



Enero-Junio 2025

Recibido: 12-09-2024

Aceptado: 23-11-2024

La integración de estrategias definidas en la Era de la IA: contribución a la episteme de la gerencia estratégica desde lo teorético

Autor: Richard N. Osto P.³

Correo electrónico: finansesca@gmail.com,

Adscripción: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Bárbula, Valencia, Venezuela

Resumen: Actualmente la gerencia estratégica es un reto en las organizaciones que tienen como visión el establecimiento de parámetros tecnológicos-disruptivos para la venta de productos y servicios innovadores, las hojas de rutas estratégicas están jugando un papel crucial en los niveles de competencia de estas mismas empresas, ya no hace falta establecer misión, visión, metas y objetivos elementales; es preciso actuar en línea con una nueva realidad tecnológica de avanzada como consecuencia de la aplicación de tecnologías como la inteligencia artificial a los procesos de negocios hoy en día y por ende a la atención efectiva de los clientes internos y externos. El propósito general de este artículo científico es el de exponer a través de una reflexión teorética del autor y extracción de categorías de análisis interpretativas las implicaciones de la integración de estrategias formuladas en el plan de acción de los gerentes y empresarios de las organizaciones inmersas en la tecnología IA en Venezuela; apoyado en una investigación tipo documental, con implicaciones de categorías trianguladas en la revisión de textos

³ Profesor de Postgrado, Vicerrectorado académico, Dirección de Investigación y Postgrado-DIP, Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas Nacionales-UNEFA, ZP.2050, Puerto Cabello -Venezuela, ID ORCID: [0000-0003-3564-3463](https://orcid.org/0000-0003-3564-3463)

académicos y de consulta; se logra generar procesos mentales reflexivos con una pertinencia en lo investigativo, académico y empresarial.

Palabras clave: calidad de servicios, estrategia empresarial, Gerente estratégico, Integración estratégica, Inteligencia artificial.

The integration of defined strategies in the age of AI. contribution to the episteme of strategic management from the theoretical

Abstract: Currently, strategic management is a challenge in organizations that have as their vision the establishment of technological-disruptive parameters for the sale of innovative products and services. Strategic roadmaps are playing a crucial role in the levels of competition of these same companies. It is no longer necessary to establish a mission, vision, goals and elementary objectives; it is necessary to act in line with a new advanced technological reality as a result of the application of technologies such as artificial intelligence to business processes today and therefore to the effective attention of internal and external customers. The general purpose of this scientific article is to expose through a theoretical reflection of the author and extraction of interpretive analysis categories the implications of the integration of strategies formulated in the action plan of managers and entrepreneurs of organizations immersed in AI technology in Venezuela; supported by documentary-type research, with implications of triangulated categories in the review of academic and consultation texts; it is possible to generate reflective mental processes with a relevance in the investigative, academic and business fields.

Keywords: service quality, business strategy, strategic manager, strategic integration, artificial intelligence.

Introducción

Para afrontar la hipercompetencia ya establecida y de largo alcance en lo global, las organizaciones en esta década crucial (del 2020 al 2030), necesitan demostrar procesos disruptivos y avances en sus funciones de soluciones estratégicas; con la finalidad de posicionarse en un mercado saturado de conocimientos donde el cliente no es el mismo de hace 40 años.

En la actualidad el usuario del servicio y del producto posee plena capacidad para distinguir las bondades y defectos de los bienes ofertados por las distintas organizaciones que se encuentran insertas en sectores que rozan los albores de la industria 5.0; por lo tanto, es menester encontrar brechas digitales en la atención al cliente y en la calidad que esto conlleva. La calidad de servicio es un reto crucial en el fin de la era digital.

Las empresas al considerar al cliente como el último eslabón de la cadena de logística de servicios no lo están haciendo del todo bien, el cliente es un grupo relacionado más en todos los procesos logísticos de servicio; por tales razones el enfoque dentro de un ecosistema tecnológico es brindar toda la asesoría necesaria para satisfacer sus necesidades específicas y generales.

Indudablemente el flujo de información y retroalimentación se acorta en estos tiempos de transformación digital que a la vez están llegando a su fin con la implementación de la inteligencia artificial a la industria 5.0; por ende, el conocimiento empresarial se acrecienta de manera exponencial, pero de una forma diferenciada en lo espacial.

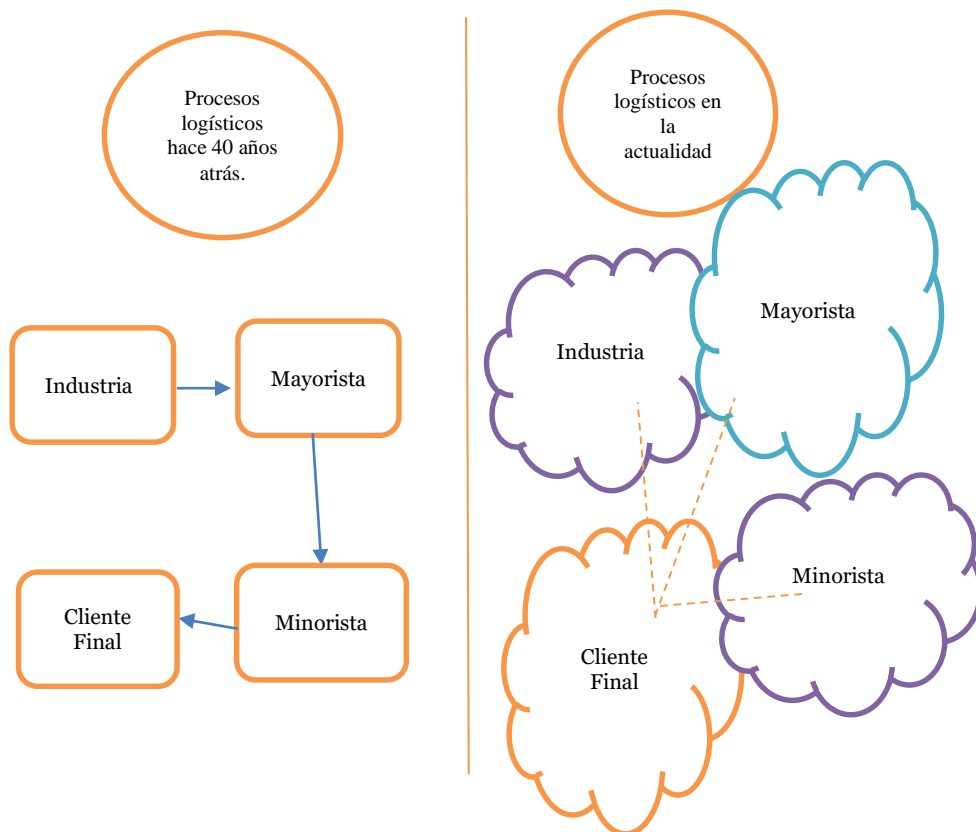
El objetivo organizacional es captar el mayor número de clientes en un entorno invadido por nuevas tecnologías, realizando eficientemente operaciones sistematizadas de captación en un entorno disruptivo, rompiendo reglas claras de competencia para entrar en una fase de total hipercompetencia.

