

Planificación estratégica, creatividad e innovación fundamentos del modelo de negocios de una empresa del sector calzados

Strategic planning, creativity and innovation, fundamentals of the business model of a company in the footwear sector in the footwear sector

Maira Sánchez

Palabras clave: creatividad e innovación; planificación estratégica; modelo de negocio

Key words: creativity and innovation; strategic planning; business model

RESUMEN

La planificación estratégica representa para las empresas una piedra angular para dar forma a sus procesos e interrelaciones; de allí que el propósito de este artículo es describir las estrategias innovadoras que, integradas en la planificación estratégica, coadyuven al fortalecimiento del modelo de negocio de una empresa venezolana fabricante y comercializadora de calzados. La metódica, responde a una investigación cualitativa de carácter descriptivo. Realizando un abordaje metodológico a través del diseño etnográfico con apoyo en las técnicas de la observación y la entrevista. Desde el dicho de los actores se describieron las estrategias innovadoras aplicadas o por ser aplicadas en la empresa en estudio. Se realizó una revisión teórica desde la perspectiva de diferentes autores. Entre las reflexiones destacan que la empresa en estudio aplica o vislumbra la aplicación de seis tipos de estrategias de innovación como son: estrategias defensoras; tradicionales; oportunistas; analizadoras; ofensivas y dependientes. Estas estrategias, implica la ejecución de una serie de acciones o actividades, asociadas a la innovación y que fueron incorporadas a la planificación estratégica de la empresa contribuyendo al modelo de negocios de la entidad estudiada.

ABSTRACT

Strategic planning for companies represents a cornerstone to shape their processes and interrelations: the purpose of this article is to describe the innovative strategies that, integrated in strategic planning, contribute to the strengthening of the business model of a Venezuelan company that manufactures and markets footwear. The methodological approach is a descriptive qualitative research. The methodological approach is based on an ethnographic design supported by observation and interview techniques. From the actors' point of view, the innovative strategies applied or to be applied in the company under study were described. A theoretical review was carried out from the perspective of different authors. Among the reflections, they highlight that the company under study applies or envisions the application of six types of innovation strategies such as: defensive; traditional; opportunistic; analyzing; offensive and dependent strategies. These strategies imply the execution of a series of actions or activities associated with innovation, which were incorporated into the company's strategic planning, contributing to the business model of the entity studied.

INTRODUCCIÓN

En economías avanzadas, la innovación en los modelos de negocio se ha centrado principalmente en la integración de tecnología en la manufactura y la prestación de servicios, así como en la reconfiguración del negocio mismo. Sin embargo, en economías en crisis como la venezolana, la situación es distinta. A pesar de que el sector empresarial busca reactivar el sistema económico productivo del país (Rangel, 2018), y aunque se han observado avances a partir del año 2022 pese al impacto de la pandemia COVID-19 (Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF), 2022), la realidad sigue siendo desafiante, y para el año 2024 algunas empresas del sector privado calculan salarios por encima de los ciento cincuenta dólares (150\$) mientras que otros trabajadores no alcanzan los 30 dólares (30\$) semanales (Rosés, 2024).

Ante este escenario, la disrupción de los modelos de negocio es un llamado constante a cuestionar el status quo, ya que no hay razón para que las cosas permanezcan inalteradas cuando nuevas ideas pueden desafiar las verdades establecidas. Las empresas que insisten en mantener sus fórmulas tradicionales sin innovar pueden entrar en un declive que comprometa su capacidad para reinventarse y sobrevivir en un entorno competitivo implacable. En este entorno

dinámico y en constante evolución, uno de los factores clave para el éxito de las organizaciones, la mejora del rendimiento organizacional y la supervivencia frente a la competencia, incluye la concentración en la innovación y la planificación estratégica. (Alosani et al., 2020).

En este contexto, la presente investigación se centra en describir las estrategias innovadoras que, integradas en la planificación estratégica, pueden fortalecer el modelo de negocio de una empresa venezolana fabricante y comercializadora de calzados.

El artículo está estructurado en secciones que incluyen: Constructos Teóricos, donde se revisan los aportes bibliográficos y documentales relacionados con la teoría y conceptos pertinentes sobre creatividad, innovación y planificación estratégica. Andamiaje Metodológico, que define el tipo y diseño de la investigación, el campo de estudio, las técnicas e instrumentos utilizados, así como el análisis de los datos. Síntesis Interpretativa, donde se presentan los hallazgos derivados del análisis e interpretación de las entrevistas. Finalmente, se ofrecen las reflexiones del estudio, proporcionando significado a los datos e información para transformarlos en resultados concretos que respondan al propósito del estudio. La última sección incluye las referencias consultadas.

