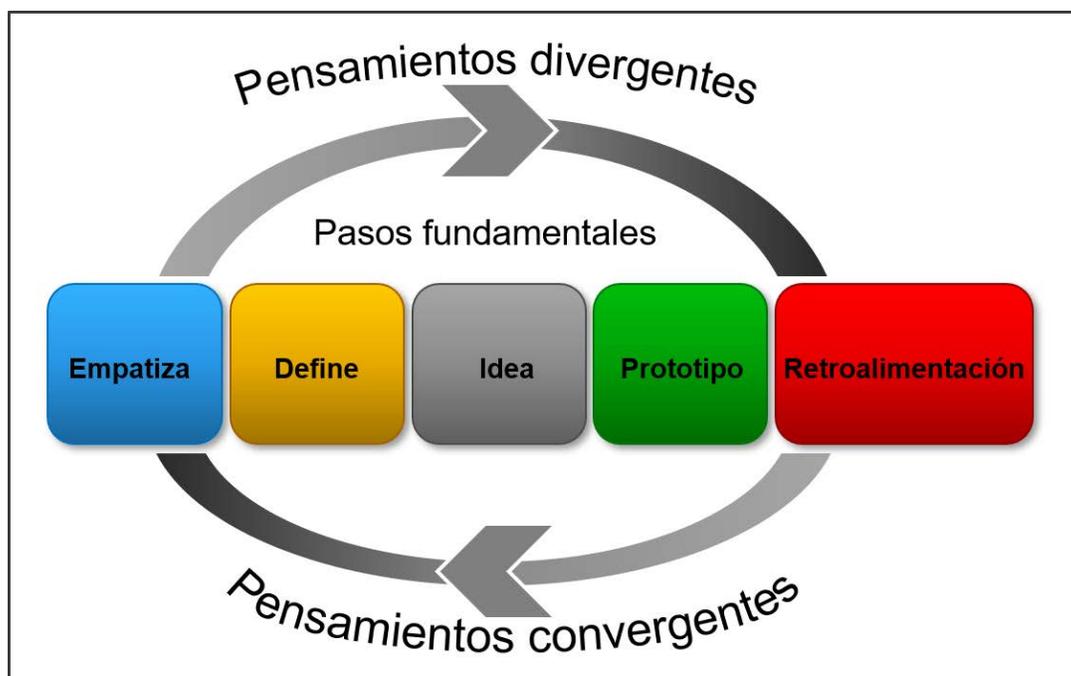
Fuente: Elaboración propia

*Nota.* Cada eje es trabajado mancomunadamente logrando vinculaciones creativas e innovadoras que respaldan el desarrollo de nuevos productos/servicios.

Los ejes a pesar de ejercer funciones agrupadas, los resultados pudieran medirse de manera parcial. A pesar de que como señala Heráclito, “el todo es mayor a la suma de sus partes”, se hace necesario analizar de manera frugal las partes para detectar cualquier foco que desvirtúe o vaya en dirección contraria a la visión, misión y metas gerenciales. Por supuesto que el equipo de trabajo es fundamental, ya que sirve de eje motivador para la generación de escenarios y/o entornos creativos.

Asimismo, dentro del proceso del DT, existen ciertas etapas que se deben analizar al momento de integrarlos a actividades basadas en la gestión estratégica Ver Figura 12).

Figura 12. Las 5 etapas del pensamiento de diseño



Fuente: Elaboración propia

Son cinco etapas que pueden interactuar con la gestión estratégica de forma no consecuentes. Eso es fundamental para un pensante troyano, ya que puede ir y venir siempre en búsqueda de la efectividad de sus procesos. La cual se debe adaptar a las necesidades y exigencia de cada ciclo de negocio. En el caso de la **empatía**, debe ser capaz de garantizar comprensión ante las adversidades, por lo tanto, la identificación de la problemática debe ser el inicio para comenzar todo un proceso de alternativas viables. En torno al **define**, actúa como ente evaluativo para establecer ventajas

competitivas basadas en la creatividad del talento humano, que conforma el motor innovador de la entidad.

La **idea**, tiene que ver con resaltante que puede ser por muy absurda que sea. Su herramienta fundamental recae en la lluvia de ideas, y es necesario que se integren todas sin importar de donde provengan y quién las propone. En cuanto al **prototipo**, permite sincerar el proceso de DT cuando se rizoma con la gestión estratégica y, finalmente, la **retroalimentación**, el cual es ese *feedback* que da a conocer las limitaciones que deben ser atendidas por intermedio de la innovación frugal.

En suma, el *design thinking* como técnica innovadora y creativa en las organizaciones, puede utilizarse como elemento enriquecedor dentro del pensamiento troyano, ya que se adentra en estudiar, analizar y comprender las necesidades de las entidades, integrando de forma sistemática como parte de las decisiones gerenciales planteadas, el comportamiento del mercado y de los consumidores, por medio de componentes que ofrece la gestión estratégica tanto convergentes como divergentes.

Por todo lo anterior, es que el DT viene emergiendo en diferentes entornos y/o ambientes organizacionales, permitiéndole inclusive al gerente troyano, rizomar escenarios alternativos que terminan siendo determinantes al momento de tomar decisiones asertivas, productivas y sostenibles. Esto pudiera simbolizar un nuevo paradigma —modelo—que, debido a lo inconmensurable de su valor estratégico, además de la idoneidad multidimensional, se pueden vincular aspectos tecnológicos-capital humano, así como mercado-clientes; ofreciendo colateralmente, respuestas frugales de mejoras para consolidar las actividades que conforman el todo lo referente al ciclo del negocio.



## **TERCERA PARTE:**

### **APORTES REFLEXIVOS EPISTÉMICOS INCIDENTES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DESDE EL PENSAMIENTO TROYANO**

**Caso: Las PyMES del sector Metalmecánico  
adscrita a CAPEMIAC-Venezuela.**



## Capítulo tercero

### Hallazgos significativos en torno a las realidades del sector PyME Metalmecánico. Enfoque empírico y situacional

#### 3.1. Contexto del sector PyME para la gestión estratégica competitiva

En el contexto de transformación civilizatoria que enfrentan las organizaciones, y particularmente las pequeñas y medianas empresas (PyMES), la gestión estratégica adquiere una relevancia crítica. La naturaleza continua, profunda y compleja de estos cambios —ya sea bajo denominaciones como sociedad postindustrial, era de la información, o sociedad del conocimiento— exige que las organizaciones no solo se adapten, sino que también aborden la incertidumbre con un enfoque innovador y flexible. (Ibañez y Castillo, 2012)

El **pensamiento trojano**, un concepto que se refiere a la capacidad de las organizaciones para utilizar y transformar los recursos internos y externos de manera creativa, se convierte en una herramienta esencial en este entorno. Este enfoque invita a las empresas a adoptar un modelo de gestión estratégica que no sólo responda a las condiciones del mercado, sino que también aproveche las oportunidades emergentes de la innovación y el conocimiento. En lugar de limitarse a estrategias reactivas, el pensamiento trojano profundiza en la necesidad de anticipar futuros escenarios y de construir capacidades que permitan a las organizaciones prosperar en medio de la complejidad.

La **gestión estratégica**, en este contexto, necesita ir más allá de los enfoques tradicionales que se centraban en los factores de producción. Siguiendo la línea de pensamiento de Drucker (1997), en una era donde el conocimiento es el principal generador de riqueza, es crucial que las organizaciones integremos este conocimiento especializado en sus operaciones y estrategias. Esto implica desarrollar un marco que no solo promueva la eficiencia y la calidad operacional, sino que también fomente una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad.

Al adoptar un enfoque estratégico que esté alineado con el pensamiento trojano, las organizaciones pueden encontrar formas ingeniosas de utilizar sus recursos y conocimientos para enfrentar el caos y la volatilidad del entorno. Por ejemplo, se pueden formar alianzas estratégicas o colaborar en redes de conocimiento que permitan la creación de valor compartido, que es esencial

en la sociedad del conocimiento. Esto no solo ayuda a las PyMES a sobrevivir, sino que, más importante aún, las posiciona como líderes en sus respectivos sectores, capaces de influir en el mercado y en su entorno.

Pero, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) carabobeñas según un estudio de Ibañez y Castillo (2018) consideraron en muy poca medida la elaboración de modelos de escenarios, los cuales son fundamentales para un pensamiento anticipatorio. Esta falta de atención a la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno puede privar a la gerencia estratégica de la profundidad necesaria para entender los eventos que pueden impactar, ya sea de forma positiva o negativa, en la organización. Tal situación plantea un riesgo significativo para su estabilidad a largo plazo, pudiendo originar serios problemas de competitividad, desmantelamiento del tejido productivo, desindustrialización, así como efectos adversos sobre el Producto Interno Bruto (PIB), el empleo y la escasez, entre otros.

