



# Revista Digital La Pasión del Saber

ISSN:2244-7857 / Depósito Legal: ppi200902CA3925

## Multidimensión clave competitiva. Estrategia gerencial para tomar decisiones organizacionales efectivas

Wladimir Chacón-Paredes<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-3894-1725>  
Universidad José Antonio Páez.  
San Diego. Venezuela

Recibido: 21-04-2025  
Aceptado: 13-06-2025

### Resumen.

Las estrategias gerenciales tienden a tener un gran peso en las decisiones organizacionales. Su basamento se funda, en los diversos escenarios que se deben plantear los responsables de cada departamento, a fin de obtener la información suficiente para enrutar de manera efectiva los intereses del negocio. En este sentido, la multidimensional clave competitiva, pasa a ser un instrumento táctico de alto nivel corporativo, que busca integrar ciertos componentes impulsores de procesos productivos de forma consistente y asertiva. El objetivo de este artículo es conocer los componentes intervinientes en la multidimensión clave competitiva, que sustenten las tomas de decisiones gerenciales basadas en escenarios estratégicos impulsores de la eficiencia operativa. Es una investigación enmarcada dentro del paradigma interpretativo, de enfoque cualitativo de tipo documental, empleando la técnica del análisis de contenido para develar la información. Los resultados señalan que la ausencia de elementos competitivos como la innovación frugal y la antifragilidad, terminan siendo determinantes para las tomas de decisiones. Las conclusiones denotan que no es suficiente con mantenerse alerta ante los cambios globales, siendo importante manejar perspectivas de autoproducción y autoorganización que conlleven a elegir acciones acertadas y efectivas para las entidades. Esto se deriva del crecimiento interno y externo, los cuales necesitan de un direccionamiento práctico, estructural jerárquico y de un programa de desarrollo productivo bajo esquemas de total cooperación y pertenencia empresarial.

**Palabras clave:** Antifragilidad; Innovación frugal; Gestión estratégica; Multidimensión clave competitiva.

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Licenciado en Contaduría Pública. Postgrado Especialista en Contabilidad. Maestría en Ciencias Contables. TSU en Administración. Experto en Metodología e Investigación Científica. Docente de pregrado y postgrado de la Universidad José Antonio Páez. Docente de postgrado de la Universidad de Carabobo y Docente de Doctorado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Investigador Senior del Centro de Investigación y Desarrollo de la PyME y la Microempresa. Correo electrónico: wchacon@ujap.edu.ve

## **Multi-dimensional competitive key. Management strategy for making effective organizational decisions**

### **Abstract.**

Managerial strategies tend to have a significant impact on organizational decisions. Their foundation is based on the various scenarios that department leaders must consider in order to obtain sufficient information to effectively steer business interests. In this sense, the multidimensional competitive key becomes a high-level corporate tactical instrument that seeks to integrate certain components that drive production processes in a consistent and assertive manner. The objective of this article is to understand the components involved in the multidimensional competitive key, which support managerial decision-making based on strategic scenarios that drive operational efficiency. This research is framed within the interpretive paradigm, with a qualitative documentary approach, employing content analysis to uncover information. The results indicate that the absence of competitive elements such as frugal innovation and antifragility ultimately determines decision-making. The conclusions show that simply remaining alert to global changes is not enough; it is important to manage perspectives of self-production and self-organization that lead to choosing appropriate and effective actions for organizations. This stems from internal and external growth, which require practical direction, a hierarchical structure, and a productive development program based on full cooperation and corporate ownership.

**Keywords:** Antifragility; Frugal Innovation; Strategic Management; Multidimensional Competitive Key.

### **Introducción.**

En el interesante mundo de los negocios, resulta preponderante el proceso de tomar decisiones, ya que tiene consigo escenarios competitivos y estratégicos que deben ser examinados y evaluados con objetividad, por parte de la alta gerencia, considerando los recursos, metas y el rumbo por el cual la entidad amerita transitar de manera prospectiva. A juicio de Francés (2008), resulta complicado conocer el futuro empresarial, sin embargo, dadas las diversas capacidades de los responsables sobre la sostenibilidad de las corporaciones, se pueden “delinear opciones de la evolución del entorno, según el comportamiento de variables clave” (p. 55).