CONSTRUCTOS TEÓRICOS

Creatividad e Innovación Empresarial

La creatividad ha sido un proceso que ha despertado el interés del hombre, desde tiempos antiguos, pese a ello aun existente diferencias en cuanto a varios factores como son: una definición única, cómo se desarrolla, porque varía de un individuo a otro, su relación con la inteligencia humana e incluso como medirla. Esto reafirma el carácter elevado y complejo de la potencialidad que posee el hombre para desarrollar el proceso creativo.

Al respecto, Ponti y Ferrás (2008) definen la creatividad como “la capacidad humana para generar ideas o conexiones imaginativas en un determinado campo, con cierto nivel de originalidad y aportación de valor”. (p. 288). Por su parte Ordoñez (2010) le define como “la capacidad de pensar soluciones nuevas a un problema existente, o de descubrir problemas diferentes” (p. 12); Valera (2008) hace hincapié en que “...no es algo que sólo unos pocos tienen y, por lo tanto, todos podemos aprovechar esa capacidad; claro que con diferentes estilos, niveles y formas según la orientación, el esfuerzo, el interés y la preparación que cada uno le dé”. (p. 251). Entonces, la creatividad es vista como un poder especial propio de los seres humanos que permite la resolución de problemas, mediante la generación de ideas y productos, que vence las fronteras intelectuales a fin de cumplir un proceso transformador, aplicable a cualquier organización. Dándole un buen uso al

proceso creativo, es posible disminuir el desempleo y generar productividad y rentabilidad en las empresas.

Pero para que el proceso creativo o la creatividad se materialice debe pasar a la siguiente fase, es decir, al proceso innovador, en otras palabras, la idea creativa debe convertirse en un producto, proceso o servicio, bien sea nuevo o mejorado a partir de uno existente y el mismo debe ser reconocido y valorado por los clientes o usuarios, se trata entonces de la capacidad de hacer cosas nuevas (Ordoñez, 2010); para Valera (2008) “La innovación consiste en lograr que el producto o servicio desarrollado llegue realmente al mercado y sea adquirido por el cliente.(p. 268). En otras palabras, es pasar de la idea a la acción, se trata entonces, de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, de manera que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita responder a las necesidades de las personas, de las empresas y la sociedad en general.

A tales efectos, la innovación se verá reflejada únicamente cuando ya existe un producto o servicio en el mercado y se requiere de un cambio en éste, la misma se manifiesta en el diseño o la cara del producto nuevo y renovado pudiendo utilizar un nuevo enfoque de marketing o bien un proceso productivo diferente. Sin embargo, el proceso innovador en la organización afronta un dilema, por un lado se quiere y en muchos casos se está consciente de la necesidad de innovar y por otro produce resistencia en los miembros de la entidad, esto dado porque el proceso

innovador implica el cambio (Ordoñez, 2010:19), continua señalando el autor citado que: “Los cambios son inexorables aun donde la tradición parece tener mayor arraigo. Por lo tanto, sólo resta medir el efecto de las transformaciones y responder a ellas”. Pareciera entonces, que las empresas enfrentan un gran reto, como lo es utilizar la innovación como un recurso para el éxito de los negocios y la supervivencia de la organización. Ello implica, asumir la innovación desde una perspectiva estratégica pero también desde un ámbito operativo. En este contexto Robledo (2017) señala:

La perspectiva estratégica implica abordar dimensiones de la actividad empresarial en las que la organización compromete sus posibilidades de existencia y éxito futuro a través de orientaciones y decisiones irreversibles o que pueden representar altos costos para la organización en términos de recursos, oportunidad y tiempo. En cambio, la perspectiva operativa orienta sus objetivos hacia el desarrollo exitoso de aquellas actividades que, en el corto plazo y de manera sinérgica, contribuyen a la implantación de las orientaciones y decisiones estratégicas al nivel de las instancias organizacionales de nivel jerárquico intermedio y de los procesos productivos. (p. 106)

En función de los conceptos y comentarios previos, se puede inferir que tanto la creatividad como la innovación están inherentemente presentes en todas las organizaciones, aunque es posible que estos procesos no sean identificados explícitamente por los miembros de la empresa. En el marco del presente artículo,

se diseñaron y desarrollaron fases investigativas que integraron la planificación estratégica, la creatividad y la innovación como componentes esenciales del modelo de negocio de la empresa objeto de estudio. Esto permitió configurar un enfoque holístico que reconoce la interconexión de estos elementos clave para el éxito organizacional.