De hecho, en el contexto venezolano, la competitividad ha sido gravemente afectada. Según el World Economic Forum (2019), en el Índice de Competitividad Global, ha ocupado posiciones bajas en los últimos años. Por ejemplo, en 2019, Venezuela se ubicó en el puesto 133 de 141 países. En 2018, Esta situación puede relacionarse con una tendencia histórica que muestra un empleo decreciente de la relación entre el crecimiento de la producción industrial y el crecimiento del PIB global en el período comprendido entre 1950 y 2007, como se ilustra en la Tabla 1.

La tabla evidencia la disminución del papel de la producción manufacturera en la economía. Durante el período de 2008 a 2015, este índice experimentó un aumento de 6.30 puntos, lo que indica que la tasa de producción manufacturera se redujo a un ritmo seis veces superior al de la caída del PIB total. Es relevante señalar que la producción petrolera representa la mayor proporción del PIB, lo que se correlaciona con una menor participación de las exportaciones no petroleras en el total de las exportaciones durante el mismo periodo, que se ubicó en un 4.89%. Este porcentaje es incluso inferior a la tasa reportada en la década de 1950, que alcanzó un 5.18%, un periodo que fomentó la industrialización en Venezuela.

Periodos	Relación tasa de crecimiento industrial/Tasa de crecimiento del PIB global (Ptos.)	Participación de las exportaciones no petroleras en las exportaciones totales (%)	Variación de la participación de las exportaciones no petroleras (%)
1950-1958	1,28	5,18	
1959-1968	1,18	7,37	2,19
1969-1978	1,42	6,80	-0,57
1979-1988	3,91	9,86	3,06
1989-1998	0,35	24,01	14,15
1999-2007	0,83	16,05	-7,96
2008-2015	6,30	4,89	-7,96

**Tabla 1: Crecimiento industrial y exportaciones**

Fuente: BCV (2016) y cálculos propios

Además, en el mismo intervalo de tiempo, de 2008 a 2015, continuó la tendencia a la baja en la participación de las exportaciones no petroleras, evidenciando un decrecimiento aproximado del 7.96%, un fenómeno que refleja una situación similar entre 1999 y 2007. Esta caída en las exportaciones puede estar íntimamente relacionada con la disminución de la productividad en el sector manufacturero y la creciente sustitución de actividades formales por servicios informales, lo que agrava aún más el desafío que enfrentan las PyMES en el país.

El fenómeno mencionado se clasifica como una desindustrialización temprana o prematura, en contraposición a la desindustrialización que se observa en países desarrollados, la cual resulta de la tercerización de la economía impulsada por tecnologías disruptivas y la innovación asociada a la sociedad del conocimiento. Este último proceso genera nuevas formas de ventajas competitivas y se denomina desindustrialización madura. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2016) señala este aspecto al afirmar que:

Cuando se establece una desindustrialización ‘madura’, en una economía avanzada, los subsectores del sector de servicio en expansión tienen las características dinámicas que antes se atribuían a la industria manufacturera: fuertes vínculos, aumentos de la productividad e innovación tecnológica. Esos sectores de servicio pueden funcionar como un motor del crecimiento. En cambio, en una economía que se caracteriza por la desindustrialización prematura, las actividades de servicios que surgen son a menudo servicios informales que no tienen dinamismo ni potencial para el crecimiento. (p.7)

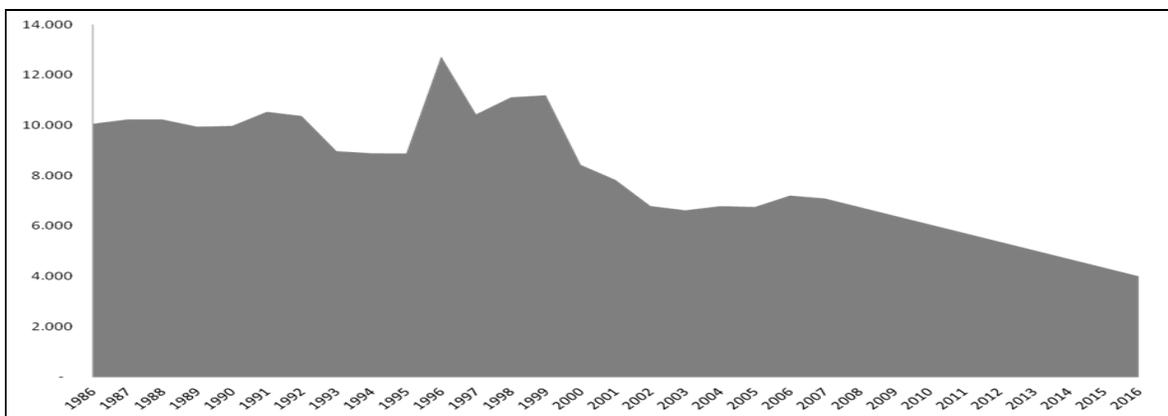
De hecho, en tres décadas, Venezuela experimentó un notable avance en su industrialización. Entre 1950 y 1978, el producto manufacturero creció a un promedio anual del 7.9%, permitiendo

que el país pasara del último puesto entre los países medianos de América Latina (como Colombia, Chile y Perú) al primer lugar en términos de producción industrial. Este periodo marcó un hito en el desarrollo industrial venezolano, impulsando el crecimiento de una economía basada en la manufactura y diversificando sus actividades productivas.

Sin embargo, la situación ha cambiado drásticamente. La desindustrialización prematura que enfrenta Venezuela es evidente en la significativa reducción de las entidades industriales. Entre 1986 y 2016, la cantidad de estas entidades disminuyó un 60.25%, y entre 1996 y 2016, la caída fue aún más alarmante, alcanzando un 68.61%. Y aún más alarmante desde el año 2017 al 2024. Estos datos reflejan una pérdida de competitividad y un retroceso en el sector industrial que contrasta fuertemente con el crecimiento sostenido de décadas anteriores.

A continuación, se presenta el Gráfico 1 que ilustra esta tendencia:

**Gráfico 1: Serie histórica del número de establecimientos industriales en Venezuela (Periodo 1986-2016)**



Fuente; A partir de BCV (2016)

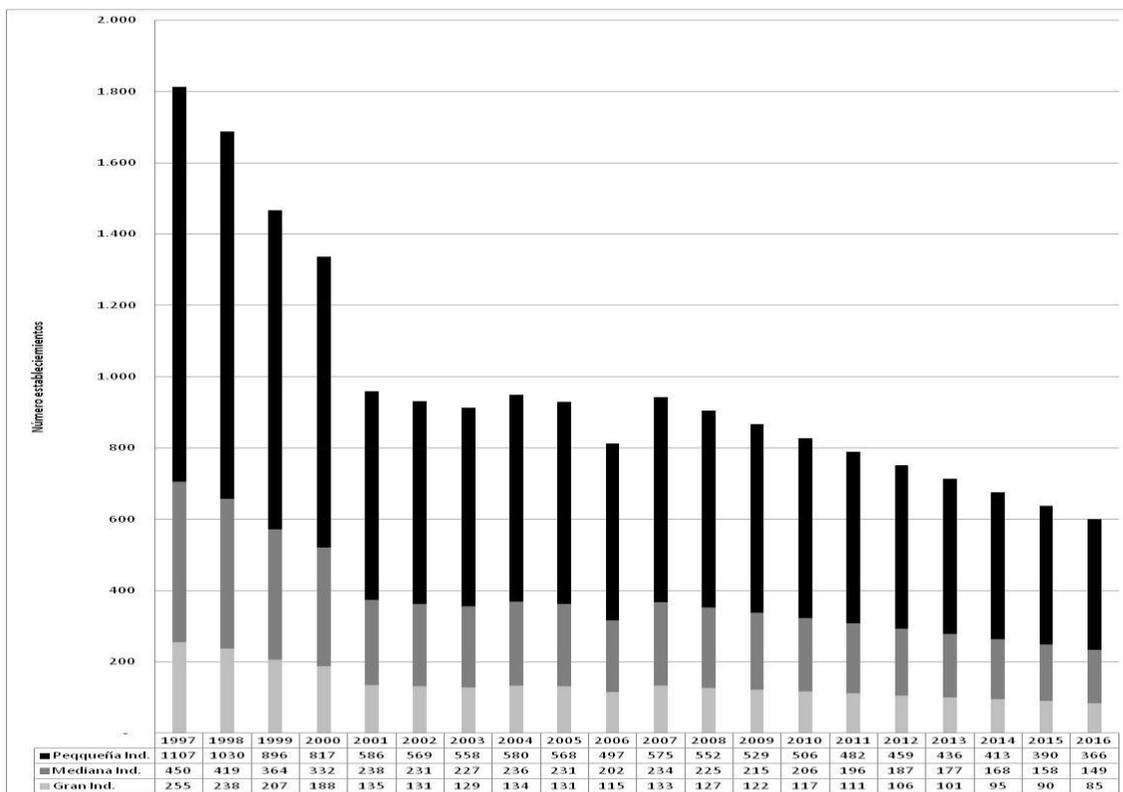
El **Gráfico 1** ilustra esta tendencia de declive, evidenciando cómo el país ha pasado de ser un líder industrial en la región a un contexto donde la desindustrialización se convierte en una realidad preocupante y que aún persiste.