En concordancia con Porter (2017) y Mintzberg (2020), las compañías tienden a evaluar, examinar y redireccionar sus actividades productivas, con miras a mantener sus operaciones acordes a las necesidades y comportamiento del mercado, especialmente cuando se incorporan elementos recursivos, de disyunción y reducción, que contribuyen directa e indirectamente hacia la consecución de los objetivos gerenciales. En mi opinión, es crucial implementar instrumentos valorables de gestión estratégica, que fomenten la innovación y la creatividad organizacional, con miras a forjar un sistema antifrágil que permita a las empresas evolucionar eficiente, eficaz, sostenible y sustentable. Cabe señalar que, para plantear un camino de manera efectiva, es importante encauzar los

esfuerzos y determinar los medios tanto internos (ventajas competitivas, cadena de valor, análisis de capacidades, modelos de las 7s, entre otros) como externos (análisis del entorno, ámbitos económicos, análisis de las tendencias, entre otros).

En lo concerniente a los elementos recursivos, Paiva (2004), hace énfasis en los efectos que se producen desde las actividades internas de las organizaciones (comportamiento de los actores), cuyas consecuencias auto producen resultados cambiantes, es decir, permite que las entidades diseñen procedimientos alternos, mejorando y arrojando resultados rentables. Por otro lado, desde la mirada del pensamiento estratégico organizacional de Etkin (2006), la disyunción y reducción orienta a que las empresas reconozcan sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que les permita conformar unidades de apoyo relacionadas con la gestión estratégica y la competitividad.

Basado en esto último, Etkin (2006), deja entrever que mediante ese pensamiento las entidades pueden practicar tácticas relevantes para obtener resultados altamente efectivos. Esto permite tener una percepción diferente del universo gerencial, incitando a emplear una correcta manipulación de los recursos con los que cuentan las empresas, para obtener el mayor provecho en cuanto a las metas fijadas. Desde este norte predomina lo conocido como sensatez disyuntiva, entendido como despojarse de todo aquello que lo conduce a producir, en este caso, fortifica esa relación patrón-talento humano-sociedad, que devela al todo de cada una de sus partes, obteniendo estadios comprensivos e interpretativos aplicables sobre todo al nivel integrativo, sin descuidar la posibilidad subsiguiente de asimilar a cada uno de forma individual. Mediante esta postura, se dimensionan oportunidades y ventajas competitivas que fortalecen las actividades de los negocios.

Por otro lado, a juicio de Pinto (2015), las corporaciones modernas se mantienen en un devenir constante y diverso en materia organizacional, proveniente de escenarios poco estables que conllevan a generar cambios en los ámbitos empresariales, trayendo consigo intercambios de pensamiento y conocimiento entre el talento humano que conforma a la entidad. Autores como Ugas (2008) y Silva-Monsalve (2019), señalan que las compañías deben trazarse de manera coherente y sistemática, un plan frugal (capacidad para resolver problemas) que les permita autoorganizarse, tomando en cuenta características direccionadas hacia estructuras estratégicas efectivas, que agilicen y fortifiquen la conducción y rentabilidad del negocio. A su vez, incitan a generar ventajas competitivas vinculadas hacia entornos perturbadores, necesarias para automatizar sus actividades y la gestión gerencial, global.

Es precisamente bajo estos entornos disruptivos que, la Multidimensión Clave Competitiva (MCC) actúa en las organizaciones, ya que tiene consigo una serie de elementos que permite a las entidades tomar decisiones asertivas, desde la visión, misión y metas, hasta la instauración de una filosofía de negocio que forma parte de un engranaje ejecutivo que se debe poner en práctica para lograr resultados consistentes. Desde los puntos de vista de Chacón-Paredes et al. (2023), es una herramienta necesaria para promover la acción y el cambio, además de garantizar que la implementación o puesta en marcha de labores operativas, sostenibles y sustentables,

tengan un alto grado de receptividad, aceptación y efectividad por parte de la alta gerencia.

La MCC, es considerada un empuje entrelazado de manera eficiente a la gestión estratégica, acompañando los lineamientos devenidos desde la generación e implantación de ventajas competitivas, sin descuidar los diversos niveles de productividad, filosofía del negocio, análisis de mercado, antifragilidad (integración de nuevas actitudes) e innovación frugal (hacer más con menos). Su funcionalidad radica en servir de impulso para consolidar procesos rentables, sin que las organizaciones pierdan el rumbo gerencial —visión y misión—. Se sustenta bajo los lineamientos de una filosofía emprendedora, otorgando cierto grado de importancia por ser direccionada hacia la operatividad de sus funciones (internas y externas), hilvanando relación directa con el entendimiento, de que la competitividad se centre en el interés y en la habilidad de sus líderes internos para aprender de forma más acelerada, que las de los imitadores de oficio (competencia no rivalizante).