La Planificación Estratégica

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), en palabras de Francés (2006) la planificación es “un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se desarrollan en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”. (p. 23). Es importante señalar, que la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer, no obstante, las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

No obstante, si existe incertidumbre en el ambiente, es necesario enmarcar el entorno a través de las oportunidades y amenazas

que se ofrecen, sin dejar de lado los objetivos organizacionales y con base en ellos establecer estrategias novedosas para mitigar esos riesgos reforzando los puntos positivos. Así mismo, el entorno ofrece el reto, derivando debilidades y fortalezas internas que sugieren nuevas estrategias o adaptar las existentes para superar los obstáculos. La planificación estratégica, permite comprender aspectos importantes de la organización como los objetivos, misión, visión, filosofía de la empresa, productos y servicios, competidores, fortalezas y debilidades, así como, las proyecciones y oportunidades del medio ambiente en el que se encuentran. De allí que el conocer estos y otros aspectos resulta importante para la correcta toma de decisiones por parte del equipo gerencial, siendo indispensable el uso de la planificación estratégica.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado, que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Sobre este particular Hellriegel et al. (2008) señalan que “la misión es el propósito o razón de ser de una empresa” (p. 194). Entonces, la misión puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes que desea satisfacer. No obstante, el planteamiento de misión solo tiene sentido si actúa como una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permita

lograr los objetivos a largo plazo de la organización, y comentan estos autores que “...dicho planteamiento debe alentar a los integrantes de una empresa a pensar y actuar estratégicamente no solo una vez al año, sino cada día”. (Hellriegel et al., 2008:194).

En lo que respecta a la visión, enuncia las aspiraciones y el propósito fundamental de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Sin embargo, formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene. De allí que, las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Los comentarios anteriores permiten señalar, que la planificación estratégica fija el rumbo de la empresa, no obstante, la empresa debe conocer cuáles son sus fines u objetivos.

Adicionalmente, establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo, reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, las decisiones se basan en hechos y no en emociones, promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, proporciona los elementos para llevar a cabo el control, al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa. Además, aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, que sirve de guía a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

Ahora bien, estos planes deben ser desarrollados tomando en consideración una serie de estrategias, no obstante, al

hablar de estrategias, se está en presencia de un proceso de adaptación, que se modifica para alcanzar el objetivo, la estrategia se enmarca en definir los objetivos, planes de acción y los recursos necesarios para lograr las metas de la organización, en pro de su evolución. Al respecto, Francés (2006) comenta “la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre”, de allí que, este autor también señala “la estrategia tiene que ser flexible dado que está sujeta a modificaciones a medida que la situación se transforma y se dispone de nuevos datos” (p. 22-23).

La estrategia es un elemento estructurado por la combinación de cuatro elementos, que son: una meta o fines a alcanzar; un conjunto de acciones para la obtención de resultados; los caminos (rutas) y modos en los que serán utilizados los recursos; las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados; y los recursos como tales que están a nuestra disposición. Entonces, una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable.

Atendiendo a las ideas antes señaladas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la

organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, de allí que, se deben combinar siempre factores internos con factores externos. Por otro lado, a partir de la importancia que tiene la innovación para los agentes económicos y por ende para el desarrollo socioeconómico de las sociedades, esto representa un compromiso que deben asumir las empresas a fin de alcanzar el éxito y la supervivencia de sus negocios, para ello se deben apoyar en un proceso estratégico innovador, donde las estrategias innovadoras permitan abordar con éxito tales desafíos.

No obstante, a partir de las premisas señaladas, las empresas deben reinventarse y reformular lo que hasta ahora venían siendo estrategias empresariales tradicionales, trascendiendo hacia estrategias de innovación. Esto porque la evidencia empírica reciente señala, que las entidades que adoptan estrategias de innovación apropiadas alcanzan posiciones competitivas ventajosas. (Robledo, 2017:107). Es posible pensar entonces, que toda empresa que se mantenga por algún tiempo competitiva ha sido producto de la innovación, en virtud que los procesos económicos y el mercado la impulsa a ello. Tomando en consideración la óptica anterior, es posible señalar que las empresas al adoptar estrategias de innovación pueden lograr posiciones competitivas ventajosas.

Sin embargo, las empresas deben realizar una estructura estratégica básica entre el

producto-proceso-mercado a esto se le denomina “estrategia de innovación” (Robledo, 2017:110), todo ello integrado en el proceso de innovación empresarial. De allí que, a partir de la premisa que la planeación estratégica empresarial se fundamenta en sus productos o servicios como columna vertebral del negocio, así como el proceso productivo y los mercados donde se desenvuelve, es entonces en esta combinación (producto-proceso-mercado) donde la empresa debe fijar sus estrategias. De allí que, las acciones estratégicas o estrategias de innovación utilizables por las empresas serán tan variadas como tipos de empresas existan, pero siempre giran en torno a la combinación de producto-proceso y mercado.