En este contexto de incertidumbre y transformación, la **gestión estratégica** es esencial para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar. Las PyMES deben adoptar marcos de gestión que integren el **pensamiento trojano**, permitiéndoles utilizar creativamente los recursos disponibles y responder de manera proactiva a los cambios en su entorno. Este enfoque estratégico se centra en el desarrollo de capacidades internas, la innovación y la colaboración con otros actores, facilitando la identificación y aprovechamiento de oportunidades emergentes.

El pensamiento trojano, al permitir que las organizaciones se anticipen a los desafíos y utilicen sus conocimientos de manera integrada, se convierte en un elemento clave para la resiliencia organizacional. Las PyMES que implementan este tipo de gestión estratégica no solo mejoran su competitividad, sino que también contribuyen al fortalecimiento del tejido productivo en contextos difíciles como el venezolano, ayudando a contrarrestar la desindustrialización y fomentar el crecimiento sostenible.

En lo que respecta al sector de industrial del estado Carabobo, considerado por Ibañez y Castillo (2018), segundo sector industrial del país después del Estado Miranda en cuanto a número de organizaciones, éste se ha sumado a la tendencia decreciente del tejido industrial nacional, donde destaca la disminución de las PyMES, lo cual sugiere ser el sector más vulnerable. Ver gráfico 2.

**Gráfico 2.** Serie histórica del número de establecimientos industriales en el estado Carabobo. Venezuela. 1997-2016.



Fuente: Conindustria (2017) Cálculos propios

Este tema resalta, a pesar de que en 2015 los representantes del sector industrial en Venezuela, incluidos aquellos de la PyMES del estado Carabobo, expresaron su deseo de un

"¡...futuro...!, incorporarse a la agenda de industrialización, fomentar la institucionalización, mejorar la productividad, reducir el rentismo y explorar nuevas formas de colaboración. Buscan reinventarse y han tomado mayor conciencia sobre el valor de las cadenas industriales", comentó Machado (2015).

En este mismo orden de ideas, los empresarios de las PyMES venezolanas en general, han manifestado según CONINDUSTRIA (2017), que las restricciones para el desempeño del sector industrial está reflejadas en:

Incertidumbre en el escenario político e institucional, baja demanda nacional, falta de disponibilidad de divisas, acceso a proveedores de materias primas falta de acceso al mercado exportador, bajos Inventarios, controles de precios, falta de financiamiento, conflictos laborales, limitaciones en máquinas y equipos, falta de mano de obra calificada, efectos adversos del racionamiento eléctrico y competencia de productos importados. (p. 6)

Tales consideraciones, intensifican los entornos adversos para las organizaciones en la construcción del largo plazo y justifican posiblemente la pérdida del tejido industrial tanto en el estado Carabobo como a nivel nacional.

Cabe destacar, que, a lo interno de las organizaciones industriales del Estado Carabobo, según diagnóstico en el marco de la agenda industrial del año 2000, se destacaron factores negativos que atenúan la competitividad, siendo según Fontenla (2004): un proceso de:

Descapitalización y productividad decreciente (\*), alta carga financiera por endeudamiento y altas tasas de intereses, con débil capacidad de autofinanciamiento y carencia de garantías suficientes para acceder al financiamiento externo (\*), altos costos de producción derivados de la inflexibilidad en equipos y procesos productivos.(\*), muy poca vocación exportadora y falta de programas efectivos de mejoramiento de la calidad y la productividad industrial (\*), gerencia desactualizada y escasa búsqueda de apoyo (individualismo empresarial) (\*), escasa especialización y sobre diversificación productiva (\*), baja inversión en tecnología en los últimos años; obsolescencia de equipos e instrumentos de trabajo y pérdida del capital humano entrenado, debido a la reducción del volumen de producción. Recursos humanos insuficientemente formados y no adecuados técnicamente a los requerimientos del sector industrial. \*NOTA: Especialmente crítico en las PyMES. (p.66)

Si bien es cierto que tal diagnóstico fue ejecutado en el año 2000, mantiene vigencia veinticuatro años más tarde, lo cual llama la atención porque pareciera no existir una agenda

industrial funcional que propicie la construcción de la competitividad del sector de las PyMES en Venezuela y en particular en el estado Carabobo.

De persistir la situación anterior, es decir: inexistencia de aplicación de modelos de gerencia estratégica y pensamiento trojano, podría tener consecuencias negativas para el sector productivo y por supuesto para la sociedad; en la que destacan: en primer lugar, los impactos negativos sobre el tejido productivo nacional, lo que a su vez afecta los agregados macroeconómicos, como el PIB, la balanza de pagos, la pobreza, la escasez y la inflación, entre otros. Esto es especialmente preocupante dado que las PyMES representan la mayoría de las empresas industriales en Venezuela. En los últimos 20 años, el tejido productivo venezolano ha ido desapareciendo, posiblemente debido a la falta de modelos de gestión estratégica que permitan a los empresarios anticipar cambios en su entorno. La adopción del pensamiento trojano se vuelve esencial para identificar amenazas y oportunidades, ingredientes cruciales para los procesos de planificación y la toma de decisiones.

Por último, la falta de una estrategia adaptativa puede llevar a las PyMES a rezagarse en términos de competitividad, consolidando la creciente dependencia del sector petrolero, que ya es vulnerable a la dinámica del mercado internacional. Esto también ha contribuido al desmantelamiento de la capacidad exportadora no tradicional, entre otros desafíos importantes.

### **3.2. Categorización de los elementos principales y secundarios de la gestión estratégica y la competitividad presentes en los hallazgos del sector PyME Metalmecánico**

La idea inicial fue generar dimensiones estructuradas, que permitieran comprender el entorno que envolvía las PyMES del sector metalmecánico adscritas a CAPEMIAC, considerando los hallazgos en el estudio, mediante la generación de códigos en función a los resultados.

En primer lugar, se presenta la categoría (código) gestión estratégica, apreciándose, no solamente como se genera en el seno del sector, sino la forma como es vista o entendida por los informantes clave. Los hallazgos denotan que la gestión estratégica dentro del sector metalmecánico estudiado, por lo general se produce por medio del empirismo, pero cabe señalar que existen ciertas asociaciones directas con aspectos competitivos que se encuentran entrelazados con esta subcategoría (empirismo). Hay que acotar que la mayoría de las empresas del sector, se

encuentran inmersas en procesos basados en el desconocimiento del significado y relevancia de las tareas dentro del ciclo del negocio, por lo tanto, genera lo que se ha denominado conocimiento blando (aplicación de actividades planificadas de manera automática, sin profundizar en el alcance y significancia en las fases operarias).

Uno de los rasgos relevantes que se generan cuando se aplica adecuadamente un proceso de gestión estratégica, es equilibrar o mantener al unísono todas las actividades para que impulsen equitativamente los objetivos del negocio. De modo que, el conocimiento constituye una subcategoría que necesita de una estrategia que se encuentre asociada a los propósitos gerenciales, sopesando lo arrojado en la investigación acerca de cada uno de ellos, formando parte del proceso comunicativo, necesario y relevante para la toma de decisiones ajustadas y acertadas con la realidad del negocio.

Tomando en consideración lo expresado por los informantes clave, en líneas generales definen a la gestión estratégica como planificación, proyección, incentivo, acción y decisión que debe ser tomado en consideración para elevar el nivel competitivo. Debe existir un rumbo que permita la orientación para cumplir con las metas, objetivos, visión y misión que consolide las operaciones en búsqueda de lograr el equilibrio y la sostenibilidad. Si se compara por lo expuesto en las teorías se puede ver la similitud del concepto alineados; con la intención de crear una bitácora que genere un punto de partida sólido, que acompañe al proceso de toma de decisiones, representando un elemento estratégico esencial para fijar un horizonte de conocimiento, fundamentados en el establecimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales de manera eficaz.

Basado en lo anterior, las PyMES del sector metalmecánico se encuentran inmersos en procesos empíricos que en muchas oportunidades solo tratan de solventar para salir adelante, descuidando ciertos procesos que colateralmente se ven influenciados positivo y negativamente, en los resultados finales de cada negociación. En torno a los hallazgos se destaca la subcategoría, gestión organizacional; quien se apalanca de los procesos comunicacionales, planteando el diseño de equipos de trabajo con lo cual amerita la incursión de valores, que buscan la generación en conjunto de un liderazgo, en el que cada quien ejerza una acción en pro de fortalecer las operaciones competitivas de la compañía.