Por lo tanto, es imprescindible estar preparados con estrategias definidas y generadas por herramientas conceptuales que se puedan integrar con el fin de hacer frente a las complejidades e incertidumbres de un ambiente organizacional muy diferenciado.

Las estrategias en calidad de servicios no pueden enmarcarse en una dinámica rectilínea, en donde exista la posibilidad de fracaso por no saber ni siquiera emplearlas en la consecución de los objetivos y metas, en situaciones coyunturales económicas.

Es necesario una integración más allá de una combinación de herramientas para solucionar cualquier desviación en materia de calidad de servicios, una integración que fomente metodologías ágiles y nuevos procesos de innovación, que acorte los ciclos de ventas y postventas.

Figura 1



Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Los procesos logísticos de calidad de servicio en la cadena de suministros están más interconectados hoy en día atendiendo a un cliente con mayor experiencia y más capacitado.

La calidad de servicio es un conglomerado de estrategias que busca la satisfacción de sus clientes y el cumplimiento de sus expectativas, uno de los principales motivos por los cuales las organizaciones no cumplen las expectativas de sus clientes radica en la falta de conocimiento en torno a cuáles son esas metas y a centrar su atención en la producción y ahorro de costos, lo que conlleva al análisis de las propiedades que integra la calidad de servicio bajo una perspectiva teórica.

Contextualización de la Investigación

Así pues, para Gryna et al (2007), en su libro Método Juran Análisis y Planeación de la Calidad en su quinta edición, menciona que la desatención a los clientes se ve reflejada en el costo de la mala calidad lo que genera pérdidas exponenciales al momento de realizar estadísticas que pueden llevar una empresa a la quiebra.

En tal sentido, la calidad de servicio debe ser el pilar fundamental en una organización que le ayudará al desarrollo de su economía, considerando, que todas las organizaciones deben tener presente que los clientes siempre están dispuestos a pagar por un buen servicio y si no lo reciben se irán a otra organización.

Esto es lo que Joseph Juran define como la Administración de Calidad el cual es el proceso de identificar y manejar las actividades necesarias para lograr los objetivos impulsados por los clientes de una organización, esto se logra en tres pasos el cual define como la trilogía de la calidad:

Planificación: consiste en analizar los objetivos que permitan permite determinar las necesidades, elaborar procesos, descubrir necesidades para establecer objetivos a largo plazo.

Control: permite identificar que se va a evaluar o detectar errores, medir el desempeño, comparar estándares, desarrollar acciones, es percibido como un proceso de retroalimentación.

Mejora: identifica proyectos de mejoras, identificar las causas, ofrece control y niveles de rendimiento.

Es por esto que la calidad de servicio y los juicios de satisfacción han sido reconocidos como aspectos fundamentales para explicar las conductas deseables del consumidor, asimismo, la administración estratégica de calidad es el proceso de establecer objetivos, que permitirá trazar metas y propósitos siendo esta fundamental para la elaboración de planes estratégicos de producción que se adapten a la organización.

Por consiguiente, la planeación y el autocontrol forman parte fundamental de estas reflexiones ya que en ella se deben establecer conocimientos claros del trabajo que se va a realizar aplicando herramientas tecnológicas como la Big Data, que sirva de pilar para la

mejora continua de los procesos de la organización e incremento de sus ingresos, lo que permitirá generar aumento en los clientes, mayores ventas, rentabilidad, mejora en el ambiente laboral y mayor calidad para los trabajadores, mantener estándares de producción y formulación de los procesos.

De igual manera se puede mencionar que la industria de productos y servicios crece a pasos agigantados, las empresas se ven obligadas a competir y a diferenciarse de las demás, utilizando una o varias estrategias de calidad las cuales son indispensable para lograr efectos positivos no lineales en rentabilidad, tanto en rentabilidad real como en rentabilidad potencial, proyectada o redistributiva.

Al pasar los años, se ha podido analizar que los clientes hoy en día ven con buenos ojos las siguientes las empresas con eficiencia en las cadenas globales de suministros, empresas globales como *Cisco System*, *Colgate*, *Palmolive* y *Johnson & Johnson* estas son líderes mundiales en este sector, por consiguiente, los clientes se sienten atraídos por estos procesos bien definidos lo que produce beneficios y crea clientes permanentes que tendrán lealtad y hablarán en términos positivos de la empresa.