Tanto para Ibañez y Castillo (2012), así como Contreras y Díaz (2020), el sistema de aprendizaje de las PyMES y el entendimiento de sus recursos y fortalezas, permitirán convertir acciones en resultados tangibles, óptimos y satisfactorios. El conocimiento y la forma de emplearla, es el único medio renovable infinito para sostenerse en el tiempo. Bajo esta filosofía emprendedora y, tomando en consideración los elementos que conforman a la Multidimensión Clave Competitiva [MCC] (frugalidad y la antifragilidad), se puede generar una herramienta que sea capaz de impulsar procesos que actualmente se encuentran adormecidos en las entidades como lo son: la innovación y la creatividad. Como se puede apreciar, la MCC, promueve la acción y el cambio organizacional, además de garantizar que su puesta en marcha tenga un alto grado de receptividad, aceptación y efectividad por parte de las compañías que lo instauran en sus mecanismos productivos.

Partiendo de lo anterior, la MCC viene a significar un empuje cohesionado con la gestión estratégica, para generar ventajas competitivas, niveles productivos, toma de decisiones asertivas y plantear una filosofía de negocio que impulsen procesos eficaces, sin perder de vista el rumbo organizacional y evaluando cuál o cuáles son las actividades que realmente le adhieren valor al mismo. Es considerada como un pensamiento ético y funcional tipo emprendedor, que estimula cierto grado de importancia por ser direccionada hacia la excelencia operativa. El conocimiento y la forma de emplearla en las entidades, representa un recurso tangible y un plan (interno y externo) consistente para sostenerse en el tiempo.

En este punto resulta importante destacar lo que señala Chacón (2022), quien enfatiza que para que la multidimensión clave competitiva sea realmente efectiva, es necesario instaurar jerárquicamente (ver figura 1) premisas, tareas y labores que son relevantes al momento de emprender mecanismos de gestión estratégica. Esta jerarquización no debe ser confundida como una oportunidad de negocio, puesto que sólo contiene información relacionada con la organización que les permite a los líderes departamentales, no perder

la brújula de las operaciones necesarias para emprender acciones que enrumbe hacia la mejor toma de decisiones gerenciales.

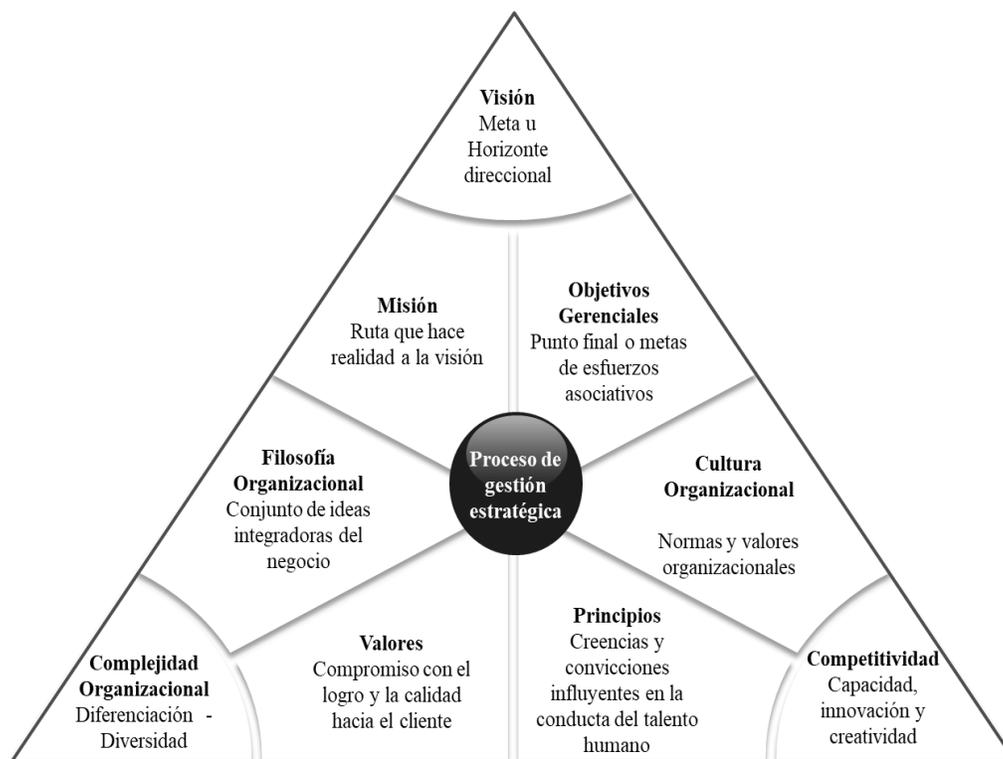


Figura 1. Jerarquización integradora del proceso de la gestión estratégica  
Fuente: Chacón (2022. p: 253).