Es importante conducir a la organización a espacios enmarcados hacia la socialización y sistematización, que catapulta un sistema integral apoyado en la confianza, emergiendo la incorporación de los que no están para lograr comprender el comportamiento de los consumidores, entrando en una dimensión conocida como competencia no rivalizante. Este punto para los informantes entrevistados, se encuentra relacionada a la gestión estratégica, enfocada en sectores que buscan ser más inteligentes y sobre todo éticos. Ratifican que, si existe unión, estratégicamente pueden beneficiarse sobre todo si consiguen hacerle entender al Estado lo que ocurre, a ver si la situación pudiera tener un giro que impulse a mantenerse activos en el mercado de la metalmecánica.

Dentro de la gestión estratégica, existen ciertos elementos (creatividad, competencia, cultura, gerencia, diseño, tributos, planificación, innovación, entre otros); destacando una subcategoría que se origina de las anteriores, el liderazgo. Entre los hallazgos respecto a este código, podemos notar que se encuentra hacia la búsqueda de la diversificación que a lo largo amerita de la intervención del talento humano, para lograr significancia y relevancia en los procesos emprendidos. Señalan los informantes que las innumerables situaciones de apremio originadas principalmente por los factores económicos ya mencionados, surge esta figura de líder capaz de empujar y motivar al grupo de trabajo a ser cada día mejores.

Bajo este enfoque, por lo general los grupos de trabajo generan algunas fricciones ocasionadas por el manejo inefectivo de la comunicación, activándose pequeños focos que en lugar de aportar soluciones más bien crean divergencias, apostando al fracaso que, en líneas generales, perjudica a toda la organizacional. La información recolectada indica que dentro de este proceso de liderazgo debe existir una persona que conduzca y dirija las actividades sistemáticas de manera efectiva, coherente y sobre todo con respeto a todas las circunstancias que envuelven a los procesos competitivos.

Para que exista cohesión y liderazgo fructífero, todos los componentes (competitivos, gerenciales, financieros, operacionales y humano) deben enfilarse hacia la generación de un valor agregado, con el objeto de mantener al personal enfocados en sus labores y responsabilidades, dejando a un lado las vicisitudes y parcelamientos interdepartamentales, que solo conducen a nadar contra corriente, convirtiéndose en acciones que no conllevan a lograr asentar las bases sólidas para consolidar la visión y misión del negocio.

Todos estos elementos de la gestión estratégica, son vitales porque permiten que aparezcan acciones que suelen ser bastantes relevantes en el crecimiento y desarrollo organizacional como los es, la diversificación. Con la idea de que los cambios que se deben emprender no deben ser vistos como obstáculos, sino más bien como una oportunidad de mejora, la diversificación permite reinventar diseños que son impulsados por esas necesidades y carencias que se presenta en el mercado, es decir, esas ausencias productos de algunos cierres parciales y totales de ciertas PyMES del sector metalmeccánico, ha generado que algunas organizaciones se ramifiquen en tareas que antes no habían sido exploradas ni trabajadas.

Según los resultados, la diversificación produce cambios a quienes se asocian al trabajo en equipo, que se apalanca en la comunicación. Como se aprecia existe un movimiento de recursividad organizacional y hologramático en estos procesos, que pueden ser entendidos de diferentes maneras siempre y cuando se vayan cumpliendo todas las exigencias que desde la gestión estratégica se originan. Es precisamente en esta subcategoría (diversificación) que se comienza a intuir que el todo es mayor a la suma de las partes ¿Qué se quiere decir con esto? En cierta forma cuando se ven los procesos por separado, no se logra obtener una lectura adecuada de las cosas. Sin embargo, cuando se alcanza la unificación de actividades de forma efectiva, comienzan a comprenderse la importancia de la diversificación y el valor que le agrega a la empresa, una vez que se logran engranar las piezas coherentemente.

Ramificarse puede traer consigo riesgos; pero, al mismo tiempo, fortalece y da confianza. Atreverse es querer ver las cosas de forma distinta. Es la manera de obtener resultados diferentes, porque sencillamente se busca una distinción no convencional de cómo hacer las cosas, por ende, los resultados van a ser diversos a los esperados marcando una notable diferencia competitiva ante los demás. Cuando se trabaja bajo esta filosofía, no se está pendiente de los competidores, sino más bien te concentras en producir espacios que para la competencia ya no tiene sentido, autorregulando capacidades de respuestas y atendiendo mercados que se encuentra desasistido bajo la consigna de la calidad y responsabilidad, sin perder de vista la premisa de trabajar mejor con menos.

La siguiente categoría es la competitividad. En la investigación competitividad y competencia parecen lo mismo. Esta es una posición discutible que se produce por el nivel del desconocimiento con que la mayoría de estas PyMES operan. Al mismo tiempo, es vista como oportunidad atada a procesos de calidad, tanto de lo que fabrica como del servicio prestado.

Entonces vuelve ese estatus que se viene comentando en las otras categorías que es su estado empírico y de intuición, que engloba actividades competitivas relevantes. Para este sector metalmeccánico, la competitividad es el ejercicio de la competencia de aquel mercado perfecto que todos buscan. Es esa dinámica que, exige la presencia de un competidor, provocando la aplicación de herramientas estratégicas necesarias para poder salir adelante, aprovechando la versatilidad y calidad del producto.

Cuando existe la presencia de la competitividad en conjunto con una competencia sana, se presenta un fortalecimiento del sector que se transforma en un beneficio, en este caso, para el consumidor. Otros opinan que tiene que ver con hacer las cosas lo mejor posible, apelando a la imaginación y el conocimiento que viene intrínsecamente adherido a la experiencia del talento humano que, a fin de cuentas, buscan producir eficazmente competencia, innovación y creatividad. Algo interesante que resaltar en este punto, es que las diferentes disrupciones que atraviesa el sector, algunos entrevistados señalan que más que competitividad lo que existe es oportunidad.

Lo anterior se cierne, en gran parte, al cierre operativo de empresas metalmeccánicas originando una diversificación de otras entidades similares que han aprovechado tal situación para producir nuevos productos. Por esta razón, se hace énfasis en resaltar a la oportunidad más que la competitividad. En ese marco se deben aclarar los conceptos para evitar esa mezcla teórica que se percibe y no permite obtener una claridad sobre tema. Tomando en consideración lo que los entrevistados entienden la competitividad, se puede decir que es aquella parte que incluye de manera empírica a la competencia, fundamentada en la calidad de los procesos que, de forma automática, producen productividad, creatividad y perseverancia.

Este último tiene mucha relación con el factor humano, que necesita de la incursión de la antifragilidad como ingrediente que dinamizan los procesos organizacionales. Analizando este punto de vista, para el talento humano como ente de apoyo a las realidades y exigencias de la organización, es importante adiestrarlo. Contrariamente, en ocasiones se les preguntó a los informantes, cuál es su rol dentro de la organización, e inmediatamente empiezan a describir sus cargos y responsabilidades, dejando a un lado la parte de la visión y misión y ni hablar de los objetivos.

Es oportuno resaltar que el talento humano emerge como componente generativo de conocimiento y acción estratégica para el desarrollo de la competitividad. El personal es un recurso que sirve de sostenimiento en el desempeño competitivo a corto, mediano y largo plazo. Tiene que fortalecerse continuamente por medio de formación o capacitación profesional, según las exigencias del entorno y las realidades empresariales, quienes mantienen una conducta cambiante y compleja, pero direccionada de acuerdo a la lógica comercial, creando resultados valiosos y efectivos; además, debe ser impartido en concordancia con el empresariado (socios).

Por lo general, las organizaciones opulentas en talento humano, evolucionan hasta convertirse en un potencial de experiencia en el ramo de las crecientes competencias, habilidades, mejores prácticas, técnicas y herramientas de alto rendimiento basada en una colectividad colaborativa de empleados autónomos que agregan valor a las empresas. Las personas de una organización constituyen un recurso intangible y valioso, catapultándolos como una bandera principal para que los negocios se vuelvan competitivos.

Partiendo de lo comentado hasta ahora, esta subcategoría impulsa entre otras cosas los procesos que se encuentran atados a la calidad que cada vez que se realiza su valor de forma sistemática, bajan considerablemente el precio. Algo que resulta interesante destacar, es la capacidad que se logra desarrollando entornos competitivos que pasan a segundo plano y las organizaciones se centran en cubrir espacios que han sido desolados por el sector. De alguna manera, colabora con la planificación para contrarrestar momentos de incertidumbres que afectan los costos y desmejora los tiempos de entrega. Es sin duda un elemento que aunque las organizaciones del sector metalmecánico no logren identificar con claridad, existe e impulsa las actividades que envuelven a los negocios.