La integración de estrategias definidas como lo define Osto (2023), impide la aceptación de la eficacia operativa de la calidad de servicios como una ventaja competitiva de la organización, más bien logra una concepción más compleja de los asuntos relativos a la competencia, engranando e integrando actividades que fortalezcan la posición estratégica de la empresa frente a otros rivales del mismo sector económico y por supuesto todo esto desarrollado bajo un ambiente influenciado por las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial que incide en lo disruptivo y en el impacto de los procesos de negocios.

Por consiguiente, el hecho de realizar actividades propias de integración define la estrategia general de la empresa, la conceptualiza y lleva a cabo cambios en el pensamiento gerencial con respecto a la calidad de servicio basado en entornos tecnológicos de IA.

Por lo tanto, se van a desarrollar actividades diferenciadas por medio de herramientas confiables en lo teórico y basados en mapas estratégicos en donde se visualice la integración de las estrategias previamente definidas desde un punto de vista analítico y sin perder el

norte de las relaciones humanas, que incide en los procesos de negocios internos y externos.

Con respecto a la calidad de servicios, por lo circunstancial y dependiendo del tipo de objetivos planteados, existe un pequeño número de estrategias, que pueden ser de tres a cinco y que estén bien integradas. (Gryna, 2007; Osto, 2023); las estrategias en Calidad de servicios pueden apuntar de una forma direccionada tanto a la efectividad operacional como al cumplimiento de una ventaja competitiva en lo posicional (Porter, 1996, citado en Harvard Business Review, 2011).

Los posicionamientos estáticos no van a definir en cierta forma las estrategias que se van a adaptar al cambio tecnológico de la IA, queda por lo tanto integrar herramientas que generen acomodaciones dinámicas en lo conceptual y operativo en las aplicaciones de consecuciones de objetivos en lo financiero, económico y operativo de cualquier industria que quiera consolidarse en un mercado específico.

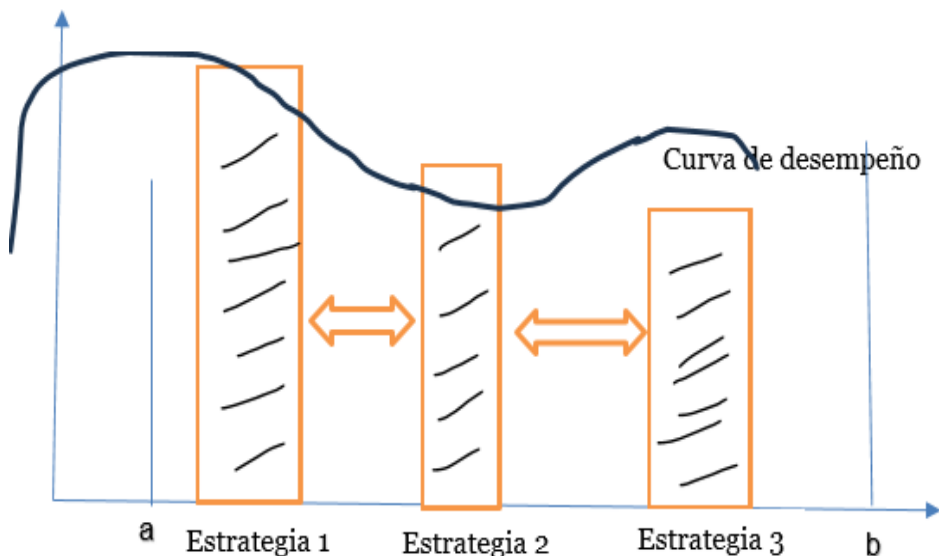
La inteligencia artificial puede incluso utilizarse como una herramienta para realizar simulaciones de actividades de competencias que se puedan definir e integrar para mercados turbulentos y de movimientos improvisados. Se podrían predecir eventos y sub-eventos que pueda incidir en la rentabilidad de las empresas, utilizando herramientas estratégicas basadas en tecnologías de última generación.

Las empresas de servicios que motivan a sus empleados a ser eficientes en la implantación de la estrategia también deben ser cautelosas en las aplicaciones de tecnologías de punta en sus procesos de calidad y en el ofrecimiento de soluciones específicas a sus clientes apoyadas en soluciones ubicuas de gestión empresariales tales como Software de servicios (SaaS) empresarial, Servicios (aPaaS) de alta productividad basados en GenAI, plataformas PaaS ensamble a nivel empresarial, estrategias en desarrollo de servicios específicos de soluciones empresariales basadas en el desarrollo de código bajo que permita a las empresas crear rápidamente aplicaciones para lograr una eficiente transformación digital y trascender a una empresa de alto crecimiento. El gerente de servicio estratégico debe enfocarse en que las decisiones en cuanto al rumbo de dirección de la compañía y sus respectivos cumplimientos de objetivos de servicios organizacionales

vaya en dirección correcta, de acuerdo a la misión y visión contemplada en el mapa estratégico operacional, por cuanto debe sistematizar y atribuirle información por vías tecnológicas como la inteligencia artificial a sus colaboradores y grupos de apoyo para cumplir los desarrollos en cuanto a la aplicación de la estrategia que tiene que ver con la calidad de servicios en un *complex business*.

Es indispensable mantener la visión de la empresa hasta alcanzar el agotamiento por estiramiento a medida que se cumplen los objetivos.

Figura 2. Mapa estratégico – *complex business*



Fuente: Elaboración Propia (2024), Osto (2023)

Nota: En un mapa estratégico donde las estrategias definidas deben integrarse de acuerdo con la visión de la empresa hasta alcanzar agotamiento por estiramiento y redefinir las estrategias en un *complex business*.

Existe una gran diferencia entre las empresas que implantan las tecnologías de alto impacto en el servicio y las que no lo hacen. La estrategia en este sentido se traduce en la combinación de medios a utilizar para el logro de los objetivos, en presencia de elementos dinamizadores. (Francés,2006).