Todo lo anterior apunta hacia el crecimiento y desarrollo endógeno, impulsados tras la activación de elementos gerenciales, estratégicos, innovadores, creativos, competitivos y de responsabilidad social, que resultan determinantes para tomar decisiones organizacionales al momento de presentarse posibles disrupciones operativas en algunos de los procesos de la entidad. Al mismo tiempo, permiten tener presente cuáles son las herramientas y recursos con los que cuenta el negocio, sin descuidar la posición actual frente a los competidores e imitadores existentes dentro del mercado (eficiencia y eficacia).

Asimismo, la multidimensión clave competitiva es capaz de evaluar todas las dependencias y/o departamentos que no se encuentran alineados con el futuro de la organización, es decir, mantiene vigilada todas aquellas fases que son contrarias y que no le generan valor al ciclo del negocio. Es preciso acotar que, el proceso de tomas de decisiones, además de contener diversos escenarios alternativos basados en la estadística, a su vez debe considerar otros componentes competitivos tales como: calidad, precio, estrategia de mercado, rentabilidad, sustentabilidad y personal calificado, necesario para equilibrar adecuadamente las coyunturas y virtudes en pro de realzar y potencializar el producto/servicio y alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.

Este sostenimiento permite realizar inversiones a largo y mediano plazo que, de ser alcanzadas automáticamente, repercute en el crecimiento competitivo organizacional. Unido a esto, es importante mantenerse alerta ante los diferentes cambios que la globalización trae consigo, sobre todo en la parte tecnológica. Es necesario insertarlas, adecuarlas y/o hacerlo parte del negocio, buscando mantener actualizados y modernizados los diversos canales comerciales que van surgiendo en las operaciones de comercialización. Con ello, se mantiene ese interés del consumidor, quien se encuentra a la expectativa de obtener los productos/servicios que se ofrecen, permitiéndoles a ambos sectores (empresa-cliente) crecer y evolucionar con los nuevos tiempos.

Es de destacar que, como apalancamiento o fuerza de impulso, se encuentra el talento humano y la comunicación, sin perder de vista la experiencia empírica gerencial que debe integrarse y contrastarse con la visión y misión empresarial, para obtener una implosión con escenarios plagados de innovación frugal y antifragilidad. Es preciso acotar que parte de la idea de englobar de manera sistemática todos los elementos, componentes y métodos que se encuentran integrados dentro del proceso que envuelve a la gestión estratégica, podrían estar derivados sobre la forma como se conduzcan las metas gerenciales, buscando en lo posible contrarrestar las incertidumbres y fortalecer las ventajas competitivas. El producto de todo esto, es el establecimiento de mecanismos de control como, por ejemplo, la multidimensión clave competitiva, para lograr instaurar ese punto de equilibrio socio-económico, estabilidad-funcionalidad, sostenibilidad y sustentabilidad organizacional.

### **Método.**

Todo proceso investigativo debe sustentarse bajo un plan metodológico, que le permita al investigador guiarse y enfocarse científicamente. Partiendo del hecho que un estudio surge desde una idea de investigación, es importante que los involucrados tengan la suficiente autonomía y ética investigativa, para plantear escenarios novedosos y creativos en pro de argumentar responsablemente los hallazgos encontrados (Guzmán, 2018). A juicio del autor citado, resulta importante mantener una línea metodológica disciplinaria que parte desde el paradigma, método, enfoque y tipo de investigación, logrando plantear holísticamente escenarios válidos que sirvan de respuestas ante el fenómeno observado.

Este artículo se enfila hacia el paradigma interpretativo bajo un enfoque cualitativo tipo documental. La técnica empleada fue el análisis de contenido, derivados de documentos y textos relacionados con los ejes temáticos. De esta manera, se pudo evidenciar como la multidimensión clave competitiva puede ser considerada como una pieza estratégica gerencial, que sirve de impulso organizacional para tomar decisiones efectivas.

### **Discusión de los Resultados.**

Partiendo del hecho de que la MCC es una herramienta de alto rango corporativo, resulta importante describir la forma como ella surge de las diferentes operaciones productivas

y sostenibles en los establecimientos. La combinación de elementos tales como la innovación frugal y la antifragilidad, impulsa categóricamente su funcionalidad y relevancia dentro del mundo de los negocios, dado que se van generando componentes gerenciales competitivos que deben considerarse y, que, por alguna razón, son descuidados y hasta olvidados por las organizaciones para tomar decisiones efectivas (ver figura 2).