En referencia a la subcategoría antifragilidad (mecanismos auto reguladores), los entrevistados señalaron lo importante o enseñanza que ha significado para las organizaciones el buscar alternativas para fortalecer las operaciones, aprovechando los recursos. Sobre todo, en estos momentos que existe tanta inestabilidad tanto para obtener materia prima, como de personal o mano de obra calificada. Enfáticamente señalan los informantes, poder trabajar más con lo menos que se tiene, pero logrando ser efectivos.

Lo antifrágil es un mecanismo auto regulador que originan ventajas ante las adversidades, orientando los esfuerzos en asumir el riesgo y la incertidumbre sin darle tanta relevancia al azar. Es una categoría que emerge dentro de la filosofía empresarial, el cual las cosas se benefician del desorden, aprovechando la capacidad de resolver adversidades, defectos y ataques convirtiéndose en fundamentos antifrágiles para resistir ante los fracasos. Los hallazgos señalan que se deben coordinar las acciones con las disposiciones, pero vistas desde el ámbito del conocimiento ¿Qué significa esto? Sencillamente la combinación del empirismo con lo técnico, sin obviar que estos términos pueden ayudar a consolidar los procesos competitivos y, por consiguiente, el aumento en la calidad de los productos beneficiando a toda la cadena que intervienen en el ciclo del negocio.

Siguiendo este orden de ideas, se detalla la siguiente subcategoría que es la innovación, pero esta vez vista desde las oportunidades. Se sitúa desde la calidad y la experiencia, es decir, se basan en la capacidad que tienen para solventar cualquier situación inesperada que se presenta al momento de elaborar un servicio. Existe un margen de tolerancia hacia la confianza, para que el talento humano tenga la flexibilidad de tomar decisiones acordes al problema y poder dar una respuesta ajustada y oportuna, sin perder de vista los recursos y los tiempos previamente establecidos.

Esto quiere decir que la innovación además de ser parte de una estrategia de negocio, al mismo tiempo genera ventajas competitivas que robustecen la presencia ante empresas que se desenvuelven dentro del sector. Inclusive, por medio de la innovación nacen ciclos organizacionales enfocados en su producto y no en lo hacen los demás. Eso convierte a las PyMES en pioneras que, vistos desde la óptica de los clientes, siempre se encuentran a la expectativa de que producto nuevo va a salir ante las necesidades del mercado. En el caso de las industrias metalmecánicas, la innovación se enfila hacia la consolidación de la calidad que, una vez implosionado con los costos, los beneficios serán competitivos y sostenibles.

Lo más impactante de lo anterior, radica en esa capacidad generadora de ingresos, la cual es capaz de sostener políticas consistentes que planteen ventajas realmente probables y creíbles, realzando el poder de la efectividad competitiva organizacional, convirtiéndose en una referencia en el mercado y marca inalcanzables para muchos competidores. Lo que resulta importante relucir, es que los entrevistados consideran a la innovación, un factor denominador común dentro de los procesos estratégicos competitivos. No hay que dejar de destacar, que el personal debe ser capaz

de comprender los procesos relacionados con el cambio, de manera que se entienda como un elemento fundamental para lograr alcanzar las metas fijadas.

Este contexto es interesante porque la organización puede concentrar sus esfuerzos en ellos mismos, sin tomar en consideración a los competidores. Se vuelven o convierten en punto de referencia para que los demás esperen que se esté evolucionando o innovando para luego contrarrestar, pero con imitaciones que no resultan competente por la baja calidad de sus productos. El objetivo de todo esto radica en no ocuparse de los demás y enfilarse en los verdaderos procesos de ingeniería que verdaderamente le agregan valor al negocio. Si se ubica esta postura bajo el esquema de los océanos azules, es necesario emplear la diferenciación del talento humano y el empleo preciso de costos bajos de forma sistemática, entrando en juego grandes porciones de creatividad y prospección.

Culminando este punto, la innovación trae consigo a la creatividad de modo que, deja por entendido que los negocios se pueden apoyarse en ella, para tomar decisiones en concordancia con los planes estratégicos planteados. Lo importante es que sea participe de alternativas, permitiendo disminuir la incertidumbre y los riesgos inherentes en la empresa. La planificación resulta clave como parte integradora dentro de los procesos innovadores, convirtiéndose en un dinamismo competitivo, en que las entidades deben apoyarse para generar resultados excelentes bajo adecuados estándares de calidad. Mantenerse al vilo de determinar fisuras en el mercado, va a permitir desarrollar programas innovadores que marcan la diferencia entre empresas sin rumbo y las extraordinarias (rumbo a la excelencia).

Continuado en la generación de las subcategorías relacionadas con la competitividad, se señala la reinención como parte de este pequeño ciclo que se forma, la cual se encuentra asociado con la innovación frugal, antifragilidad e innovación que, sincrónicamente se apoyan de lo que arrojan o emanan las ventajas competitivas. En este sentido, el simple hecho de que las empresas del sector metalmecánico investigadas se encuentren en una situación que tienen que sortear una serie de obstáculos (factores económicos) que les dificulta mantenerse activos y con rendimiento en el campo laboral, es importante activar este sustancial componente competitivo.

Las PyMES estudiadas dejan claro el compromiso que significa sortear las adversidades, pero de manera consistente y efectiva. No se trata solamente de cumplir las responsabilidades

comerciales sin tomar en consideración las consecuencias que se pudieran originar durante el proceso productivo o servicio prestado. La reinención viene a significar una panacea alternativa, que cuando es empleada de forma coordinada y cumpliendo con la planificación de trabajo, representa una forma consistente de hacer innovación. Declaran los informantes que desconocen los alcances de esa palabra, pero se encuentran convencidos que el talento humano entiende su presencia y tratan, a pesar de no conocer su importancia, de ponerlo en práctica en concordancia con su experiencia y rudimentaria planificación.

Cabe señalar que la reinención viene a ser parte de la solución por la practicidad para generar alternativas que pudieran afectar otras áreas de interés en el ciclo competitivo, puesto que alerta desviaciones y regularidades en relación a la cantidad de información recolectada que se maneja, sirviendo de guía para consolidar esa excelencia organizacional. En tiempos críticos, sirve para ofrecer respuestas rápidas que permitan avanzar en el ciclo del negocio, utilizando y armonizando de la mejor manera, los recursos y procesos productivos.

Como tercera categoría se denotan las PyMES del sector metalmecánico adscritas a CAPEMIAC. Cabe destacar que las mismas son fuentes generadoras de empleos y que dinamizan la economía. Dentro de las PyMES debe existir un puente de integración directa hacia el impulso de lo que puede representar la competitividad como fuente creadora de procesos, que integre estrategias, mercado, gerencia e innovación, conducentes al logro rentable y al buen manejo del producto/servicio que permiten entre otras cosas tomar decisiones, siempre poniendo al frente los beneficios del negocio, orientado a acrecentar las actividades en todos y cada uno de las tareas que forman parte de la compañía. Entonces, la competitividad vista desde esta perspectiva, se convierta en un requisito indispensable y un fenómeno complejo que influye en la capacidad para generarle valor al negocio.

El tema de la competitividad en este tipo de empresas pasó a un segundo plano y, en este caso, lo que actualmente se viven son alternativas provocadas por la misma desolación de empresas que ya no producen algunos servicios, por lo que ha tocado emplear procesos creativos para tratar de suplir estas ausencias y ganar algunos trabajos. Señalan los informantes que a pesar de lo complicado que resulta la situación se trata de mantener niveles organizacionales para manejar e invertir los pocos recursos que se están generando de la forma más adecuada y efectiva.

Entre las realidades encontradas se destacan dos situaciones que, cuando se analizan, parecen ser salidas (*output*) emergentes para mantenerse activo produciendo, pero a la vez contradictorios. Por lo general tratan de emplear estrategias bien discutidas tomando en consideración la situación actual y las diferentes adversidades que existen, siempre tratando de mantener al talento humano para que puedan ser parte de cualquier proceso productivo, aun cuando, ese empuje no se ve reflejado en el crecimiento del mercado. La realidad inflacionaria que vive el país, no permite el surgimiento de la población y la masa monetaria realmente no logra reciclarse o reinvertirse, porque lo principal y fundamental para la familia venezolana es la alimentación.

Los hallazgos señalan que a veces parecen estar en un huracán remando contra corriente, lo que origina incertidumbre sobre la posibilidad de encontrar alguna salida que permita el resurgimiento del sector. La competitividad y la gestión estratégica, se convierten en herramientas que deben adaptarse a lo que se logra conseguir, o sea, parecen recursos contrarios que no se pueden prospectar porque sencillamente carecen de una estructura de mercado que no permite proyectarlos, sino más bien, los sostiene económicamente por tiempo limitado.