Materiales y métodos

Se realizó la revisión sistemática de diversos libros y textos académicos y de consulta basados en Calidad de Servicios y gerencia estratégica de calidad; para así buscarle un sentido epistémico y axiológico al proceso de calidad que experimentan las empresas en el ofrecimiento de sus productos y servicios, esto debido a la creciente competencia, sobre todo en el sector tecnológico-industrial.

Cada uno de los textos revisados e interpretados permitió describir los distintos momentos teóricos que influye en la aplicación de estrategias de calidad que se utilizan en diferentes organizaciones industriales, las cuales se ven afectadas por los cambios económicos y de competencia.

Desde este punto de vista, se considera que la investigación ha sido abordada a través de un uso extensivo de la técnica documental, desde el enfoque de estudios cualitativos bajo el método descriptivo en donde el autor ofrece sus reflexiones y también extrae categorías de análisis de una unidad investigativa compuesta por personas de diferentes visiones acerca de la realidad estudiada; dentro del paradigma interpretativo conjuntamente con la paráfrasis de las ideas conceptuales plasmadas por los autores originales de las obras citadas y los informantes claves que aportan categorías no concluyentes de análisis investigativo.

Se realizó una entrevista no estructurada a través de la plataforma *Google forms* Encuesta al Maestrante - Gerencia Financiera - *Google Forms*, de una sola pregunta a un total de 33 estudiantes del tercer término académico, periodo 03-2024, de la catedra de gerencia financiera de la empresa de la maestría en gerencia logística de la Universidad Nacional experimental de las Fuerzas Armadas UNEFA, núcleo Puerto Cabello, Venezuela.

Cabe destacar, que estos estudiantes en su mayoría son profesionales que ejercen cargos de dirección estratégica y/o de servicios estratégicos en la diferentes empresas o industrias de la zona norte-costera de la República Bolivariana de Venezuela; por consiguiente, la pregunta que compone la entrevista no estructurada fue la siguiente: ¿La Gerencia Estratégica es necesaria para las empresas venezolanas actualmente? Justifique su respuesta.

Cuadro 1. Respuestas a la pregunta de la entrevista no estructurada

- | | |
|---|--|
| 1 | La gerencia estratégica no solo es necesaria, sino que se convierte en un pilar fundamental para que las empresas venezolanas naveguen los desafíos actuales y se preparen para un futuro más estable |
| 2 | Sí, ya que por medio de la gerencia estratégica puedes asegurar el éxito financiero de tus proyectos |
| 3 | Si es de gran importancia, ya que no todo el tiempo las empresas están en la cima de su rentabilidad y para ese momento deben de contar con nuevas estrategias para mantenerse en indicadores positivos con o sin apalancamiento. |
| 4 | Claro es claro es importante fomentar todas estas estrategias en la empresa de la actualidad para optar a la excelencia |
| 5 | Sí, no sólo es necesaria sino que se convierte en una herramienta esencial para que las empresas venezolanas naveguen por los desafíos únicos del país, optimizando su rendimiento y asegurando su sostenibilidad a largo plazo |
| 6 | <p>Sí, es crucial para las empresas Venezuela por varias razones en cuanto a: el Entorno Económico Complejo: Venezuela enfrenta desafíos económicos significativos, incluyendo inflación, devaluación de la moneda y restricciones comerciales. La gerencia estratégica ayuda a las empresas a manejar estos desafíos y a adaptarse a un entorno cambiante.</p> <p>La Competitividad: En un mercado globalizado, las empresas venezolanas deben competir con compañías de otros países. La gerencia estratégica permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, para desarrollar estrategias que mejoren su competitividad.</p> <p>La Optimización de Recursos: La gerencia estratégica ayuda a las empresas a utilizar sus recursos de manera más eficiente, reduciendo costos y maximizando la rentabilidad, Esto es especialmente importante en un entorno económico difícil donde cada recurso cuenta.</p> |

La Innovación y la Adaptación: Las empresas deben innovar y adaptarse continuamente para mantenerse relevantes. La gerencia estratégica fomenta una cultura de mejora continua y adaptación a nuevas tendencias y tecnologías.

La Toma de Decisiones Informada: La gerencia estratégica proporciona un marco para la toma de decisiones informada, basada en datos y análisis rigurosos. Esto permite a las empresas tomar decisiones más acertadas y alineadas con sus objetivos a largo plazo.

7 La Gerencia estratégica no solo son importantes para las empresas venezolanas si no para cualquiera en el mundo es la forma más idónea de medir las inversiones ver desempeño y arrojar rentabilidad de la empresa en cuestión

8 Sí, muy necesaria, a pesar de la variación constante de la economía y la estabilidad financiera de muchas empresas, pienso que todo parte de un buen estudio financiero y unas estrategias que puedan definir el futuro de cualquiera empresa, y ese estudio financiero, lo orienta, la gerencia financiera

9 Absolutamente, la GE es más necesaria que nunca para las empresas venezolanas dado al contexto económico, político y social, en donde el entorno empresarial es altamente volátil y complejo., donde la capacidad es adaptarse rápidamente a los cambios y tomar decisiones estratégicas sólidas para la supervivencia y crecimiento.

10 Por su puesto que la gerencia estratégica es necesaria para las empresas venezolanas, puesto que se trata de una herramienta para gestionar, crear orden, establecer objetivos y aplicar estrategias.

Con esto los colaboradores directivos pueden comprender la posición que tiene la empresa en el mercado y cuidar los intereses financieros de la empresa ante cualquier tipo de situación inestable donde se exige estrategias contundentes sobre todo en la actual economía venezolana.