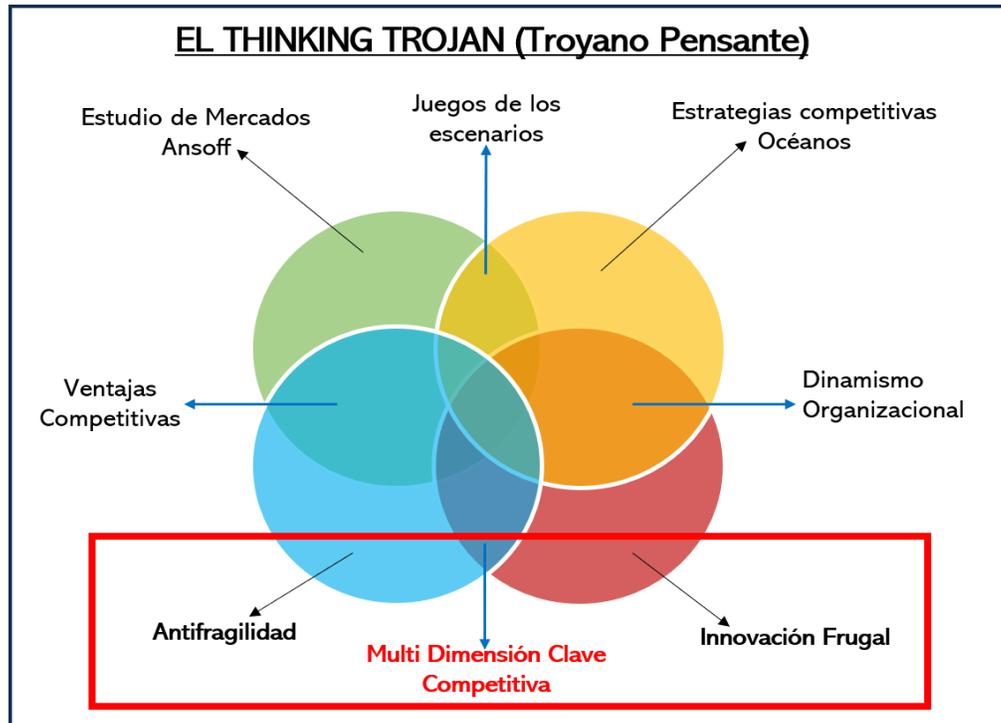


Figura 2. Teoría gerencial estratégica competitiva.

Fuente: Elaboración propia (2025). A partir de Chacón-Paredes et al. (2023).

La multidimensión clave competitiva surge de la combinación creativa de dos elementos esenciales en el mundo de los negocios, como lo son la innovación frugal (hacer más con menos) y la antifragilidad (aprender de los errores). En relación al primero, es reconocida como gestiones efectivas enfocadas a resolver conflictos usando un mínimo de recursos y mucho ingenio. No debe ser vista como algo simple debido a que emplea un tipo de originalidad que otorga prestigio e impulsa el ingenio por encima de lo esperado, tomando en consideración las disrupciones y metas para crear valor, es decir, considera las alianzas colaborativas en función a obtener mejor aceptación y ventajas competitivas, que los diferencie de los demás. Es lo que Radjou et al. (2012), mencionan “intuir las necesidades latentes de los consumidores. Steve Jobs tuvo esta intuición y diseñó nuevos productos que la gente nunca imaginó pero que son tan obvio cuando están en tus manos” (p. 10).

Si se toma la postura de Bhatti (2012), es una herramienta gerencial que puede emplearse en tiempos de crisis. Tiene consigo un mecanismo impulsor para generar sistemas basados en el rediseño de tareas. Por lo tanto, es capaz de descubrir nuevos modelos de negocio y reconfigurar cadenas de valor en los productos/servicios, sobre todo, hacia usuarios que enfrentan limitaciones de accesibilidad extrema de manera

sostenible. Es un componente diferenciador de procesos, sustentado por la pirámide BoP (por sus siglas en inglés, *Base of Pyramid*), que evalúa el poder adquisitivo de los clientes, con la intención de mejorar funciones esenciales bajo esa visión de hacer más con menos, sin perder de vista la calidad que, en comparación con los mercados tradicionales, solo emplean modelos comerciales y de distribución arcaicos.