En esta perspectiva mencionada y, ahora, adicionadas a las realidades por las que se encuentran las PyMES, se ven mermadas las posibilidades de inversión y de capacidad o infraestructura. No todas las situaciones son negativas dentro de este ámbito de las PyMES, por consiguiente, lo rescatable debe servir como punto de partida para poder salir adelante y volverse antifrágiles y competitivos. Enfocarse solamente en las adversidades, no permiten de alguna manera lograr considerar las oportunidades. Si bien es cierto que los trastornos o disrupciones económicas no son fundamentales para mantener un emprendimiento saludable, también es necesario concentrarse en los procesos productivos, competitivos e innovadores que permiten conseguir alternativas ante las premuras presentadas.

Existen elementos dentro de los procesos de las PyMES que son importantes resaltar como estrategias, recursos tecnológicos, calidad, creatividad, talento humano, responsabilidad social empresarial, estructura organizativa, alianzas y acuerdos de cooperación que dan vida a los procesos nuevos e inéditos. La innovación y la creatividad se deben activar para proponer operatividad y dinamismo organizacional.

Es interesante destacar que, los grupos de trabajos que persisten en este tipo de empresas, se mantienen en constantes procesos productivos basados en las oportunidades y habilidades aprendidas a lo largo del tiempo (empirismo). Esta situación abre situaciones que deben aprovecharse como contra efecto y respuesta a las adversidades que ya acarrearán. Se deben indagar brechas que ocasionen progreso, buscando aportar hacia la reactivación del mercado inclusive ofreciendo diversidad en el servicio y no limitándose a lo que siempre se venía haciendo. Es momento de reinventarse y, aprovechar tanto los recursos como los espacios que se han generado por otras empresas, que no han soportado los embates de la actual economía venezolana.

Se deben emprender procesos que fortalezcan la capacidad competitiva bajo estándares de calidad, exigidos por los pocos clientes que todavía se mantienen en el negocio aprovechando el hacer más con menos (innovación frugal) y empleando de buena manera y de forma adecuada los recursos de la organización. No se debe perder el norte a pesar de todas las calamidades que irrumpen el proceso comercial de estas PyMES. La competitividad representa para el sector metalmeccánico investigado, un proceso de integración dinámica generadora de movilidad comercial, necesario para evaluar todas las alternativas posibles y crear ventajas competitivas que permitan contrarrestar los obstáculos presentados.

Entre las subcategorías generadas se encuentran: factores económicos, la migración (talento humano) y el financiamiento. Con relación a la primera, ha sido considerado el de mayor impacto dentro del proceso de interpretación, concordando todos los informantes que para que exista una reactivación del sector, es necesario que el Estado tome conciencia de la situación y proponga o ejecute medidas direccionadas hacia el emprendimiento de estas empresas que, por muchos años representaron parte del crecimiento y desarrollo industrial del país. No se trata de convivir con esos factores, sino de contrarrestarlos con otras medidas o incentivos que permitan tomar un impulso y poder nivelar o equilibrar las responsabilidades con la producción.

Como parte de la información recolectada se encuentran elementos que distorsionan con las actividades y situaciones que afecta la permanencia de las PyMES. La realidad encontrada entre los hallazgos relacionados a estos elementos es de tal magnitud que logran entorpecer los procesos competitivos; afectando cualquier tipo de planificación que se haya podido diseñar para enfrentar un trabajo. Esto ocasiona desequilibrios que siempre se encuentran a la expectativa de que algo nuevo (distorsionante) que puede aparecer e interfiere en las actividades del negocio. Es un

compendio de elementos entre los que se destacan: los servicios básicos, inestabilidad de la moneda (dólar), impuestos, lo voluble de las tarifas en telecomunicaciones, alquileres y electricidad que mantiene al sector a la expectativa y, sobre todo, a no poder desarrollar programas competitivos que los impulse a mejores beneficios y contrarresten los efectos económicos.

Toda esto comentado hasta ahora, es comprendido como una situación económica desfavorable, la cual los factores varían inconmensurablemente y descontrolados afectando esquemas fiscales, financieros, competitivos y recursos humanos que distorsionan cualquier planificación de gestión estratégica. Adicionalmente, se le une la pandemia (COVID-19) que por la forma como se manejó desde el ejecutivo, lo que generó fue incrementar la incertidumbre y agravar aún más los problemas existentes.

Esta situación arrojó un número significativo de empresas del sector que producto de estas inestabilidades económicas se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas (parcial o definitivamente), por las variaciones reinantes en el entorno. Esto no debe alegrar al resto del sector, porque realmente no tienen dominio de cuando les podría tocar cerrar. Más bien resulta preocupante porque a raíz de estos cierres se ha perdido un poco ese proceso competitivo que antes era interesante emprender. El todo debe ser comprendido como la suma de sus partes, por lo tanto, es necesario que exista un acuerdo entre el Estado y el sector, para estudiar todas las posibilidades que puedan existir para lograr una reactivación.

Otra subcategoría que resultó entre los hallazgos de la investigación, es la migración de la mano de obra. Para las PyMES investigadas representa algo innato en la persona que inclusive los hace resaltar en sus responsabilidades y que, sin duda, forman parte de ese proceso de mejora hacia la toma de decisiones en pro de obtener los mejores resultados de manera conjunta y equitativa. Ante esta postura, se podría decir que el talento humano representa la inteligencia y aptitudes de las personas en el plano laboral.

El talento humano origina acciones gerenciales orientadas a ciertos cambios que deben ser atacados y reconvertidos en valor agregado para las empresas. La gerencia debe tener la habilidad de enfilar cada habilidad y conocimiento del personal, para estructurar equipos de trabajos competitivos. La combinación de trabajo y aptitud para realizar las cosas bien, viene a repercutir de manera directa desde el momento que se comenzó de forma descontrolada la salida de personas

hacia otros países, tratando de buscar nuevas oportunidades que les permitiera sacar adelante a sus familias, motivado a que en el país se comenzaba a vivir momentos complicados en cuanto a la capacidad de compras del individuo, no acorde a los ingresos que obtenían. Como se puede observar, esta subcategoría se concatena con la anterior, entrando en juego los factores económicos que viene pregonando los empresarios del sector metalmecánico entrevistados.

Al momento de evaluar lo que significa el talento humano para el sector metalmecánico, resulta que su valoración va más allá de las dotes intelectuales, que corresponden o forman parte del capital intangible, humano y social. Dicho de otra forma, es la capacidad de las personas que siempre andan en la búsqueda hacia la superación personal, que es traducido en actividades o habilidades competentes en el desempeño de ciertas actividades alineadas a las estrategias, objetivos y metas organizacionales. En este sentido, la migración fue fundamental dentro de los hallazgos de la investigación, a tal punto que se comenta en el sector, que empresas de países como Chile, Ecuador y Perú se han interesado en la mano de obra nacional ofreciéndoles empleo y una mejor calidad de vida a nuestros trabajadores.

Expresan los entrevistados que no están en contra de ir perdiendo al personal clave, sino que están convencidos que si se organizan los sectores productivos del país, esta situación no sería necesaria. Esto da a entender que Venezuela se estaría convirtiendo en un exportador de mano de obra en el sector metalmecánico, y que quienes contratan a este tipo de personal, eran inclusive clientes de la mayoría de las empresas que operaban o, operan en el país.

Esto conduce a plantear, que cuando se considera a la competitividad dentro del ámbito de lo que representa el talento humano, se debe tomar en cuenta todas aquellas políticas y factores que determinan el nivel de competitividad de un país. Esto es entiendo a la competitividad como la capacidad de obtener continuamente la posición de mayor ventaja ante los disruptivos cambios en el mercado. A raíz de lo anterior, las personas que forman parte de una organización vienen a constituir su principal recurso para continuar su proceso competitivo.

Si se entrelazan estas posturas con lo puntualizado por los entrevistados del sector metalmecánico, se puede interpretar que este recurso comprende el aprendizaje y los conocimientos individuales y colectivos de las personas hacia la empresa, garantizando las competencias y conocimientos especializados que activan procesos innovadores y creativos, proporcionando

resultados valiosos para el proceso comercial. En consecuencia, ir perdiendo este activo representa una adversidad al momento de tratar de seguir adelante en el ya complicado proceso competitivo nacional. En definitiva, la migración de la mano de obra se convirtió en un problema fundamental en la producción de las PyMES del sector metalmecánico.