A tales efectos, señala Robledo (2017) que muchos son los autores que han realizado la clasificación estratégica de las empresas respecto a la innovación, siendo los más reconocidos: Freeman (1974) quien las clasifica en: a) ofensiva, b) defensiva, c) imitativa, d) dependiente, e) tradicional y f) oportunista. Otra clasificación de amplia difusión es la realizada por Miles et al. (1978) estos autores hacen mención a las estrategias: a) defensoras, b) exploradoras, c) analizadoras y d) reactivas.

Ahora bien, el objetivo final de una estrategia es contribuir a la consolidación de las ventajas competitivas de la entidad ante sus competidores, ello implica desarrollar estas acciones con apego a la misión de la empresa; lógicamente esto no es fácil de lograr, pero sin duda alguna está en juego el éxito o supervivencia del

negocio. Generalmente, la posición estratégica de la empresa es lograr en un mediano o largo plazo lo que implica el esfuerzo e inversión, pero también flexibilidad para adaptarse a cambios propios del entorno empresarial.

De allí, que al identificar la posición estratégica a alcanzar, es necesario fijar la estrategia que guiará la dirección a seguir y en la cual se concentrará tanto el esfuerzo como los recursos requeridos para lograr el objetivo, adicionalmente, esto debe ir acompañado de una toma de decisiones consistente tanto con las metas perseguidas (definida mediante la visión de la empresa) como con las estrategias implementadas para tal fin. De allí que, el diseño e implementación de la estrategia, implica un equilibrio entre alcanzar el objetivo perseguido y la habilidad para redimensionar la misma, de ser requerido. Ahora bien, al ser la estrategia alimentada por el conocimiento que del entorno se tenga, la misma puede y debe variar en el tiempo, dado que el mundo empresarial no es estático, y la empresa en estudio no escapa de esta realidad. Las principales actividades de la formulación de la estrategia son: a) Identificar oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía; b) Estimación de los riesgos; c) Valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización y de los recursos disponibles; y d) Evaluación de la capacidad real y potencial para tomar ventaja en relación con las necesidades de mercado.

ANDAMIAJE METODOLÓGICO

El objetivo principal del estudio fue describir las estrategias innovadoras integradas en la planificación estratégica que contribuyen al fortalecimiento del modelo de negocios de una empresa fabricante de calzados. Para lograrlo, se realizó un análisis de contenido y una revisión teórica exhaustiva, complementada con técnicas de observación participativa y entrevistas en profundidad. Este enfoque metodológico permitió identificar las estrategias utilizadas por la empresa en el marco de la innovación del modelo de negocios.

El estudio se enmarcó en una investigación cualitativa de carácter descriptivo, utilizando un diseño etnográfico que se apoyó en la observación y la entrevista en profundidad. Para la recolección de datos, se diseñó un guión de entrevista con tres preguntas generadoras aplicadas a informantes clave, quienes fueron los gerentes y encargados de la empresa. Estos participantes compartieron sus experiencias con foco en la planificación estratégica, la creatividad y la innovación como fundamentos del modelo de negocio. La empresa en estudio, especializada en la fabricación de botas tipo vaquera para coleo, opera principalmente en la zona sur-

occidental de Venezuela. Inició sus operaciones como empresa familiar hace aproximadamente veinticinco años y ha consolidado una posición favorable en el mercado, expandiendo su radio de acción con la comercialización al mayor y detal de su producto estrella. La empresa cuenta con una capacidad instalada de producción anual de 16.800 pares, con una producción mensual de aproximadamente 1400 pares. Estos se distribuyen en un 60% a contado en puntos de venta y un 40% en ventas al mayor, donde las ventas al mayor representan ventas a crédito. Los gastos fijos equivalen al 13% de las ventas al contado, dejando un 87% para cubrir pagos de financiamientos bancarios y compras al contado, ya que las compras a crédito se compensan con las ventas a crédito.

Sin embargo, la empresa experimentó un decrecimiento a partir de 2018, evidenciado en la disminución del volumen de unidades vendidas al mayor, por internet y en tiendas ubicadas en los estados Barinas y Portuguesa. Este declive está en línea con las cifras reportadas por la Cámara Venezolana del Calzado (CAVECAL), que reflejan un panorama desafiante para el sector.