Para una buena estrategia se debe tener una buena

	planificación, organización de los recursos y estrategias bien definidas para el alcance del éxito empresarial.
11	Claro actúa como una herramienta valorativa y de análisis para el desarrollo empresarial
12	Si. Debido a los cambios constantes que surgen de la economía venezolana
13	Si, lo que no se planifica no se puede medir y por lo tanto no permite tomar decisiones informadas.
14	Claro que es importante ya que es una herramienta fundamental a la hora de las contrataciones de empresas de servicios uno tiene las herramientas para la evaluación tanto de proveedores, como las evaluaciones internas.
15	Es indispensable desarrollar estrategias que le permitan al gerente, plantear diferentes escenarios, en pro y beneficio de la empresa, para poder hacer uso de herramientas que lleven al éxito de la organización... Planificar contingencias, Tomar decisiones asertivas, Administrar los recursos humanos y financieros, sobre todo en nuestro país, donde hay inestabilidad financiera.
16	<p>Sí, la Gerencia Estratégica es absolutamente necesaria para las empresas venezolanas en la actualidad. La situación económica y política en Venezuela ha sido bastante compleja, lo que ha generado un entorno empresarial lleno de desafíos e incertidumbres. Aquí dejo algunas razones que justifican esta necesidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. **Adaptación a Cambios Rápidos**: La Gerencia Estratégica permite a las empresas adaptarse rápidamente a un entorno cambiante. Esto es crucial en Venezuela, donde las condiciones del mercado pueden variar drásticamente en poco tiempo. 2. **Definición de Objetivos Claros**: Una buena gerencia estratégica ayuda a establecer metas claras y alcanzables, lo que es vital para mantener el enfoque y la motivación dentro de la organización.

	<p>3. **Toma de Decisiones Informadas**: Con un análisis estratégico adecuado, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y basadas en datos, lo que reduce el riesgo de errores costosos.</p>
17	<p>Sí, claro hoy y siempre es una herramienta y toda herramienta bien utilizada es buena.</p>
18	<p>Es sumamente necesaria para las empresas venezolanas por la situación económica actual de Venezuela como consecuencia del bloqueo económico y que ha hecho de la gerencia una función muy retardadora en vías de alcanzar los objetivos de las organizaciones</p>
19	<p>Si</p>
20	<p>Si, de hecho, es crucial, especialmente en el contexto actual del país como lo es la adaptación al entorno cambiante, innovación y competitividad. Ya que puede ser un factor determinante para viabilidad y crecimientos en Venezuela</p>
21	<p>Sí, es preciso considerar un análisis de factores constantemente, aplicar y desarrollar matrices que permitan abarcar el contexto en que se ejecutan estrategias financieras en cualquiera de actividades económica que realicen.</p> <p>La situación geopolítica del país requiere realizar análisis periódicamente.</p>
22	<p>Si vale mucho ya que la misma nos ayuda a direccionar las mejores estrategias en cualquier ramo de la economía venezolana y que a su vez sigue siendo víctima de la inflación inducida por la moneda extranjera.</p> <p>Esta nos da una mejor visión de cómo crecer en medio del caos y abrirnos en un mejor terreno de competencia.</p>
23	<p>Si, sobre todo en un país que está afectado económicamente, pienso que la planificación estrategia es esencial para la rentabilidad y mantenibilidad del negocio en Venezuela.</p>
24	<p>La Gerencia Estratégica es crucial para las empresas</p>

	venezolanas debido a la necesidad de adaptarse a un entorno económico y político cambiante, optimizar recursos y mejorar la competitividad en el mercado.
25	Si, permite ayudar a las empresas a ser Eficiente en todos sus aspectos.
26	Es necesaria, porque vivimos en constantes cambios y procesos de adaptación en este mundo globalizado multipolar.
27	Si, en un contexto donde las empresas requieren buenas estrategias para su funcionamiento es necesario la gerencia estratégica
28	Si, para la mejora productiva del país.
29	<p>Sí, la gerencia estratégica es fundamental para la industria venezolana, especialmente en un contexto tan cambiante y desafiante como el actual.</p> <p>En un entorno donde hay fluctuaciones económicas, escasez de recursos y cambios en la regulación, una buena planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y encontrar oportunidades de crecimiento.</p> <p>La gerencia estratégica ayuda a las empresas a definir su visión y misión, establecer objetivos claros y desarrollar planes de acción para alcanzarlos. Además, fomenta la innovación y mejora la competitividad, lo cual es crucial para sobrevivir y prosperar en el mercado venezolano.</p>
30	Si. Necesitamos la aplicación de la gerencia estratégica para el progreso y mejoras de las empresas
31	<p>Claro que sí, la gerencia estratégica es indispensable para que la empresa venezolana pueda sobrevivir a la situación actual económica y social por la que pasa el país.</p> <p>La gerencia estratégica ayudará a tomar las mejores decisiones para sortear la situación.</p>
32	Si, las empresas venezolanas deben reinventarse y aplicar las

estrategias con el fin de diversificar sus negocios y avanzar

- 33 Sí, debido que la mayoría de las empresas cada vez se enfrentan a constantes retos debido a su entorno.

Fuente: Elaboración propia (2024)

De estas apreciaciones de los estudiantes de maestría en gerencia logística y mantenimiento que componen la muestra se pueden obtener resultados en base a conceptos trascendentes de la gerencia estratégica empresarial aplicados al empresariado venezolano.

Todos estos aportes realizados por los treinta y tres (33) informantes claves son cruciales para determinar el nivel de aceptación que posee el concepto de gerencia estratégica en el ámbito organizacional venezolano, puesto que estos protagonistas de la investigación son gerentes de áreas, supervisores de líneas de ensamblajes, administradores, ingenieros de producción, docentes en el área gerencial, entre otros; lo que induce a una mayor percepción en la integración de estrategias definidas en un ámbito empresarial específico, sobretodo en la venta de bienes y en el ofrecimiento de servicios.