Otra subcategoría que destacar dentro de las PyMES se encuentra el financiamiento. Esta figura ha sido prácticamente olvidada dentro del proceso de inversión de las empresas del sector. Las entidades bancarias también han sufrido al igual que la mayoría de las organizaciones, los embates de los factores económicos que existen en el país. Las exigencias en cuanto a las condiciones y requisitos de estas entidades financieras, no se encuentran acordes a las realidades por las que están pasando las PyMES del sector metalmecánico, sobre todo en lo concerniente a los respaldos para soportar un financiamiento.

Programar una actividad financiera en estos momentos para los informantes resulta bastante complicado, porque los trabajos que se presentan provienen de negociaciones no esperadas, entonces, planificar con tiempo y explicar los alcances de los proyectos resulta poco inusual ya que lo que se busca es solventar y cumplir con las exigencias del cliente. En este sentido, los empresarios tratan en lo posible de solventar la situación financiera con los ingresos propios, asumiendo riesgos que forman parte del mismo proceso productivo. Esto ha originado que, en cierta forma, se presenten incertidumbres que se tienen que sortear con la firme intención de seguir adelante y poder sustentar y soportar las responsabilidades adquiridas.

Nuestras fuentes acotaron en este punto que tampoco el Estado se ha visto interesado en apoyar a las pocas empresas que siguen en pie. De existir una colaboración al respecto sería como abrir una brecha de confianza entre el sector bancario y las empresas metalmecánicas, reactivando la economía y generando un mejor accionar del mercado. Alguien debe tomar la iniciativa, o acompañar a los emprendedores del sector a su resurgir. Esta sería una forma de ir fortaleciendo todas aquellas fisuras que han venido ocurriendo y, que realmente lo único que arrastra, es retraso y cierre parcial o definitivo de las empresas.

Es importante resaltar que todo emprendimiento o proceso productivo específico (modelo de negocio), implica emplear esfuerzos desde una perspectiva administrativa que busca delimitar qué se va a hacer, a quién se va a vender, cómo se harán los ingresos, cuánto debe costar y hacia dónde

quiere llegar. Por estas razones, diseñar y mantener una situación económica y competitiva, es relevante para cubrir las negociaciones. Un plan de financiamiento permite recopilar toda la información (financiera) que nos da una visión acerca de la viabilidad o liquidez de la compañía. Puede ser vista como herramienta para llevar la planificación económica del negocio.

En algunas ocasiones no se puede comenzar un negocio sin saber si traerá o no beneficios, por eso, planificar y demostrar ante una institución la viabilidad de un financiamiento, resulta fundamental por dos cosas: a) permite determinar qué recursos son necesarios para demostrar que el proyecto del negocio llegue a término; y; b) le ofrece un respaldo a la institución para que le sea otorgado el dinero solicitado.

Entre las acciones que resaltan las empresas metalmecánicas investigadas se puede deducir que, se ha perdido ese punto de equilibrio entendida como la cantidad exacta de unidades o servicios que debes vender para recuperar la inversión, a la par de que indica cuánto dinero debes ganar para que el negocio no quiebre. En definitiva, conocer el punto de equilibrio podría ser muy útil al momento de solicitar un financiamiento, brindando a las instituciones bancarias la certeza y confianza para que adjudiquen el préstamo.

## **REFLEXIONES FINALES**

La gestión estratégica se convierte en una herramienta gerencial asertiva, la cual integra una serie de procesos que abarca todos los escenarios viables por las cuales una entidad debe considerar, al momento que decide emplearlo conducentemente en sus operaciones productivas y sostenibles (desarrollo y crecimiento). En una primera instancia, lo que persigue es la efectividad —eficiencia y eficacia— de las diversas actividades comerciales, haciendo énfasis en determinar aquellas que realmente le agregan valor a la organización.

De lo anterior extraemos que, su funcionamiento y adaptación a nivel gerencial, estratégico y competitivo; influye de manera satisfactoria, dado que considera los recursos y atributos con las cuales cuenta la organización, siendo todos ellos necesarios para enfrentar escenarios diversos, y tomar decisiones adecuadas, asertivas y competitivas.

La transformación por la cual la gestión estratégica ha venido batallando en el mundo de los negocios, radica principalmente en no permanecer mucho tiempo en la planeación. Es importante avanzar de manera progresiva al delineamiento del cómo, es decir, accionar pasos subsiguientes

estratégicos que les permita a las entidades, medir resultados a corto y mediano plazo, y eso se logra, a través de la incursión de acciones basadas en la innovación frugal (hacer más con menos), la antifragilidad (aprender de los errores), el dinamismo organizacional (comportamiento del mercado competitivo no rivalizante) y la multi dimensión clave competitiva (ser el sistema y no ser parte del mismo).

Es de esta forma como se va gestando y amoldando de manera rizomática, el pensamiento troyano en las organizaciones, atreviéndose a innovar nuevos esquemas gerenciales estratégicos, fundamentados en el rediseño de sus actividades cotidianas, siempre en búsqueda de proponer alternativas diversas (abanicos de oportunidades y/o juego de los escenarios) acordes tanto a las necesidades y filosofía del negocio, sin descuidar elementos esenciales de la gestión tales como: la visión y misión empresarial. Es aprender en ese transitar organizacional, acompañado de la experiencia, conocimiento, pensamiento y competencia del talento humano, bastión preponderante en el desarrollo y crecimiento estratégico.

Las herramientas de gestión estratégica empleadas en esta obra (Diamante de Porter, análisis de la matriz DOFA, Método *Business CANVAS*, *Thinking Trojan* —Pensamiento Troyano— y el *Design Thinking* —pensamiento de diseño—), representan esas vinculaciones repletas de estrategias que deben evaluar las organizaciones en su gestión gerencial, teniendo además la oportunidad de mixturarlas, fijando la mirada hacia el fortalecimiento de la efectividad, productividad y sostenibilidad del negocio.

Son instrumentos de *performance* y equilibradores que coadyuvan a gestionar y solidificar una visión global del negocio, por medio de la incursión de perspectivas estratégicas que se relacionan con lo financiero, lo sustentable, el cliente, el mercado, los procesos y el desarrollo-aprendizaje de todos los involucrados en la organización.

Este estudio ha demostrado que, las entidades pueden optar por incorporar entre sus estrategias de negocio, herramientas gerenciales genéricas cuya finalidad radica en marcar diferenciaciones de mercado (ventajas competitivas), con los competidores de oficio. Determinar rizomas de valores, se convierte en un elemento primordial de innovación frugal, cuyo propósito se focaliza en las necesidades grupales de los consumidores (producto/servicio de preferencia), impulsando que el producto ofertado se convierta en una necesidad perentoria, sin importar su costo, pero si la calidad.

Entre los puntos principales que resultaron de los hallazgos encontrados en las PyMES que formaron parte de este estudio, se evidenciaron ciertos desconocimientos conceptuales básicos de tópicos que se manejan en la cotidianidad de las empresas. Esto refuerza la importancia que reviste la antifragilidad, ya que el ensayo y error (caos, desorden y orden), vienen a constituirse en ese aprendizaje recursivo que, en algunos casos, son efectivos y en otros ineficaces. Las diversas categorías y subcategorías que se generaron a lo largo de la investigación, dejan entrever las debilidades y fortalezas que surgen, sobre todo, en aquellas PyMES que se encuentran a espaldas de una adecuada gestión estratégica.

Este demuestra que existe una combinación complementaria bimodal, basado en la competencia y la cooperación (conocido como co-competencia), donde la demanda de un competidor, aumenta progresivamente o, en la misma proporcionalidad, en que crece la demanda del otro (efecto rebote recursivo sostenible). Como se puede apreciar, la competencia no rivalizante se hace presente, y es precisamente en este punto que el empresario debe centrar sus fuerzas de gestión estratégica, para transformarse en pionero de su(s) producto(s)/servicio(s) en el mercado.

Un troyano pensante en este punto, se atreve a emplear un elemento de poder como lo es lo impredecible, ya que esa estrategia confunde a sus competidores y los vuelve vulnerables, entonces, el gerente troyano siempre estará un paso adelante que su adversario. Tal situación permite recuperar inversiones y, a su vez, se convierte en un mecanismo factible para generar rentabilidad a mediano plazo.

La gerencia del siglo XXI, la cual se encuentra congestionada y presionada debido al auge que tiene consigo los avances tecnológicos, exige a su talento humano respuestas concretas gerenciales que potencien la organización. En este sentido, un pensante troyano busca la integración de lo antiguo con lo postmoderno, lo frugal con lo irracional, así como, lo prospectivo con lo antifragil; generando ciertos contrastes para dar alternativas futuristas, acordes a las realidades que vive cada organización.

Por lo tanto, el éxito del gerente troyano se encuentra inmiscuido en la capacidad que tenga para manejarse en los diversos entornos (endógenos y exógenos) donde se desenvuelva, acompañado de la filosofía del negocio (visión-misión-metas) y su equipo de trabajo. La gestión estratégica implica una alternativa para las entidades económicas que, al ser comprendida y puesta en práctica de forma efectiva, genera transformaciones significativas y relevantes que contribuyen

a la realización de metas y objetivos gerenciales. Las herramientas que la acompañan, constituyen la generación variada de alternativas que potencian y favorecen competitivamente a las organizaciones.