SÍNTESIS INTERPRETATIVA

Es importante resaltar que se aplicaron la entrevista a profundidad para la recogida

de información. En primer lugar estas entrevistas permitieron desarrollar el mapa estratégico como parte de la planificación

estratégica de la empresa en estudio; a partir de los dichos y sentir compartido de los entrevistados, a tales efectos se elaboró

el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual quedó conformado como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. *Cuadro de Mando Integral*

PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA	
Financiera	Clientes
- Incremento de la rentabilidad. - Conseguir una rentabilidad elevada de nuestras inversiones. - Disminución de los costos operativos. - Incrementar la productividad.	- Incrementar sostenibilidad de las ventas. - Mejorar la calidad percibida en el servicio. - Hacer marca. - Inclusión de más diseño en el portafolio de productos. - Iniciar el plan de internacionalización del mercado. - Abrir nuevos mercados. - Incrementar el número de franquicias.
Procesos Internos	Aprendizaje y Conocimiento
- Disminuir los tiempos de respuesta ante cambios en el plan de producción. - Integrar en los procesos a nuestros proveedores. - Incrementar los procedimientos de control. - Realizar estudios de nuevos mercados. - Implementar el procedimiento y control de tesorería. - Acortar el tiempo del desarrollo de nuevos diseños. - Trabajar para el desarrollo de los procedimientos sociales.	- Mantener actualizados a los operarios en el proceso de elaboración de botas vaqueras. - Aprovechar el Know-How existente, así como, el conocimiento del personal antiguo para la capacitación del personal de relevo. - Mantener a la vanguardia los procesos de fabricación. - Mantener capacitado al personal para la solidificación de la cultura organizacional.

Nota: Información a partir de las entrevistas realizadas a los socios y personal directivo de la entidad en estudio.

Otro elemento que permitió analizar los procesos de planificación estratégica, creatividad e innovación como fundamento del modelo de negocio de la empresa en estudio, fue la aplicación de la matriz DOFA (Tabla 2), esta herramienta

permitió identificar los factores críticos positivos como negativos. La misma, forma parte del análisis del entorno externo involucrando las variables asociadas a las oportunidades y amenazas de la entidad.

Tabla 2. Matriz DOFA

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos	Alianzas del gobierno con empresas privadas	Cambios en las políticas financieras y de apoyo al sector empresarial Cambios en las políticas fiscales
Económicos	Incremento del tipo de canales de distribución	Altos niveles inflacionarios (Hiperinflación) Cambio en el ciclo económico: crisis Tipo de cambio Escases de materia prima en el mercado
Sociales	Hábito de consumo en la región	Movimiento migratorio de la población Cambio hábitos de consumo Nivel de ingresos
Tecnológicos	Auge en el uso de las TIC'S	Costos de implementación de nuevas tecnologías Sumas importantes para las inversiones en investigación y desarrollo
Legales	Ley del Trabajo y seguridad laboral	Salario mínimo Regulación de precios

Al hacer el análisis de estos factores entre las oportunidades que tiene la empresa resaltan:

- Alianzas del gobierno con empresas privadas: en la actualidad el gobierno está estableciendo alianzas con la empresa privada para incrementar la producción de bienes y servicios, esta alianza permite el uso del dinero del estado como capital del trabajo y la empresa le cede una cantidad de producto para ser distribuido por el estado venezolano entre la población.
- Incremento del tipo de canales de distribución: en la actualidad se poseen diferentes formas de distribución del producto, tal como es el caso de las ventas por internet.

- Hábito de consumo en la región: en la zona es muy popular por razones regionales el uso de las botas vaqueras, debido a que es parte de la vestimenta de las personas para la asistencia a una fiesta como lo son los toros coleados, pero su uso ha trascendido y se porta en toda ocasión.
- Auge en el uso de las TIC'S: el auge del uso de la TIC'S, ha masificado el mercadeo y las ventas de los productos. El uso de redes sociales tales como Facebook, Instagram, entre otras, ha incrementado los canales de comercialización y las ventas on line.
- Ley del Trabajo y seguridad laboral: el cumplimiento de leyes regulatorias en cuanto a salud y seguridad laboral, la cual garantiza a sus trabajadores o trabajadoras

condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

En este mismo tenor, es importante mostrar las amenazas visualizadas por la autora:

- Cambios gubernamentales en contra de las empresas: el gobierno realiza constantemente cambios en las políticas que perjudican el desarrollo de las empresas privadas tales como expropiación de empresas, con la finalidad de producir bienes que comercializa el estado. Adicionalmente, los constantes aumentos salariales inconsultos con los sectores empresariales, mantienen en incertidumbre a las empresas.
- Cambios en las políticas fiscales: Frecuentemente el gobierno realiza cambios en la manera como se realiza la recaudación de los impuestos, tales como IVA, entre otros.
- Niveles inflacionarios, el país en la actualidad enfrenta un proceso de hiperinflación, con un aumento progresivo de los precios de los bienes y servicios, esto disminuye el consumo y limita la posibilidad de inversión por parte del empresariado.
- Cambio en el ciclo económico, se presenta una contracción en la economía general como resultado una crisis económica que afecta en forma negativa la economía de millones de personas.
- Tipo de cambio, pese a los esfuerzos del Ejecutivo Nacional a través de las políticas económicas y financieras emanadas desde el Banco Central de Venezuela, el mismo se mantiene en un aumento sostenido; sobre este particular, también resulta oportuno hacer mención al

proceso de dolarización de la economía, el cual poco a poco ha venido incorporándose en los diferentes niveles del aparato productivo del país.