Resultados

Las categorías de los protagonistas de investigación se generaron a través de un proceso dialógico y conversacional, bajo herramientas tecnológicas de comunicación como *Google forms* de la empresa Google, inc.; por consiguiente, estas categorías se les puede considerar como emergentes puesto que se generan a partir de un proceso dialectico entre los informantes que poseen experiencia en la gerencia estratégica en empresas venezolanas y el autor de esta investigación que trata de comprender desde un punto de vista interpretativo la visión de la estrategia aplicada en las organizaciones, en el contexto de una sociedad virtualizada e impregnada por tecnologías como la inteligencia artificial.

En consecuencia, estos informantes claves se apoyan en sus prácticas cotidianas de asesoría y trabajo en empresas estratégicas de la zona norte-costera del país tanto en el ámbito público como en el sector privado; por lo tanto, estas categorías son emergentes en un mundo virtualizado y al corriente de las novedades en las tecnologías

de última generación como la inteligencia artificial donde se derivan elementos conceptuales sensibilizadores (Eliot,1995, citado en Cisterna, 2005).

A continuación, se describen las categorías en el siguiente recuadro:

Cuadro 2. Extracción de Categorías de análisis

IC1	La gerencia es necesaria y fundamental. Navegar desafíos actuales. Futuro estable.
IC2	Éxito financiero en los proyectos.
IC3	Estrategias para mantenimiento de indicadores positivos.
IC4	La excelencia como una opción.
IC5	Herramienta esencial para optimización de rendimiento. Sostenibilidad.
IC6	Entorno económico complejo. Entorno cambiante. Competitividad. Optimización de recursos. Toma de decisiones.
IC7	Mejor manera de gerenciar, forma idónea de medir las inversiones y observación de desempeño empresarial.
IC8	El estudio financiero es el inicio de una buena estrategia. Estudio financiero orienta a la gerencia estratégica.
IC9	Contexto fluctuante, entorno económico complejo. Entorno empresarial muy volátil. Adaptación al cambio.
IC10	Herramienta de gestión organizacional. Comprensión de la posición de las empresas en el mercado. La planificación y organización empresarial proceden de la buena estrategia.
IC11	Herramienta valorativa. Análisis para el desarrollo empresarial.
IC12	Cambios constantes en lo interno y externo de la

empresa.

IC13	Herramienta de planificación.
IC14	Herramienta para contrataciones de servicios.
IC15	Herramienta para plantear diferentes escenarios. Herramienta para afrontar Inestabilidad financiera.
IC16	Situación económica y política venezolana es compleja. Entorno empresarial desafiante y con incertidumbre. Adaptación al cambio. Definición de objetivos claros. Toma de decisiones informadas basadas en datos. Reducción de riesgos costosos.
IC17	Herramienta gerencial.
IC18	Herramienta contra bloqueos económicos.
IC19	Gerencia estratégica es necesaria.
IC20	Entorno cambiante. Factor de viabilidad y crecimiento de Venezuela.
IC21	Herramienta de análisis de factores externos e internos.
IC22	Influencia de factores externos a nivel económico. Crecimiento en el medio del caos. Mejoras en el ámbito de competencia.
IC23	Tema esencial para la rentabilidad y mantenibilidad del negocio.
IC24	Entorno económico y político cambiante. Optimización y competitividad.
IC25	Eficiencia empresarial.
IC26	Cambios constantes. Procesos de adaptación. Mundo globalizado multipolar.
IC27	Contexto actual propicio para aplicación de gerencia estratégica empresarial.
IC28	Herramienta productiva.
IC29	Contexto desafiante y cambiante como el actual.

Fluctuaciones económicas. Adaptación y oportunidades de crecimiento. Herramienta indispensable para definición de misión y visión. Motor de innovación y competitividad.

IC30 Progreso y mejora empresarial.

IC31 Situación de incertidumbre económica.

IC32 Reinención empresarial, diversificación de negocios.

IC33 Retos empresariales, entorno cambiante.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Finanzas Empresariales

Como podemos observar en el Cuadro 1, del total de los maestrantes entrevistados, un 36,36% toca en gran medida el tema financiero-económico como factor fundamental a tomar en consideración a la hora de aplicar estrategias gerenciales para el logro de las diferentes posiciones estratégicas ante la competencia en el entorno empresarial venezolano. Esto reafirma las cifras aportadas por la encuesta global McKinsey & Company (2024) sobre inteligencia artificial (IA), en donde se les realizó un estudio a altos ejecutivos de empresas transnacionales y los resultados arrojaron que un 65% de los encuestados informan que sus organizaciones utilizan regularmente inteligencia artificial generativa (gen AI). (Quantumblack, 2024)

Las organizaciones están viendo el beneficio directo de utilizar la inteligencia artificial generativa que incide de forma significativa en las reducciones de costos administrativos y operativos, aumento de los ingresos por ventas u ofrecimientos de servicios (beneficios comerciales) en todas las unidades de negocios que utilicen gen AI.

Un uso estratégico en las finanzas corporativas es identificar las oportunidades y fortalezas financieras de las organizaciones, realizar un análisis interno y externo para la definición de estrategias comerciales más significativas para así poder integrarlas de manera eficiente y luego obligarlas, mediante tecnologías de simulación, a que trabajen hacia atrás en posibles aplicaciones de inteligencia artificial generativa. (Osto; Singla, 2024)

Complejidad empresarial

Tenemos este punto donde 11 de los 33 entrevistados dieron sus impresiones acerca de un ambiente económico complejo e incierto; por cuanto se tiene un entorno comercial dinamizador para la aplicación de estrategias comerciales que permitan tener una hoja de ruta clara y empoderada para alcanzar los objetivos organizacionales, la subcategoría entorno evolutivo y cambiante es caldo de cultivo para la utilización de tecnologías empresariales relacionadas a la inteligencia artificial generativa.