Al fusionar la gestión estratégica con los instrumentos involucrados en la toma de decisiones gerenciales, se obtienen beneficios competitivos que, al mismo tiempo, se transforman en un apoyo para el desarrollo y crecimiento operativo y financiero de las PyMES venezolanas.

## REFERENCIAS

- Banco Central de Venezuela. BCV. (2016). *Agregados macroeconómicos. Balanza de pagos y otros indicadores del sector externo*. Caracas, Venezuela.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking, para competir con ventajas*. McGraw–Hill. Interamericana de España, S.A. Madrid, España.
- Chacón-Paredes, W., Castillo, R. e Ibañez, N. (2023). *Gerencia estratégica competitiva. Un enfoque en la transcomplejidad organizacional*. Universidad de Carabobo. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/9767>
- Conindustria (2017). *La encuesta cualitativa de coyuntura industrial. I trimestre*. Artículo en línea. Disponible: <https://conindustria.org/encuestas-de-coyuntura-industrial/>
- Drucker Peter (1997). *La sociedad Postcapitalista*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- 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.
- Fontenla M. (2004). Jornada-Taller Nro.1. Sinergización interinstitucional. Para enfrentar el desempleo y la pobreza. Actividad en el marco de la alianza Universidad de Carabobo y la Asociación Agenda industrial del estado Carabobo. Artículo no publicado.
- Francés, A. (2005). *Estrategia para la empresa en América Latina* (1era ed., 7ma reimpresión). Ediciones IESA, C.A.
- Francés, A. (2008). *Antología. Debates IESA: Competitividad, gerencia y estrategias /Homenaje a Antonio Francés*. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Hernández, R. (2004). *La dimensión meso y microeconómica de la competitividad industrial. Seminario*. CEPAL. ONU. 06 y 07 de mayo de 2004.
- Ibañez, N. y Castillo, R. (2012). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. 2ª ed. Valencia, Venezuela: Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Ibañez, N., Castillo, R. y Mujica, M. (2018). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. 3ª ed. España: Académica Española.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *The Balanced Score Card*. Editorial: HBS Press.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Review Press.
- Machado, O. (2015, junio). *Nos convoca el futuro, ¿y sabemos alcanzarlo...! La ruta*. Ponencia presentada en el congreso Conindustria 2016. En línea. Disponible: <http://www.conindustria.org/download/complejidades-y-oportunidades-en-la-ruta-2025/>

- Mujica, A., Villalba, L., Mujica, M. (2013). *Análisis de los accidentes de trabajo en Venezuela y su gestión estratégica en empresas del estado Carabobo* (1era. Ed.). Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. <http://cidpymesmicro.com.ve/>
- Mujica, M. (2006). *El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas, a Partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional*. Unidad de Investigación del Postgrado, Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. ASOVAC. Valencia- Venezuela.
- Mujica, M., Hernández, Á., Villalba, L., Correa, D., Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). *Estudio contextualizado de la administración en Venezuela* (2da. Ed., ampliada). Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. <http://cidpymesmicro.com.ve/wp-content/uploads/2019/04/Libros/Estudio.pdf>
- Mujica, M., Zizaldrá, I. y Bribiescas, F. (2012). *PyMesMicros, Responsabilidad social, competitividad y globalización: Experiencias locales venezolanas*. X Congreso Internacional sobre Globalización y Crisis Financiera. Universidad de Málaga. 5-22 de octubre de 2012. Málaga, España.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. ONUDI (2016). *Informe sobre el Desarrollo Industrial 2016. El rol de la tecnología y la innovación en el desarrollo industrial inclusivo y sostenible*. ONU
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press. New York.
- 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. México
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Temas Gerenciales. 3R Editores, Bogotá.
- Serna, H. (2006). *Gerencia. estratégica Planeación y gestión* (9na. Ed.). Temas Gerenciales. 3R Editores, Bogotá.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1990). *Administración* (6ta Ed.). Ediciones Prentice-Hall. Hispanoamericana. México.
- World Economic Forum (2019). *The Global Competitiveness Report*. WEF.

# SOBRE LOS AUTORES

## **Prof. Dr. Wladimir Chacón-Paredes**

[wchacon@ujap.edu.ve](mailto:wchacon@ujap.edu.ve)

ORCID.ORG/0000-0002-3894-1725

Docente-Investigador de Pregrado y Postgrado de la Universidad José Antonio Páez (UJAP), Venezuela. Docente en la Maestría en Administración de Empresas y Gerencia Competitiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). Docente del Programa Doctoral de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). 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. 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 del estado Carabobo, Venezuela.



## **Prof. Dr. Rubén Argenis Castillo Oropeza**

[racastillo4@uc.edu.ve](mailto:racastillo4@uc.edu.ve)

ORCID.ORG/0000-0003-1545-5211

Docente-Investigador de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Doctor en Ciencias Gerenciales. Economista. Investigador acreditado en el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación, Venezuela. Magíster en Administración de Empresas. Docente en la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC). Director de 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. Dr. Francisco Arturo Bribiescas Silva**

[fbribies@uacj.mx](mailto:fbribies@uacj.mx)

ORCID.ORG/0000-0003-3562-6276

Docente-Investigador del Programa de Posgrado en Administración en ICSA-IIT de la UACJ. Maestro en instituciones Educativas tales como el ITESM Campus Juárez, UACH, y Docente invitado al programa doctoral de la Universidad de Carabobo-Venezuela. Doctor en Ciencias de la Administración, con Postdoctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Ingeniero Industrial Mecánico con una Maestría en Administración. Facilitador de Seminarios y Diplomados en Manufactura Esbelta y Calidad-Six Sigma dentro de la UACJ y la Industria Maquiladora por más de 20 años. Estancias de Investigación en las Universidades de Girona-España, Universidad de Washington en Seattle-USA, Colleague Southern Nevada, en Las Vegas-NV y en Arizona State University (ASU), Phoenix-AZ. Certificado en el Modelo Pedagógico de la UACJ. Profesor Certificado en PROMED y Evaluador Certificado por el Instituto para el Fomento de la Calidad Total A.C. dentro del Premio Nacional de Calidad (PNC) y Evaluador por CONACYT-RCEA. Nominación de Distinción honorífica “Orden Alejo Zuloaga” de la Universidad de Carabobo”.



**Prof. Dr. Miguel José Mujica Areurma.**

Correo: [miguel.mujica@gmail.com](mailto:miguel.mujica@gmail.com)

ORCID.ORG/0000-0002-4364-8769

Docente-Investigador Titular jubilado de la Universidad de Carabobo (UC), (1991-2017). Valencia, Venezuela. Adscrito a la Cátedra de Gestión del Departamento de Gerencia y Finanzas de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Coordinador-Fundador y Docente del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UC (2004-2016). Director Editor Fundador de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones de FACES-UC. Coordinador Fundador, Investigador Emérito del-CIDPyMESmicro- (2001-2017). Responsable del Laboratorio de Microeconomía Aplicada (2007-2014) Profesor en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en el Programa de Licenciatura en Administración de Empresas, en el Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Sociales y Administración -ICSA-, Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Licenciado en Administración Comercial. Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela (2003). Postdoctorado en el área de Ciencias Sociales y Humanidades, en la gestión de la CIDPyMESMicro y emprendimiento, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela (2011).



**Prof. Dra. Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo**

Correo: [nibanez@uc.edu.ve](mailto:nibanez@uc.edu.ve)

ORCID.ORG/0000-0003-4954-0676

Docente-Investigadora Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Directora de Investigación y Producción Intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-Campus Bárbula (FACES UC). Coordinadora Titular de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico de FACES-UC. Doctora en Ciencias Gerenciales y con Maestría en Administración de empresas. Docente Activo de la Maestría y del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales Coordinadora general, Investigador Senior del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Edo. Carabobo (CIDPyMESMicro). Directora Editora de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones de FACES-UC.



# GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO TROYANO. INNOVANDO EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Primera edición, 2024

Depósito Legal: CA2024000244  
ISBN Electrónico: 978-980-233-878-8

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.



Gestión Estratégica y Pensamiento Troyano. Innovando el Rediseño Organizacional. Primera edición, 2024. Depósito Legal: CA2024000244. ISBN Electrónico: 978-980-233-878-8. Publicación digitalizada pdf. Se utilizó el tipo de fuente Times New Roman en 8, 10, 12, 16, 24, 26, 40 respectivamente.



# GESTIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO TROYANO

INNOVANDO EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL



ISBN: 978-980-233-878-8