- Escases de materia prima en el mercado, se presenta un desabastecimiento de las diferentes materias primas e insumos usados en los diferentes procesos productivos de las botas fabricadas por la empresa en estudio, que en algunos casos deben ser adquiridos a precios dolarizados, y algunos traídos desde Colombia en pequeñas cantidades pero con precios superiores a los del mercado.
- Movimiento migratorio, la situación económica que presenta el país ha originado la migración de una gran cantidad de personas al exterior, ello implica la escasez de mano de obra calificada para algunas empresas, situación de la que no escapa la empresa en estudio.
- Cambio hábitos de consumo: se está produciendo un cambio brusco en el comportamiento del consumidor, que limita sus compras solo para abastecer necesidades básicas relacionadas con la alimentación.
- Nivel de ingresos, de acuerdo con los estudios empíricos que permiten señalar que el aumento de ingresos, así como la disponibilidad de bienes para el consumo, no implica un mayor nivel de consumo (Informe de Coyuntura Venezuela, Febrero 2022; Equipo Anova, Mayo 2022; Rosés, 2024).
- Costos de implementación de las nuevas tecnologías, se requiere el desembolso de altas sumas de dinero para la adquisición de nuevas tecnologías para

el proceso productivo en virtud que éstas se ubican en el exterior.

- Alta inversiones en Investigación y desarrollo: se requiere de altas inversiones para el proceso de investigación y desarrollo, por cuanto la empresa se conformó como una empresa familiar, donde el know-how ha pasado de generación en generación.
- Salario mínimo de los trabajadores se ha mantenido estable en el último año, lo que permite a la empresa realizar algunas proyecciones.
- Regulación de precios: el gobierno nacional regula el precio de los productos a vender de acuerdo con los costos de producción, sin tomar en consideración las variables macro y micro financieras aplicadas por el sector empresarial para sus cálculos.

En este contexto, resulta oportuno describir las estrategias innovadoras que integradas

en la planificación estratégica pudieran o contribuyen al fortalecimiento del modelo de negocios de la empresa en estudio, es así como, para dar cuenta de las estrategias de innovación aplicadas por la empresa, es oportuno resaltar, que las estrategias de innovación guardan relación con la estructura conformada por el producto-proceso-mercado (Robledo, 2017). En este contexto, se procedió a leer la transcripción realizada de las entrevistas a los fines de categorizar de acuerdo con la teoría presentada en el apartado correspondiente, las estrategias de innovación aplicadas o por aplicar por parte de la empresa en estudio, siendo éstas el resultado de la interpretación de los códigos en vivo de las descripciones protocolares o entrevistas. Por razones de espacio, solo se muestran algunos de estos resultados en la tabla 3.

Tabla 3. Categorización a partir de las descripciones protocolares

Descripción Protocolar	Categoría	Subcategoría
	Estrategias /	Acción Implícita
Es1-065-078...la primera relacionada con una disminución de los costos operativo, como por ejemplo, alquileres. Actualmente, tenemos varios locales alquilados, y se ha estado pensando en adquirir algunos de estos locales, por supuesto, esto está en evaluación, dado los altos costos de mantenimiento que implica un local, pero a la final creo que sería una buena opción....	Defensora	Reducción de costos
Es3-069-073 ...nos encontramos trabajando en el procedimiento de gestión y control de tesorería con el objetivo de gestionar eficientemente los recursos financieros de la empresa con el fin de garantizar el flujo de los recursos económicos...	Defensora	Mejora en las operaciones
Es1-065-078 ...sería incrementar la productividad de la empresa, en este sentido se han hecho algunas diligencias, te cuento en primera que el próximo año estaremos estrenando dos maquinarias en la línea de producción, con menos consumo pero mayor eficiencia e incluso menor cantidad de operarios...	Tradicional	Incremento de la Productividad