La innovación frugal proviene de circunstancias únicas en los mercados competitivos emergentes, dada su dilatada población que interactúa con recursos en crecimiento basados en la gestión estratégica, o en su defecto, la falta de ellos. Es preciso acotar la constatación de que algunas sociedades mercantiles y universidades están instaurando programas efectivos que incluyen la invención y la creatividad. Tal vez no lo deduzcan, pero la mayoría de sus enfoques se encuentran estructurados en relación a la resolución de problemas a nivel práctico y sostenible. Su reconocimiento parte de unas dimensiones (ver figura 3), que conllevan a las entidades a obtener resultados altamente importantes al momento de que la gerencia necesite tomar de decisiones asertivas.



Figura 3. Dimensiones de la innovación frugal  
Fuente: Chacón (2022, p. 163).

Cada una de estas dimensiones van modelando y estructurando ciertas tareas que impulsan los procesos, logrando incluir todas las unidades que conforman a la entidad. Por eso, la innovación frugal es intuitiva al momento de implementarla de forma integral con otros esquemas originales, dada su facilidad para ser comprendida dentro de las actividades empresariales. Es preciso denotar que, algunas de las organizaciones identifican los vacíos de mercados como oportunidades, a pesar de poseer menos recursos para robustecer las responsabilidades. Por esa razón, es que la innovación frugal puede generar capacidades y competencias, para abrir los senderos hacia una

creatividad disruptiva que rompa los moldes tradicionales y se impongan las nuevas ideas.

Manteniendo una secuencia teórica, se puede decir que pertenece a un pensamiento que se dirige a lo contrario de lo tradicional, vinculando nuevas opciones que le permitan al negocio enfrentarse a situaciones apremiantes en un momento determinado. Desde mi perspectiva, lo frugal debe cumplir con el nivel de rendimiento que se necesita para su propósito de facto y las condiciones locales en comparación con las soluciones actuales disponibles en el mercado.

Una idea similar puede encontrarse en Contreras (2018), quien deja saber la existencia de unos principios dentro de la innovación frugal, que pueden resumirse en dos aspectos fundamentales: i) presentar alternativas en las adversidades, el cual consiste en integrarse con socios que se atreven a innovar, promover lo nuevo, fortalecer la confianza, mediar para instaurar ambientes resilientes, desplegar el espíritu de equipo para crear una cultura basada en lo creativo y, ii) emplear mejor los recursos, enmarcado en desarrollar nuevas ideas y conceptos adaptables a las exigencias del mercado, por medio de actividades que impulsen la innovación y la participación activa del talento humano, considerados el motor primordial para poder llevar a cabo todas aquellas diligencias necesarias para poder cubrir con las tendencias que emana el mercado por parte de los consumidores.

Precisando, la innovación frugal en su accionar hacia la Multidimensión Clave Competitiva (MCC), es considerado un proceso apegado a procesos organizacionales, encuadrado para eliminar todo aquello que no le genera valor al negocio. Es un plan de acción que cambia el juego gerencial, ya que la estrategia empleada hace que las entidades broten un estadio novedoso de habilidades y lo conviertan en oportunidades. Amerita revisiones constantes de los desarrollos departamentales para impulsar nuevos métodos de rediseño empresarial y potencializar las operaciones productivas. Puede servir de instrumento financiero para enfrentar situaciones de apremio socioeconómico. Constituye un constructor de ventajas competitivas, necesarias para sobrellevar las adversidades e incertidumbres.

Una vez que se va incorporando el proceso de innovación frugal con la MCC, es necesario la incursión de otro elemento como lo es la antifragilidad, el cual Estaitih (2021), lo considera como la consolidación de la constancia y deliberación acentuada que permiten el fortalecimiento de metas y objetivos. El equilibrio organizacional se hace presente y se adhiere al entorno cotidiano de las diferentes responsabilidades de los departamentos, convirtiéndose en generadores principales del cambio, clave para minimizar las adversidades y que la antifragilidad pueda mejorar frente a lo frágil.

Para Taleb (2012), lo antifrágil es un componente estratégico enfocado hacia la determinación oportuna del desorden, lo explosivo, lo caótico y el azar. Actúa como alarma gerencial ante posibles tareas disruptivas que pudieran afectar la normalidad de las ocupaciones, las cuales se encuentran adheridas a aspectos de la visión y misión. El autor deja claro de la existencia de situaciones que se desarrollan cuando son expuestas

a la incertidumbre y el azar, entonces lo antifrágil en concordancia con la innovación frugal y la Multidimensión Clave Competitiva (MCC), generan un núcleo competitivo que acompaña al proceso de toma de decisiones asertivas.