Esto reafirma las declaraciones de Oliveros, et al (2024) en su edición de la *Newsletter Typing Business* de publicación periódica donde en base a estudios econométricos realizados a varias empresas venezolanas llegan a la conclusión que existen seis (6) desafíos complejos a enfrentar en el periodo económico 2025 para las organizaciones en Venezuela, estos son:

La incertidumbre política; que influye en la planificación estratégica comercial para hacer frente a los escenarios económicos en donde la inteligencia artificial puede ser empleada como herramienta estratégica para desarrollar planes en lo concerniente a medios de pagos, gestión de inventarios, servicios post-ventas, operaciones logísticas de suministros y abastecimiento;

En segundo lugar, tenemos la volatilidad cambiaria y de precios; donde las tecnologías de última generación pueden servir para simular escenarios de proyecciones de ingresos y egresos en los diferentes flujos de caja para prevenir cualquiera distorsión de precios y salidas ostentosas en los recursos monetarios empresariales.

En tercer lugar, tenemos el desafío de la presión tributaria que sufren las empresas por significativa cantidad de fiscalizaciones a los comercios que suceden a nivel nacional por parte de la administración tributaria (Oliveros et al, 2024); aquí la inteligencia artificial generativa puede cumplir un papel preponderante para predecir posibles fiscalizaciones en comercio y alertar al personal que labora en contabilidad para que elabore planes de contingencia en operaciones tributarias acordes a la legislación venezolana vigente en deberes formales, una simbiosis entre reglamento tributario-gen AI.

En cuarto lugar, ganar competitividad en un contexto de deficiencia

de servicios públicos y la falta de financiamiento bancario; las estrategias en este sentido deben apuntar a buscar soluciones alternativas como la inversión de plantas o generadores eléctricos para darle continuidad a las operaciones comerciales, indagar acerca de ofrecimiento de créditos alternativos al bancario para arrancar desde apalancamiento de soluciones empresariales en tecnologías relacionadas a la inteligencia artificial tales como *Software* de servicios (SaaS) empresarial, *Servicios* (aPaaS) de alta productividad basados en GenAI, plataformas PaaS *ensamble* a nivel empresarial, descritos anteriormente.

Como quinto desafío empresarial, tenemos el bajo poder adquisitivo y la migración; esto se traduce en los bajos ingresos por concepto de sueldos y salarios que recibe personal esencial de la industria venezolana que trae como una de las consecuencias más trascendentales la migración de personal calificado a otros países de la región, incluso a Europa por los bajos ingresos y la merma del poder adquisitivo para la compra de productos básicos de subsistencia; las estrategias de mercadeo y marketing tecnológico apoyados en IA deben ir a los objetivos de captación de talento para afrontar adversidades y generar crecimiento empresarial.

Por último, tenemos el desafío de la comprensión del consumidor objetivo, este punto es importante y muy estratégico, porque cuanto las estrategias deben también ir orientada a micro nichos donde poseen excedente de efectivo y con una poderosa tecnología pueden ser altamente emprendedores en actividades de servicios y producción a menor escala de bienes y productos, que dependen en gran medida de la sostenibilidad del bien que se produce; tal como lo indica Prahalad (2005); “la innovación exige soluciones híbridas.

Los problemas de los consumidores de la base de la pirámide no pueden resolverse con viejas tecnologías; se necesita tecnologías avanzadas y emergentes que se combinen de manera creativa con las infraestructuras existentes.” (p.39).

Herramienta de análisis gerencial

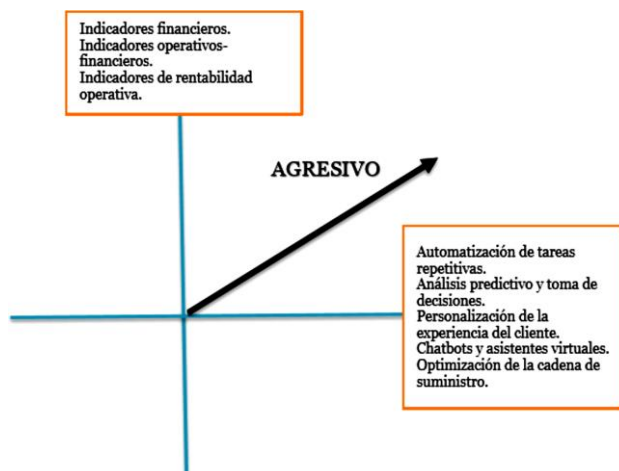
La gerencia estratégica es indispensable que se integre con las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, tanto en lo operativo como en lo comercial de una organización que lleve adelante

planes de crecimiento y expansión; cómo podemos observar el 39,39% de los entrevistados en este estudio científico subrayaron la idea de la gerencia estratégica como herramienta fundamental para llenar espacio de posicionamiento de la diferentes hojas de rutas que se plantean las empresa en todo su marco estratégico (Porter,1996, citado en HBR, 2011).

Lo planteaba de una manera diáfana y de fácil entendimiento hace casi 20 años atrás; el autor indicaba que el posicionamiento no puede ser estático ni llevarse de la mano con las improvisaciones de viejos dogmas de efectividad; más bien deben adaptarse a los dinámicos mercados y a los cambiantes esquemas de las tecnologías de la actualidad, el autor argumentaba que “...la eficacia operacional no es estrategia...” (p.100).

Por lo tanto, esta parte de los resultados demuestra fehacientemente que los eficientes indicadores de rentabilidad integrado de manera definidas con una adecuada infraestructura tecnológica apoyada con la inteligencia artificial (AI) y la inteligencia artificial generativa (gen AI) como elemento dinamizador de un mercado cambiante en lo prospectivo puede servir de herramienta estratégica para una empresa venezolana que emplee sus planes de expansión de manera agresiva en un mercado impredecible. Ver fig. 3

Figura 3. Matriz peyea de posición estratégica con ayuda de la AI y el gen AI



Fuente: Rowe, Mason y Dickel (1984).