... continuación Tabla 3

Descripción Protocolar	Categoría	Subcategoría
	Estrategias /	Acción Implícita
Es1-113-116...pero, también es importante captar nuevos clientes o clientes potenciales interesados en la marca y los diferentes productos que se comercializan...	Tradicional	Captar nuevos clientes o clientes potenciales
Es2-127-131...la creatividad no solo es crear desde cero, también implica adaptarse y tenemos 25 años en el mercado, que se dicen fácil pero ha sido producto de un largo trabajo de adaptación y cambios...	Tradicional	Creatividad e Innovación a través de los procesos adaptativos
Es1-116-122...Para ellos es importante, incluir nuevos diseños esto implica también incrementar las edades de a quienes van dirigidos nuestros productos, quizás hacerlo más atractivos a grupos etarios más jóvenes, de hecho en los próximos meses si el sistema nos lo permite estaremos lanzando una línea infantil de prueba...	Oportunista	Atención a otros grupos etarios y nuevos diseños
Es3-107-112...es importante rediseñarse, ver cuáles son nuestras debilidades y fortalezas y trabajar en ellas. Considero hay oportunidades en las condiciones actuales que presenta el país pero también es importante conocerlas y explotarlas para así poder permanecer en el tiempo como una empresa rentable...	Oportunista	Reinventar el negocio a partir de las oportunidades
Es3-061-065...en la actualidad se encuentra en la búsqueda de nuevos clientes, no solo en el país sino a nivel internacional, aunque ya se cuenta con dos clientes que nos compran desde el exterior se requieren de otro más...	Analizadora	Adopción de ideas prometedoras (Exportación)
Es1-164-179 ...deben crecer algunos aspectos lo interno como por ejemplo, los equipos de alto desempeño, el trabajo cooperativo, la cultura organizacional, la capacitación por competencias, ...planteamos la posibilidad de hacer un diplomado relacionado con la fabricación de zapatos donde se abarquen temas como la fabricación artesanal y la industrial, aprovechando el hecho que tenemos operadores con mucha experiencia, que debemos aprovechar para propiciar el KnowHow de los mismos y preparar la generación de relevo, u cualquier otro para el crecimiento interno de los trabajadores y que al ser utilizado en la empresa por supuesto contribuya en su crecimiento, o quizás talleres de como por ejemplo liderazgo...	Ofensiva	Nuevos conocimientos procesos internos Aprovechamiento de Know- How
Es1-187-192 ...he tratado de mantener una gestión lo más apegada a la administración y gerencia, estructurándome en el conocimiento, por qué en el conocimiento, porque creo y estoy totalmente convencido que el conocimiento es un pilar fundamental de la organización...	Ofensiva	Conocimiento convertido en innovación

... continuación Tabla 3

Descripción Protocolar	Categoría	Subcategoría
	Estrategias /	Acción Implícita
Es2-166-177...Te puedo indicar que esta empresa tiene desde su génesis un taller de reparación de zapato que aun forma parte del grupo de tiendas que posee la empresa y que ha ido creciendo. Se ha desarrollado un modelo de negocio que ha ido evolucionando, al principio solo se tenía la fábrica y la tienda que te comente que es donde se realizan reparaciones, a medida que se ha evolucionado se han montado las tiendas con características de franquicias. Es importante destacar que para la Directiva es importante que los trabajadores evolucionen con la empresa, por lo que lo considera como socios de la organización...	Ofensiva	Uso de la investigación aplicada para innovar
Es2-113-122 ...se debe establecer alianza con los proveedores, es importante mencionar que un par de botas no solo lleva suela y cuero, sino que incluye diferentes tipos de hilos y pegas, goma espuma, abrillantadores, entre otros, por lo cual la cantidad de proveedores se incrementa. Por otro lado, en las condiciones actuales que presenta el país es necesario contar con diferentes proveedores para una sola materia prima y de esta manera evitar parar el proceso productivo por falta de la misma....	Dependiente	Relaciones clientes - proveedores

Nota: Datos extraídos de las entrevistas aplicadas a los informantes.

La empresa en estudio, aplica o vislumbra la aplicación de seis tipos de estrategias de acuerdo con la clasificación de Freeman y Soete (1997); Miles et al. (1978) y Freeman (1974), todos citados por Robledo (2017), ello implica la ejecución de una serie de actividades o acciones como son:

a) Defensoras: Reducción de costos, mejoras en las operaciones; b) Tradicionales: Incremento de la productividad, particularidad o exclusividad de los productos, captar nuevos clientes o clientes potenciales, uso eficiente y eficaz de los recursos (maquinarias y materia prima), adaptación

a los clientes (tendencia de moda), creatividad e innovación a través de los procesos adaptativos; c) Oportunista: atención a otros grupos etarios y nuevos diseños, reinventar el negocio a partir de las oportunidades, identificación de un nicho; d) Analizadora: adopción de ideas prometedoras (franquicias/exportación); e) Ofensiva: nuevos conocimientos procesos internos, aprovechamiento de know-how, conocimiento convertido en innovación, uso de la investigación aplicada para innovar; f) Dependiente: relaciones clientes – proveedores.

REFLEXIONES FINALES

La planificación estratégica emerge como una herramienta diagnóstica y reflexiva

crucial en la toma de decisiones colectivas, permitiendo establecer prioridades y

enfocarse en los puntos fuertes de la organización. Esto facilita el reconocimiento de problemas y la implementación de acciones de cambio para responder a los desafíos del entorno externo. En el caso de la empresa estudiada, se identificó la aplicación o intención de aplicar seis tipos de estrategias innovadoras, clasificadas según Freeman (1974) y Miles et al. (1978) como defensoras, tradicionales, oportunistas, analizadoras, ofensivas y dependientes.

La planificación estratégica no solo ayuda a fijar prioridades y concentrarse en las fortalezas organizacionales, sino que también permite identificar problemas ambientales y establecer cursos de acción. Se configura como una herramienta poderosa para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, permitiendo a las empresas adaptarse a los cambios y demandas del entorno con el objetivo de maximizar la eficiencia y calidad de sus procesos.

Los informantes clave, socios y directivos de la empresa, mencionaron en sus

entrevistas una serie de estrategias aplicadas y otras en proceso de implementación. La empresa aplica o planea aplicar seis tipos de estrategias, que implican la ejecución de acciones asociadas a la innovación y que, al integrarse en la planificación estratégica, contribuyen al fortalecimiento del modelo de negocio. Los entrevistados destacaron el conocimiento, el know-how y el tiempo de operación en el mercado como factores clave para la innovación.

Finalmente, resulta pertinente aplicar en un plazo breve la metodología de Design Thinking, centrada en el usuario y enfocada en resolver problemas de manera innovadora y creativa a través de procesos colaborativos. Esto permitiría desarrollar la innovación centrada en las personas, anticipar los retos futuros de la empresa y presentar soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos de manera tecnológicamente factible y comercialmente viable.

REFERENCIAS

Alosani, M.S.; Yusoff, R. y Al-Dhaafri, H. (2020). El efecto de la innovación y la planificación estratégica en la mejora del rendimiento organizacional de la Policía de Dubái. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>

Equipo ANOVA Policy Research (Mayo, 2022). ¿Venezuela se arreglo?. Tendencias recientes en la distribución del ingreso. *ANOVA Policy Research*. <https://acortar.link/UxAz98>

Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones Morata.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson Prentice Hall.

Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Pinguin.

Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. MIT Press.

- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. A. (2008). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. (11a. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (2022). *Informe de Coyuntura Venezuela*. <https://acortar.link/MjzIsG>
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual Teórico Práctico*. (3a. ed.). Editorial Trillas.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Núñez, A. (2022). *Reactivar préstamos y recuperar salarios, las cuentas pendientes de la economía venezolana*. <https://acortar.link/BmJf79>
- Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF, 2022). *Índice de actividad económica*. <https://acortar.link/KFOEYp>
- Ordoñez, R. J. (2010). *Cambio, creatividad e innovación: desafíos y respuestas*. Gránica.
- Ponti, F., y Ferrás, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Grupo Editorial Norma.
- Rangel, J. (2018). Empresarios proponen una ley para recuperar la productividad en el país. *El Universal*. <https://acortar.link/ZWXRl1>
- Robledo, J. (2017). *Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Rosés, A. (2024). Venezuela: Apuntes sobre su recuperación económica: Notes on Venezuela's economic recovery. *Cuadernos de Nuestra América*, (11), 75-81. <http://www.cna.cipi.cu/cna/article/view/209/566>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. (3a. Reimpresión). Ediciones Paidós Ibérica.
- Valera, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (3a. Ed.). Pearson Educación de Colombia.
- Valles, M. (2002). *Entrevistas cualitativas. Colección "Cuadernos Metodológicos"*, 32. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Autora

Maira Sánchez. Licenciada en Administración, Mención: Recursos Materiales y Financieros; Especialista en Docencia para la Educación Superior; Magíster en Investigación Educativa; Doctora en Gestión para la Creación Intelectual (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez «UNESR»). Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales (Universidad de Carabobo «UC»). Docente-Investigadora en universidades públicas nacionales. Coordinadora del Programa de Maestría en Administración, Mención Gerencia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales «FaCES-UC», Venezuela.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-3609>

Email: maira.sanchez1023@gmail.com

Recibido: 31-07-2024

Aceptado: 17-10-2024