Cuando se analiza la MCC con la figura 1 (jerarquización integradora de la gestión estratégica), se observa que la misma se origina cuando la innovación frugal y la antifragilidad se unen, es decir, va asumiendo ciertos niveles de riesgos, basados en procesos tales como los principios, valores, filosofía del negocio, cultura organizacional y competitividad, para proyectar su identidad ante el consumidor y los mercados donde se desenvuelve. Entonces, el riesgo y la incertidumbre, se convierten de forma resilientes en una garantía generadora de confianza. Metafóricamente hablando, la única manera de pensar que una aeronave tiene la certeza de volar, es cuando se observa al piloto sin paracaídas.

Por otro lado, Contreras (2018), argumenta que mediante este tridente (MCC, innovación frugal y antifragilidad), surge la oportunidad para que las compañías se autorregulen, disminuyendo los errores que afectan la productividad y sostenibilidad. Puede ser entendida como una tabla de salvación para el impulso competitivo de las organizaciones, siempre y cuando sus actividades se centren tanto en los productos como en el comportamiento del mercado. Es lo que Contreras y Díaz (2020) plantean que “lo que se trata es de crear mecanismos auto reguladores que permitan a una organización obtener ventajas de las dificultades” (par. 15).

Como se puede apreciar, lo que se genera a raíz de la unificación de estos componentes estratégicos hacia la multidimensión clave competitiva es innovador, ya que una vez adecuado y conducente en las empresas, permite enfrentar y superar de forma efectiva las adversidades y errores, despertando acciones adormecidas como la acción y reacción gerencial, necesarias para tomar decisiones efectivas. Esto es definitivamente revolucionario, dado su potencial para enfocar los estadios en niveles jerárquicos de alto rango desde adentro hacia afuera (capacidad de respuesta), dejando claro que todo progreso necesita del caos, para aprender y resurgir más fuerte y con más experiencia.

## **Conclusiones.**

Las estrategias gerenciales siempre van a estar enmarcadas a partir de los resultados que devienen de las tomas de decisiones, previamente evaluadas y, a su vez, considerando una serie de elementos productivos y sostenibles que impulsen la actividad económica de una entidad. Tiene consigo componentes y características que deben ser evaluadas desde adentro hacia afuera por parte de los responsables principales de la organización, sin descuidar la visión, misión y sobre todo los recursos —económicos y humanos— que poseen, con el fin de consolidar de manera efectiva eficiente y eficaz) los objetivos planteados a corto o mediano plazo.

En complemento con lo anterior, la Multidimensión Clave Competitiva (MCC) es considerada un mecanismo táctico basado en una sobre-simplificación que busca promover acciones adormecidas en las entidades, por medio de la acción y el cambio.

No se debe esperar el caos y la desesperación para emprender procedimientos que resuelvan cualquier situación de caos organizacional. En otras palabras, la MCC actúa como un empuje integrado en concordancia con la gestión estratégica, para generar escenarios gerenciales diversos, niveles de productividad, filosofía del negocio, análisis de mercado, antifragilidad e innovación frugal.

La importancia principal de la MCC radica en actuar como motor esencial para fortalecer acciones competitivas, evitando que las entidades se descuiden y cambien su orientación gerencial. Se fundamenta en una filosofía emprendedora que, en algunos casos, amerita la incursión de medidas estratagema para alimentar y ganar espacio en el complicado mundo de los mercados. Si bien esto último actúa como artificio astuto y es momentáneo, también es cierto que ayuda a examinar la conducta de los productos/servicios requeridos por los consumidores, logrando enriquecer los procesos innovadores y establecer el ritmo y distinción entre otras empresas similares.

Es preciso acotar que la vinculación de elementos como la innovación frugal con la MCC, resulta decisivo tanto en la gestión estratégica como en la competitividad, direccionada hacia mercados emergentes, ofreciendo a los establecimientos capacidad de maniobra y respuesta gerencial, ante situaciones caóticas que brotan desde la base de la pirámide de mando (ver figura 1), con miras a desarrollar fases disruptivas existentes, revisar los esquemas de trabajo del talento humano, rebajar la incertidumbre y evolucionar por medio de la tecnología, las cuales son idóneos para enfrentar las adversidades de los diseños organizacionales.

Asimismo, la antifragilidad como componente que acompaña a la multidimensión clave competitiva, es vista como herramienta controladora del caos, ya que se alimenta de él, para aprender y evitar futuras frustraciones y errores comunes. Esto produce el nacimiento de transiciones innovadoras, creativas y realistas existentes dentro de las diversas unidades de trabajo de las organizaciones. Desde el entorno de la MCC, lo antifrágil no debe ir en contra corriente, es decir, no debe forzar los escenarios ni las actividades, cuando estas se encuentren en estado de volatilidad, dado que tiende a debilitarse en lugar de resolverlos. De allí radica la importancia del enfoque gerencial empresarial, ya que debe ser evaluado desde distintos ángulos para tener la capacidad de visualizar las oportunidades.