Nota: Una combinación de elementos financieros con tecnologías basadas en inteligencia artificial es crucial para lograr una marcada posición estratégica en un mercado complejo y lleno de ambigüedades como el venezolano.

Necesidad de aplicación en la empresa venezolana

En Venezuela se viven realidades empresariales diferentes a las demás empresas de la región latinoamericana, donde el posicionamiento estratégico obliga a los estrategas o gerentes venezolanos a ejecutar tareas que a veces no están en el guion estratégico de la misión y visión empresarial; esto implica desarrollar actividades muy distintas a sus competidores o más bien desarrollar actividades con muchas similitudes; pero con una marca diferenciación en lo estratégico y en la planificación estratégica. (Porter, ob. Cit.).

De acuerdo a la apreciación de los entrevistados, el 15,15% de los informantes indicaron que para lograr los objetivos planteados en el marco estratégico empresarial es necesario aplicar la comunicación estratégica, por lo tanto se agrega un componente crucial a esta necesidad que es el hecho de integrar de manera acertada la tecnología de inteligencia artificial a las operaciones comerciales de las empresas venezolanas por medio de un sistema de información autóctono a la cultura venezolana y de forma aplanada y lograr con esto un reajuste importante en la consecución de los objetivos. Por consiguiente; tal como lo expresa el autor García (2001)

...modelos de estructuras planas o con una tendencia de cierto nivel de aplanamiento, son efectivos en la medida en que se estructuren los grupos y su relación con otros grupos, lo que se logra con un alto grado de comunicación. (p.57)

La importancia de una estructura organizativa aplanada se resalta en las investigaciones de García (2001), quien expresa que los modelos de estructuras planas o con una tendencia de aplanamiento son efectivos en la medida en que se estructuren los grupos y su relación con otros grupos, lo cual se logra mediante un alto grado de comunicación. Esto sugiere que fomentar una comunicación fluida y abierta dentro de las organizaciones, combinada con herramientas

tecnológicas adecuadas, puede ser clave para alcanzar los objetivos estratégicos de manera más eficiente.

Figura 4



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Es indispensable una diferenciación estratégica en el mercado venezolano y eso lo puede otorgar las nuevas tecnologías como la AI y el Gen AI.

Cuadro 3. Categorías de Investigaciones específicas para la gerencia estratégica en Venezuela. Desde una perspectiva interpretativa.

Informantes Claves	Descripción de las categorías de análisis.	Descripción de subcategorías de análisis.
---------------------------	---	--

IC2, IC3, IC5, IC7, IC8, IC11, IC15, IC18, IC22, IC23, IC29, IC31.	Finanzas Empresariales	Crecimiento económico Empresarial.
IC1, IC6, IC9, IC12, IC16, IC20, IC22, IC24, IC26, IC29, IC33.	Complejidad Empresarial	Entorno evolutivo y cambiante.
IC5, IC6, IC10, IC11, IC13, IC14, IC15, IC17, IC18, IC21, IC2 2, IC28, IC29.	Herramienta de análisis gerencial	Competitividad Empresarial.
IC1, IC4, IC7, IC19, IC32.	Necesidad de aplicación en la empresa venezolana	Objetivos organizacionales. Planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia. Nota: Categorías y subcategorías generadas en la aplicación de la entrevista no estructurada a los estudiantes de la maestría en gerencia logística y mantenimiento del tercer término del periodo 03-2024 de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerzas Armadas UNEFA Puerto Cabello, Venezuela.

Conclusiones

El constructo teórico de la Integración de Estrategias Definidas (IDS), propuesto por Osto (2023), se presenta como una herramienta de análisis significativa y emergente para las organizaciones que operan en el contexto económico de Venezuela.

Este enfoque no solo sensibiliza sobre la necesidad de adaptar teorías existentes, como la matriz IE, la matriz DOFA y la matriz PEYEA, a la complejidad de los casos venezolanos, sino que también subraya la importancia de su correcta aplicación.

La investigación demuestra que las estrategias definidas al inicio del ciclo económico de una empresa en Venezuela deben integrarse de manera periódica y continua, considerando las variaciones de los factores que impactan el mapa estratégico-económico de la organización.

En un ambiente marcado por la incertidumbre y la fluctuación constante, es esencial que las empresas asocien estas estrategias con las últimas tecnologías, incluyendo la inteligencia artificial y la subcategoría de la inteligencia artificial generativa. Esta integración permitirá a las organizaciones enfrentar los desafíos disruptivos de la competencia y establecer parámetros de crecimiento y escalabilidad.

Referencias

- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Revista Theoria*. Vol 14(1): 61-71
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Editorial Pearson, educación, Ciudad de Mexico, Mexico.
- Gryna, F. (2007). *Método juran, Análisis y planeación de la calidad*. Quinta edición, McGrawHill, México, D.F.
- Harvard business Review America Latina. (2011). *La gestión y la administración para el mañana*. [Archivo PDF]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=7449>
- Osto P. Richard N. (2023). *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*. Volumen 7, Número 13. Enero-Junio 2023 Online ISSN:2957-3696 • Print ISSN:1317-3337
- Oliveros, A., Palacios, J., Guzmán, A. (2024). *Seis desafíos para los negocios en Venezuela*. Newsletter Typing Business, recuperado en: <https://typingbusiness.substack.com/>

Prahalad, C.K. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocios rentables que sirve a las comunidades más pobres. Grupo editorial Norma.

Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M. y Hall, B. (2024). El estado de la IA a principios de 2024: La adopción de IA generativa aumenta y comienza a generar valor. Quantumblack, AI by McKinsey. [Archivo PDF].
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/how-we-help-clients>