## Referencias.

- Bhatti, Y. (2012, 1 de febrero). What is frugal, what is innovation? Towards a theory of frugal innovation. Social Science Research Network (SSRN). 10.2139/ssrn.2005910
- Chacón, W. (2022). Gestión estratégica para la competitividad de las PyMES desde el enfoque de la complejidad organizacional. Un constructo teórico [Tesis de doctorado, Universidad de Carabobo]. [https://www.researchgate.net/publication/390093155\\_Gestion\\_Estrategica\\_Para\\_La\\_Competitividad\\_De\\_Las\\_Pymes\\_Desde\\_El\\_Enfoque\\_De\\_La\\_Complejidad\\_Organizacional\\_Un\\_Constructo\\_Teorico?channel=doi&linkId=67deee0735f7044c927d08a1&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/390093155_Gestion_Estrategica_Para_La_Competitividad_De_Las_Pymes_Desde_El_Enfoque_De_La_Complejidad_Organizacional_Un_Constructo_Teorico?channel=doi&linkId=67deee0735f7044c927d08a1&showFulltext=true)
- Chacón-Paredes, W., Castillo, R. y Ibañez, N. (2023). Gerencia estratégica competitiva. Un enfoque en la transcomplejidad organizacional. Universidad de Carabobo. [https://www.researchgate.net/publication/391009831\\_Gerencia\\_Estrategica\\_Competitiva\\_Un\\_Enfoque\\_En\\_La\\_Transcomplejidad\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/391009831_Gerencia_Estrategica_Competitiva_Un_Enfoque_En_La_Transcomplejidad_Organizacional)

- Contreras, F. (2018, 20 de abril). Evaluación de sostenibilidad y anti fragilidad competitiva de una organización. *Prospectiva y Previsión*: <https://prosprev.com/2018/04/20/evaluacion-de-sostenibilidad-y-anti-fragilidad-competitiva-de-una-organizacion/>
- Contreras, F. y Díaz, M. (2020, 26 de noviembre). Competitividad de las empresas familiares en Venezuela. MyM Plásticos, C.A. Una experiencia de sostenibilidad en Carabobo. *Prospectiva y Previsión*: [https://prosprev.com/?s=Competitividad+de+las+empresas+familiares+en+Venezuela.+MyM+PI%C3%A1sticos%C3%A1sticos%C3%A1sticos%C3%A1sticos%C3%A1sticos&orderby=relevance&order=DESC&post\\_type=post%2Cpage%2Cattachment%2Cimsfmessc-file](https://prosprev.com/?s=Competitividad+de+las+empresas+familiares+en+Venezuela.+MyM+PI%C3%A1sticos%C3%A1sticos%C3%A1sticos%C3%A1sticos%C3%A1sticos&orderby=relevance&order=DESC&post_type=post%2Cpage%2Cattachment%2Cimsfmessc-file)
- Estatih, O. (2021, 20 de marzo). El antigurú que vio venir la crisis llamado Nassim Taleb. *Infomag.es*: <https://infomag.es/2021/03/20/anti-fra-gile-la-exploracion-de-nassim-taleb/>
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Editorial Granica.
- Francés, A. (2008). *Antología. Debates IESA: Competitividad, gerencia y estrategias /Homenaje a Antonio Francés*. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Guzmán, R. (2018). *Metódica de investigación para Ciencias Sociales*. Masfe ediciones.
- Ibañez, N. y Castillo, R. (2012). *Epistemología de la gerencia y sus métodos*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Mintzberg, H. (2020). *El CEO más peligroso y otros cuentos para directivos*. Nomos, S.A.
- Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Pinto, V. (2015). *Modelo teórico para la gestión de control desde las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo: una aplicación etnográfica en la empresa Maggie Paul, C.A.* [Tesis Doctoral, Universidad de Carabobo]. Repositorio Institucional. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/2253>.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad Innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. Wiley Imprint.
- Silva-Monsalve, G. (2019). Teorías del aprendizaje y la construcción de conocimiento como estrategia de desarrollo organizacional. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 14-19. 10.15649/2346030X.506
- Taleb, N. (2012). *Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden*. Random House.
- Ugas, G. (2008). *La complejidad. Un modo de pensar*. Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos.