

LA DINÁMICA EMPRESARIAL BASADA EN INTANGIBLES

UN ESTUDIO DE CASO SOBRE EMPRESAS CAMARONERAS VENEZOLANAS

MARÍA AMALIA TRILLO HOLGADO

Universidad de Córdoba

JEAN ANTONIO HERNÁNDEZ ESCOBAR

Asesoría Laboral Integral & Asociados
(Aliados, C.A.) Venezuela

La dinámica empresarial actual exige la renovación de las técnicas de gestión integrando los conceptos de intangibles y calidad total como determinantes de la ventaja competitiva. A este respecto, se lleva a cabo un estudio relativo a empresas camaroneras del Estado Zulia (Venezuela).

Así, se pretende describir hasta qué punto dichas empresas ponen en práctica y/o manifiestan la necesidad de contar con un modelo dinámico de gestión integral de acuerdo a estas nuevas tendencias y el grado de madurez que tendrían a la hora de renovarlo.

Se propone un estudio de caso de tipo exploratorio, descriptivo y no experimental a través de: análisis documental, que incluye análisis sectorial, entrevistas semiestructuradas y observación directa.

DELIMITACIÓN CIENTÍFICA

La gestión empresarial desde la visión de las capacidades dinámicas cobra hoy día renovada importancia, con especial incidencia en la ventaja competitiva de las empresas (Teece, 2015). Los tres enfoques de estudio atienden a las perspectivas de innovación (Schumpeter, 1934, Teece y Pisano, 1994), construcción de las capacidades (Nelson y Winter, 1982) y contingente (Zajac, Kraatz y Bresser, 2000), que se pueden considerar, adecuadamente para este trabajo, atendiendo a cuatro tipos de capacidades (Garzón, 2015): de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación.

Relacionado con lo anterior, desde hace más de una década, tanto la comunidad académica como el mundo empresarial reconocen el papel estratégico

que ocupan los intangibles de las organizaciones a la hora de alcanzar el éxito. A este respecto tienen un papel protagonista la gestión dinámica del capital intelectual y la calidad.

Atendiendo a los principales modelos de capital intelectual de difusión internacional, reflejados en el cuadro 1, en la página siguiente, se puede afirmar que la mayoría de ellos contemplan tres facetas bien definidas: humana, estructural y relacional.

Por otro lado, la consideración de la calidad en las empresas ha evolucionado desde la inspección, en los años treinta del siglo XX, pasando por el control y el aseguramiento, a la gestión de la calidad total a finales de siglo, que hoy día apunta a la excelencia considerando a la empresa como un todo que ha de gestionarse de manera estratégica, tal como expresan los modelos más relevantes a nivel internacional (cuadro 2, en la página siguiente).

El estudio de casos que se presenta atiende a la gestión dinámica de los intangibles, teniendo en cuenta los conceptos de calidad total y capacidades tanto humanas como estructurales y relacionales de la organización en tanto que, éstas constituyen elementos fundamentales de la ventaja competitiva.

**CUADRO 1
MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL**

- SkandiaNavigator (Edvinsson, 1993)
 TechnologyBroker (Brooking, 1996)
 Modelo de la Universidad Western Ontario (Bontis, 1996)
 Modelo del Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996)
 Monitor de Activos intangibles (Sveiby, 1997)
 Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 1998, citado en Camisón *et al.*, 2000)
 Modelo Intelect (Euroforum, 1998)
 Modelo *Intellectus* (CIC, 2003, 2011)

FUENTE: Elaboración propia basada en CIC (2003, 2011).

**CUADRO 2
MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

Modelo	Fecha de creación	Organismo que los gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de calidad Malcolm Baldrige
EFQM	1992	European Foundation for Quality Management (Europa)
Modelo Iberoamericano	1999	FUNDIBEQ (Europa)

FUENTE: Elaboración propia.

SELECCIÓN DE LOS CASOS

La acuicultura es el sector de producción de alimentos con mayor crecimiento mundial, representando hoy casi el 50% de los productos pesqueros.

La camaricultura en Venezuela, se inició tardíamente con respecto al resto de Latinoamérica. El 90% de la producción nacional está ubicada en el occidente y el 10% está en Anzoátegui, Sucre e Isla de Coche, por lo que en Estado de Zulia se concentra la mayoría de la producción (Millamizar, 2011). Según Zapata (2009), a fecha de junio de 2009 se mantienen operativas 16 granjas camareras de las que están 12 están en el estado Zulia, 2 en Falcón y 2 en el Oriente del país, cifras que se confirman fecha de junio de 2013.

Se han seleccionado los casos de acuerdo al directorio de empresas camareras activas registradas en la Institución Socialista de Pesca y Acuicultura (INSOPESCA) de Venezuela.

De acuerdo a (Conroy, 2010), para la selección de las cuatro empresas (en adelante casos 1 a 4 para abreviar la redacción), se consideraron los siguientes criterios:

- Empresa Agrícola San José, C.A. (Caso 1): esta empresa utiliza el 100% de los terrenos en la actividad acuícola, a diferencia de otras que no explotan todo el terreno a su disposición. Tiene establecidos convenios de colaboración para la investigación con las universidades regionales, que permiten la vigilancia y renovación constantes de las fases del proceso productivo y, en algunas ocasiones, el reclutamiento de personal.
- Empresas Agromarina Sealand, C.A. y Aquamar, C.A. (Casos 2 y caso 4 respectivamente): se sitúan entre las tres primeras con mayor extensión de tierra para la ac-

tividad acuícola (cuadro 3, en la página siguiente). Ambas han tenido los mayores reconocimientos por INSOPESCA, básicamente en lo referente a sus labores productivas y ambientales.

– Empresa Ricoa Agromarina C.A. (Caso 3): es la única que está ubicada en el estado Falcón aunque su sede administrativa se encuentra en el Estado de Zulia. Su trayectoria de veintisiete años y la explotación de los terrenos a partir del agua del mar y no de lagos, como en los demás casos, le confiere no sólo el reconocimiento de INSOPESCA sino también la consideración de pionera en actividades de investigación e innovación.

El proceso productivo de éstas se desarrolla en ambientes naturales, ubicándose en Venezuela debido a las condiciones climatológicas, concretamente en la cuenca del Lago de Maracaibo y en la costa oriental del Estado Falcón, donde la conservación de la diversidad biológica y la salud de los ecosistemas circundantes son aspectos estrechamente protegidos por la legislación ambiental venezolana (Romero, 2009).

ANÁLISIS DE LOS CASOS

Percepción del concepto de intangible

Caso 1. Están familiarizados con el término intangibles, considerando que es algo que no se ve o aprecia pero que tiene un valor. Añade que le resultaría interesante para su empresa adoptar algún modelo de medición de intangibles y ponerlo en relación con los resultados contables, a fin de tomar decisiones desde una óptica más completa.

Caso 2. Conocen el término de intangibles, sabiendo de la existencia de modelos que permiten la mejora continua de los procesos y el análisis de la cultura de la empresa. Manifiesta el interés de incorporar la medición de intangibles a la gestión de su empresa para mejorar la calidad de los procesos.

Caso 3. Definen intangible como «algo que no puedes tocar pero sabes que existe y que, desde el punto de vista contable, es una plusvalía o una pérdida de valor. Actualmente no hay activos intangibles valorados en la contabilidad, excepto la plusvalía y sólo en algunas empresas».

Caso 4. El concepto de intangible se expresa como una «serie de aspectos no fácilmente vistos ni medibles», por ejemplo: procesos, capacidades, formación y utilidad creada por la empresa. Se conoce de la existencia de algunas herramientas de conocimiento pero que no se utilizan y se pone de manifiesto la dificultad del registro contable de los intangibles, así como el interés en actualizarse a este respecto.

El entrevistado señala que la mayoría de las empresas camareras en Venezuela son familiares, excepto una, que retiró la inversión del país (se trata de la empresa InterseaFarms, con sede en Miami e inversiones en Venezuela, México, Honduras, entre otros). Añade que en este negocio prevalece la suerte más que la organización porque, por ejemplo, el crecimiento es tan acelerado que, ellos han pasado en poco tiempo

de ser una bodega a ser una gran empresa, incrementando el volumen de producción de 100 kilos a 1 tonelada en el mismo periodo. A pesar de ello, no se han organizado formalmente. Las empresas familiares por tradición se mantienen en el mercado con éxito, aunque muy centralizadas y si contratan a un gerente es para ejercer funciones de vigilancia y no para la toma de decisiones o solución de problemas. Éstos no aceptan herramientas modernas empresariales de planificación y el control. La tecnología se refiere a equipos de computación, móviles, vehículos y conexión a Internet, además de buenos alimentos para los camarones y una adecuada maquinaria agraria. Afirma que el desprecio por el profesionalismo siempre ha existido, siendo un obstáculo para las nuevas ideas y/o creatividad en la mayoría de las empresas.

En conclusión en el cuadro 4. se puede señalar que los directivos están familiarizados con el concepto de intangibles, sin delimitarlos exactamente, coinciden en que no se pueden ver ni fácilmente medir como: la cultura, los procesos, las capacidades de las personas o el conocimiento.

Se asume que el análisis y la valoración de los intangibles podría resultar positivo, por lo que sería conveniente aprovechar esta disponibilidad de la empresas para ilustrarlas sobre su utilidad, si bien éstas son de tipo familiar, destacando una gerencia y toma de decisio-

**CUADRO 3
EMPRESAS CAMARERAS ENTREVISTADAS**

Granjas camareras	Superficie autorizada (has)
CASO 1	90
CASO 2	987
CASO 3	860
CASO 4	458

FUENTE: (Zapata 2009).

**CUADRO 4
CONCEPCIÓN DE INTANGIBLES**

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Conocimiento del concepto de intangibles.	Sí, opina que se relaciona con algo que no se ve, que no se aprecia aparentemente pero que tiene valor.	Familiarizado con el concepto, que asocia con el de cultura empresarial.	Si, afirma que los intangibles son «algo que no se puede tocar pero que se sabe que existe y que, desde el punto de vista contable es una plusvalía o una pérdida de valor» .	Familiarizado con el concepto que relaciona con «una serie de aspectos que no se pueden ver ni medir fácilmente», como las capacidades de las personas que trabajan, la formación de éstas, la utilidad que crea la empresa y algunas herramientas de conocimiento.
Sobre la contabilización de los intangibles	Hay técnicas contables para ello.	Desconoce el tema.	«Actualmente no hay activos intangibles valorados en la contabilidad, excepto la plusvalía y sólo en algunas empresas».	Piensa que los intangibles suponen aspectos no medibles.

FUENTE: Elaboración propia.

nes centralizada y rígida sin grandes directrices de procedimiento, evaluación y renovación.

Percepción del concepto de calidad

Caso 1. El líder señala que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad, pero sí establecen procedimientos de control para los casos de compra de larvas y otros parámetros de producción. No cuentan con ninguna certificación de calidad, pero están dispuestos a escuchar cualquier propuesta que les pueda enriquecer.

Caso 2. La empresa no posee un sistema de control de calidad a pesar de tener conocimiento de que podría favorecer la obtención del producto final, prestaciones y costes, además de la integración de los recursos. Añade que también aseguraría una mejora considerable de los resultados empresariales.

Caso 3. El entrevistado considera la gran utilidad de observar la calidad a la hora de finalizar un proceso de trabajo y, en concreto, al analizar los resultados finales de un ejercicio económico. Señala que no tienen un sistema completo implantado. No hay manuales de procesos pero la experiencia de tantos años ha convertido la actividad artesanal en algo metódico, pudiendo establecer mediciones. Se compara con las amas de casa, que cumplen sus funciones sin especificar procedimientos; así las empresas venezolanas generan sus recetas personales o secretos industriales.

Caso 4. Se atiende a la calidad del producto que se vende y no a la de los procesos ya que, a veces, se toman decisiones de manera desorganizada, por ejemplo, en algunas ocasiones, el director, para encargar nuevos aprovisionamientos, negocia directamente con el proveedor sin comunicarlo previamente al encargado de compras. Afirma que, implantar un sistema de calidad no tendría implicación de forma directa en los procesos competitivamente hablando, a pesar de ser un requisito esencial para exportar, ya que consiguen un costo de producción bajo y existe poca competencia.

En resumen (cuadro 5), los directivos de las empresas coinciden en considerar la utilidad de observar la calidad para la mejora de los procesos y el producto final, sin embargo, ésta se gestiona básicamente a nivel del proceso de producción y compras.

Si bien existe la oportunidad de documentar por escrito los procedimientos, ya que se observan muy metódicos en función de la experiencia adquirida, la poca competencia existente les ha llevado a no valorar esta necesidad.

Concepción de capacidades humanas

Caso 1. El líder afirma que invierten muy poco en la formación de su personal dada la gran repercusión que podría tener tanto en el producto final como en el clima organizacional. En concreto, los directivos reciben formación técnica relacionada con la acuicultura dos veces al año y, al resto del personal se les facilita formación mensual sobre seguridad y salud laboral, que no supera más de cuatro horas y media de formación al trimestre, lo que está por debajo de los niveles mínimos legalmente exigidos, que se cifran en dieciséis horas trimestrales. Se otorgan incentivos económicos a aquellos trabajadores que aportan más valor a sus labores (por ejemplo, cuidando con especial atención la alimentación del camarón). El problema es que no se cuenta con un procedimiento estipulado de evaluación de actividades o puestos de trabajo para medir su ejecución, el grado de consecución de los objetivos y el logro de los resultados conseguidos. Sólo aquellos trabajadores que presentan mayor grado de compromiso con la empresa y un desarrollo ético de sus actividades obtienen incentivos adicionales. El sistema de comunicación posibilita la participación, resaltando el hecho de que la empresa promueve reuniones mensuales con el fin de festejar eventos sociales, tales como el cumpleaños del mes.

Caso 2. Este líder habla también formación, destacando su importancia para promover la mejora continua, la cultura de la empresa y el desarrollo de la ventaja competitiva. Señala que, si bien ésta inversión ha sido básica para la empresa, no cuentan con un plan de formación establecido pero que, sin embargo, les gustaría desarrollar alguno en el futuro. Éste tendría como objetivo la valoración y potenciación del conocimiento de sus trabajadores orientado al producto final. Señala que la formación a los trabajadores es de tres horas al trimestre que, como en el caso anterior, está muy por debajo de los niveles legales mínimo exigidos. Se resalta también la práctica y la experiencia de los trabajadores, en los que reside el saber que permite el esta-

**CUADRO 5
CONCEPCIÓN DE CALIDAD**

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Conocimiento de calidad	Sí, pero sólo controla la calidad a nivel de área de producción y compra de larvas.	Sí, pero afirma que las empresas no tienen sistemas de calidad, y a pesar de que obtienen un producto final bueno. Habría que controlar bien la relación calidad-coste, siendo importante para ello, la gestión de calidad total.	Sí, se controla reflejándose en el resultado final, sin embargo, no tienen un sistema de gestión de la calidad que agrupe todos los procesos, que están establecidos de manera muy metódica.	Si conoce el término. En la práctica de esta empresa, se refiere a la calidad del producto. Si la competencia fuese más dura se verían obligados a implantar un sistema de calidad total pero, hoy día no es necesario.

FUENTE: Elaboración propia.

blecimiento de rutinas procedimentales pero, dichos procedimientos no se encuentran documentados, como se verá en el apartado de capacidades organizativas.

El entrevistado manifiesta que, a pesar de los años y de los importantes avances en el proceso productivo podría decirse que se requieren muchas mejoras desde el punto de vista técnico, ya que desarrollan una especie de camarón que se manipula para que se adapte a las condiciones de una granja (agua, clima, suelo), habiendo hoy en día, aspectos biológicos, microbiológicos y técnicos que se desconocen. Además, se enfrentan a unas condiciones ambientales muy variables. En cuanto a la comunicación se da la posibilidad de que sea abierta y participativa.

Caso 3. El líder señala que las capacidades humanas tienen que ver con la identificación de los trabajadores con la empresa. Por ello, ese motivo, ellos han desarrollado políticas para que los empleados reciban un trato adecuado y se sientan la empresa como una familia. A esto le suman la necesidad de establecer directrices económicas coherentes y claras. Añade, que la motivación de los trabajadores repercutirá de manera positiva en los procesos, siendo éste más proclive a realizar aportes valiosos respecto a los procesos que se lleven a cabo. Los planes de capacitación repercuten en el resultado de la compañía y resultan esenciales. A pesar de que no existe una normativa de adiestramiento periódica, el aprendizaje se lleva a cabo a través de vías no oficializadas u organizadas (transferencia de conocimiento de un trabajador a otro, experiencia del anterior puesto de trabajo, aprendizaje empírico). La consecuencia es que el conocimiento no se transmite de forma íntegra y ordenadamente, lo

que tiene su repercusión en el producto final.

Los planes de incentivos han sido aplicados de acuerdo a un plan económico asociado a la producción (protocolos de producción), por lo que todas las áreas no están incluidas en este plan. No obstante, se observa la repercusión positiva en los resultados del proceso productivo consiguiendo la mayor colaboración de los trabajadores y su identificación con la empresa. La comunicación participativa se observan de manera similar a los casos 1 y 2 anteriores.

Caso 4. Se afirma que las empresas deberían valorar los beneficios que supone la inversión en adiestramiento como consecuencia de la introducción de mejoras en los procesos, así como en el desarrollo de procedimientos, permitiendo maximizar los recursos. La formación de los directivos en el ámbito técnico y tecnológico (software, estadística, procesos, controles de parámetros, cultura) permite, del mismo modo, definir e incrementar la calidad de sus procesos. Sin embargo, los operarios reciben tan solo una hora de formación al mes en temas de seguridad y salud laboral. Se destaca la necesidad de trabajar en adecuar la capacitación, no sólo de los operarios, sino también del personal directivo. En este caso no se observa una comunicación participativa.

En síntesis en el cuadro 6 se señala que los líderes entrevistados coinciden en los beneficios positivos que representa dirigir cierta inversión a la formación y profesionalización del personal, ya que el diseño e implementación de la misma permite impulsar y mejorar la motivación en los trabajadores y el clima laboral. No obstante, el conocimiento principal reside en los operarios, obtenido a través de la práctica y la experien-

CUADRO 6
CONCEPCIÓN DE LAS CAPACIDADES HUMANAS

VARIABLES	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
Capacidades Humanas	<p>Importancia del adiestramiento y la formación del personal, que repercute en el clima organizacional y en el producto final, si bien es escasa.</p> <p>Conceden incentivos económicos relacionados con el compromiso.</p> <p>Los valores se promueven a través de reuniones y eventos sociales.</p> <p>Se echa de menos el establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.</p>	<p>La formación promueve la mejora continua, la cultura de la empresa y el desarrollo de la ventaja competitiva en el sector, por lo que ha de mejorarse.</p> <p>La experiencia y el conocimiento de los trabajadores permiten el establecimiento de rutinas.</p> <p>Falta desarrollo técnico.</p>	<p>Los planes de capacitación repercuten en el resultado de la compañía, a pesar de que no exista una normativa de adiestramiento.</p> <p>Relaciona las capacidades humanas con la identificación de los trabajadores con la empresa y la motivación de éstos. Se trabaja a este respecto.</p> <p>El aprendizaje se lleva a cabo por vías no oficializadas u organizadas.</p> <p>Una mayor colaboración de los trabajadores e identificación con la empresa se consigue a través de planes de incentivos que están asociados a la producción.</p>	<p>Afirma que las empresas deberían valorar más la inversión en adiestramiento ya que permite mejorar los procesos y el desarrollo de procedimientos. La formación técnica de las personas repercute directamente en la calidad.</p> <p>El personal directivo no está adecuadamente capacitado.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

cia, requiriéndose una mayor capacitación de los directivos.

Es importante destacar que entre las reglamentaciones de Venezuela en materia de formación se obliga al empresario a ofrecer gratuitamente a los trabajadores un entrenamiento de dieciséis horas trimestrales. No obstante, esto no se cumple y se constata que la inversión en formación es baja, a pesar de que los empresarios son conscientes de los beneficios que ésta puede representar para los procesos y el producto final. La formación trimestral no llega a superar las cuatro horas y media y se refiere a cuestiones relacionadas con el medioambiente, la seguridad y la salud ocupacional.

La colaboración, el clima laboral, la identificación con la empresa y la profesionalización se alientan a través de incentivos económicos y políticas empresariales claras. En este último caso se destaca la necesidad de su sustancial mejora, no observándose una comunicación participativa.

Concepción de capacidades organizativas

Caso 1. El líder alude a los manuales de procedimientos, afirmando que en su empresa no existen como tales, sin embargo, sí se recogen por escrito directrices específicas relativas a cada departamento y relacionadas con los procesos principales (recepción de materia prima, traslado, alimentación, cosecha, etc.). En la empresa se establece una divulgación de directrices a nivel de área, básicas respecto a la calidad del producto, desde el traslado de la materia prima al despacho del producto final al cliente, pasando por el proceso productivo y la cosecha. Es decir, el directivo de esta empresa planifica anualmente y da traslado de las directrices correspondientes. Dada la manera de trabajar descrita, el entrevistado afirma que ésta constituye una oportunidad para unificar todos los procesos y recogerlos por escrito en un manual de procedimientos. Se establecería así un sistema para arbitrar acciones de mejora con repercusión directa en los resultados empresariales. La empresa cuenta con planes de motivación e incentivos a la innovación, que pueden ser fijos y/o variables, y se asocian siempre a la productividad y a otros resultados relativos a los procesos de la empresa.

Caso 2. La opinión del líder se centra en la idea de que las capacidades organizativas de su compañía se establecen de acuerdo a dos tipos de procesos: los operativos y los de soporte. Respecto a ellos, resulta esencial la consideración de la actualización de conocimientos y la planificación estratégica a fin de lograr un producto final de calidad y seguro según la trazabilidad pero, no se dispone de un manual de procedimientos. Los procesos operativos abarcan desde el control de la materia prima en el laboratorio donde se generan las larvas (calidad de laboratorio, saneamiento de los procesos, tipo de alimentación, vigor y resistencia en el proceso de crecimiento) hasta la recepción de dicha materia prima, además de los procesos productivos posteriores, que culminan con la puesta a

disposición del producto en manos del cliente final: mayoristas o minoristas.

El traslado de la materia prima implica una coordinación de actividades que se inicia en el transporte de la post-larva, controlando diversos factores para disminuir las pérdidas de la misma (oxígeno, nutrientes, temperatura, traslado tranquilo para evitar el estrés), que una vez llega a la granja, comenzando posteriormente los procesos productivos de la empresa. A partir de este momento, se transfieren las larvas a los estanques debiéndose controlar los parámetros de calidad de: suelo, saneamiento del estanque, calidad del agua para garantizar las características adecuadas para el crecimiento del camarón. También, se realizan los controles de alimentos y los registros de procesos. Además, se supervisa en la zona de almacenamiento y la adecuación de la maquinaria necesaria para el trabajo de la granja. La toma de decisiones es centralizada.

Caso 3. En este caso se señala la idoneidad de que los procedimientos estén por escrito, ya que éstos se llevan a cabo de acuerdo a las necesidades del momento, pero la frecuente actualización de los mismos, que permiten reducir los costes y mejorar la calidad, no se documenta. Por lo tanto, la especificación y actualización de los procedimientos por escrito, se ve como una oportunidad para incorporar todas las novedades que se van introduciendo. Además, esto permitiría clarificar al trabajador actual y al de nuevo ingreso las líneas de actuación de la empresa de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno. Sin embargo, se da una comunicación efectiva entre el planificador de granja, los técnicos y los supervisores.

El entrevistado aporta un ejemplo relativo a la importancia de mantener los procedimientos por escrito. Afirma que resulta más fácil la compra de una compañía que tenga manuales de procedimientos, políticas claramente definidas, un plan de formación y un sistema de calidad establecido. En este caso, también el riesgo es menor si uno de sus integrantes decide retirarse, ya que el conocimiento está en manos de los trabajadores y, si uno de ellos dejara la empresa, con él se iría parte del conocimiento importante que en ésta se maneja. La compañía es consciente de que la calidad es un deber que ha de observarse con una perspectiva integral (medio ambiente, procesos, seguridad ocupacional, trabajadores, infraestructura, etc.). Se considera invertir en calidad es positivo para la organización, aumentando su valor. En el caso de la tecnología, ésta cobra un papel fundamental, especialmente a nivel de equipos y maquinaria. La toma de decisiones se produce centralizadamente.

Caso 4. El líder señala que actualmente la organización no cuenta con un manual de normas y procedimientos pero sí existe documentación individualizada al respecto. Además, las instalaciones están divididas en módulos y en cada uno de éstos se integra un responsable supervisor, un técnico encargado y los trabajadores al frente de los equipos y herramientas acordes al área de trabajo. Todas las áreas o módulos están dirigidas por un gerente general y, hasta la fecha de hoy, funcionan operativamente pero sin una formalización que permita evaluar los resultados y la forma de trabajo.

El nivel de liderazgo y toma de decisiones está centralizado en el gerente general. Los directivos de los departamentos no tienen acceso a la información, que está centralizada de la misma manera, y por tanto, se van quedando desactualizados.

En conclusión (cuadro 7), las entrevistas destacan la importancia esencial de los procesos organizativos y tecnológicos.

En las empresas no se observa la existencia de manuales de normas y procedimientos pero sí existen ciertas directrices departamentales que se recogen por escrito. Todos los empresarios conceden importancia al hecho de que los procedimientos se documenten, ya que es la única manera de preservar y aumentar el valor empresarial. En particular, respecto a la compra de materia prima y a la comercialización del producto final, cada proceso debe poner especial atención a la coordinación y al alineamiento con los objetivos de la empresa; de otra manera, la calidad y los costes de producción se pueden ver seriamente afectados. Por otro lado, las empresas aplican planes de incentivos para promover la innovación o mejora de sus procesos, tales como primas por cargo y/o bonos de producción. La mayoría de los procesos son manuales y la aplicación de tecnologías se torna fundamental a nivel de renovación de equipos y maquinaria. A este respecto, las empresas del sector muestran una toma de decisiones centralizadas que ocasiona retrasos en el proceso productivo y supone, en muchas ocasiones, un hándicap para la innovación.

Concepción de capacidades comerciales y sociales▼

Caso 1. Esta compañía no ha llevado a cabo alianzas estratégicas con otras empresas, pero sí ha establecido acuerdos con proveedores para la dotación necesaria en las fases de siembra, alimentación y co-

secha, lo que implica suministros relativos al transporte, alimentos para las larvas, tales como la melaza, y productos químicos. En cuanto a las políticas de responsabilidad social aplicadas por la empresa, si bien no se recogen por escrito, se refieren únicamente al aporte de ayudas económicas y subvenciones a la comunidad para el caso en que se solicita y se valora conveniente. Con ello se observa el incumplimiento de la legislación al respecto.

Caso 2. Establecen relaciones comerciales con empresas organizadas, con el fin de garantizar la fase final del proceso productivo. Esto les compromete para que el camarón se procese en el tiempo establecido. Del mismo modo, la comercialización se produce a través de las ventas a plantas procesadoras o a minoristas, tanto en el ámbito nacional como internacional. Según la opinión de este director, en el sector, la comercialización puede llevarse a cabo de diferentes formas. Por un lado, la granja camaronera puede tener su propia planta procesadora y sus propios esquemas de ventas, bien sean nacionales o internacionales y, por otro lado, la empresa puede vender el producto internamente a otras empresas procesadoras o directamente a clientes que compran en la propia granja.

Además de lo anteriormente comentado, se afirma que las alianzas comerciales cobran un papel fundamental respecto a la logística de traslado (granja - procesadora - cliente), ya que la movilización de las biomassas, objeto de producción, requieren de seguridad, permisos específicos, parámetros relativos a insumos, personal técnico, control de temperatura, trazabilidad de los productos, etc. Se destaca que la trazabilidad tiene una relevancia clave, puesto que indica el origen y trayectoria del producto. Las cuestiones que tienen que ver con la responsabilidad social se observan de la misma manera que en el caso anterior (caso 1).

Caso 3. La empresa es consciente de la importancia de la orientación al mercado y del establecimiento de alianzas estratégicas. Por ello, se dan asociaciones es-

**CUADRO 7
CONCEPCIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS**

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Capacidades Organizativas	No dispone de manuales de procedimientos pero está en una situación propicia para elaborarlos. Establecen planes de motivación e incentivos a la innovación y a la productividad. Toma de decisiones centralizada, si bien se posibilita la comunicación participativa.	No dispone de manual de normas y procedimientos. Los procesos más importantes son los operativos y los de soporte. Toma de decisiones centralizada, si bien se posibilita la comunicación participativa.	No se especifican los procedimientos por escrito pero se destaca su necesidad ya que, se renuevan con frecuencia, facilitan la capacitación de nuevo personal y son importantes a la hora de vender la empresa.	No cuentan con un manual de normas y procedimientos. Existe un sistema organizativo y jerárquico ampliamente definido. Las decisiones, la comunicación y la información están centralizadas, lo que supone un obstáculo para la innovación.

FUENTE: Elaboración propia.

tratégicas entre los laboratorios, proveedores de larvas de camarón, considerando la vinculación de los mismos a la granja como una manera de garantizar la materia prima, así como el porcentaje adecuado de supervivencia de los camarones; en definitiva, la calidad de las larvas. Hay que destacar que este laboratorio de larvas se ha consolidado como el que más larvas vende en Venezuela, debiendo llevarse a cabo una ampliación de la capacidad productiva de su laboratorio. La empresa está comprometida a través de políticas de responsabilidad social aunque éstas no se recogen por escrito. Se apoya a la comunidad al darle prioridad en la contratación de personal (un 90% del personal que se contrata es local), se proporcionan ayudas económicas para organización de eventos, grupos desfavorecidos, paliar problemas de salud, etc. y, en aquellos casos eventuales, como construcción, se buscan a empleados residentes de la zona organizados como consejo comunal (se llama así al grupo de personas, con carácter jurídico, que se asocian para un determinado servicio).

Caso 4. La empresa señala que en el aspecto comercial no se realiza esfuerzo para vender, ya que en el mercado nacional no hay mucha competencia y para el caso internacional, depende de la capacidad de la empresa. El producto nacional se vende fresco, oscilando entre diez y doscientos kilogramos, a puerta de granja. En otros casos, se procesa en planta para su venta posterior (hasta su congelación y empaque). Detalla el entrevistado que, en los casos de exportación se procesan, empacan y envían en paquetes de dos kilos y con una presentación acorde a la solicitud del cliente. Se sale con un empaque de Venezuela (empaque exigido por normas internacionales) y, en el exterior, se desempaca, reprocessa y se vincula a una marca. Esto último ocurre respecto a países como España, Italia, Francia, Inglaterra y Holanda, que son los principales compradores de camarón. Los cocederos suelen dar salida a todos sus productos, consiguiendo empaques que garantizan la calidad, la temperatura y la trazabilidad, evitando golpearse y deteriorarse. El que produce camarón lo exporta y las cantidades que exceden el mercado internacional se venden en el mercado nacional.

Las cuestiones que tienen que ver con la responsabilidad social se observan de la misma manera que en los casos 1 y 2 expuestos anteriormente.

En síntesis (cuadro 8), se destaca que los directivos de las empresas camaroneras no siempre establecen alianzas estratégicas con otros agentes del mercado y que, en caso de hacerlas, éstas tienen que ver principalmente con la fase final del proceso productivo (distribución). Si resultan importantes los acuerdos para el suministro de materias primas (larvas), así otros concernientes a cuestiones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa. En cuanto a las ventas, éstas se centran en el ámbito internacional por la alta rentabilidad que permite la exportación en países como Venezuela, que llevan a cabo control cambiario (regulación de compra y venta de divisas). España, Italia, Francia, Inglaterra y Holanda son los principales países compradores de camarón.

Modelo de gestión

Desde el punto de vista de la gestión empresarial resulta interesante analizar las tendencias del pasado de las empresas camaroneras, con especial incidencia en el ámbito estratégico, a fin de orientar la toma de decisiones futuras a través de un modelo de negocio que potencie la ventaja competitiva, del mismo modo que se concibe en el modelo EFQM (2003) de gestión de la calidad total. A este respecto se hacen las siguientes observaciones.

Caso 1. Acceden a informes oficiales del Instituto socialista de la Pesca y la Acuicultura (INSOPESCA), donde aparecen reflejados datos de niveles de producción, tamaño de las instalaciones y categorías de empresas acuícolas, entre otros. Así, establecen comparativas con el sector, analizando estadísticamente las desviaciones producidas, a fin de aplicar acciones correctivas que apunten hacia la mejora continua. La compañía se encuentra valorando la posibilidad de procesar nuevos productos. De hecho, cuentan con los permisos correspondientes para la producción de camarón y se estaban tramitando los relacionados con otros productos acuícolas. Por otro lado, está en proceso de diseño de las áreas recreativas de uso común de los trabajadores (cancha de usos múltiples, come-

CUADRO 8
CONCEPCIÓN DE CAPACIDADES COMERCIALES Y SOCIALES

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Capacidades Comerciales	No tiene establecidas alianzas estratégicas con otras empresas. Se dan acuerdos con proveedores, relacionados con las fases de siembra, alimentación y cosecha. Actividad exportadora.	Las alianzas comerciales resultan claves desde el punto de vista de la logística y, en especial, en la fase final del proceso productivo. Establece relación comercial con empresas organizadas para el traslado al cliente final. Actividad exportadora.	Asociaciones estratégicas con los proveedores de larvas. Se comprometen con la sociedad con políticas de responsabilidad social. Actividad exportadora.	No establecen alianzas estratégicas específicas, sólo relaciones internacionales con los países compradores de camarón, ya que este producto se exporta en su mayoría. Actividad exportadora.

FUENTE: Elaboración propia.

dor) y mejora de sus infraestructuras (caminos entre piscinas, recuperación y acondicionamiento de otras áreas de la empresa). La empresa realiza mediciones a través de indicadores, que no están integrados, aplicados a las áreas de seguridad y salud laboral, recursos humanos y medio ambiente. Está dispuesta a evaluar algún modelo integrado y dinámico que de soporte a su gestión y promueva su desarrollo.

Caso 2. La empresa considera la comparación con otras empresas del sector, para analizar la gestión realizada (los procesos llevados a cabo) desde el inicio al día de hoy, con el fin de mejorarla. Esto le ha permitido diseñar planes de acciones orientados a mejorar las condiciones de los aspectos más débiles, aquellos que no están conformes con las normativas gubernamentales exigidas y la política empresarial. El líder opina que a pesar de los avances conseguidos, les queda mucho camino por recorrer. Establecen planes a corto plazo, pero están pendientes de la situación política del país (próximas elecciones presidenciales y situación de expropiación). Existe disposición a utilizar un sistema que les permita medir los activos intangibles, ya que en la actualidad sólo realizan mediciones con respecto a la producción (larvas, crecimiento, supervivencia, producción final) incluyendo planes de incentivos para integrar a trabajadores. Se ha pensado en trabajar con algún manual o referencia, pero sólo se han utilizado algunos basados en los procedimientos para la gestión de la granja.

Caso 3. Lleva a cabo registros que le permiten manejar datos estadísticos para analizar cómo se ha mantenido en el tiempo, en qué momentos ha experimentado un crecimiento sostenido. La comparación con el sector se considera muy importante desde el punto de vista de la situación competitiva, afirma que la toma de decisiones basadas en ello, les permite mantener activa la compañía, en contra de lo que ha ocurrido a otras empresas camaroneseras, ya que indica que el 57,89% de las existentes en el sector han cerrado (Zapata, 2009). Esta información coincide con lo expresado por FAO (2013). Les interesaría conocer cuestiones tales como la confianza sectorial o los «secretos tecnológicos», pero son imposibles de cotejar dada su naturaleza. La compañía realiza planificación estratégica a largo plazo. Afirman que en 1999 el crecimiento que había experimentado la empresa era del 20% respecto al periodo anterior y que pronosticaron crecer en un 60% en el siguiente, lo que se tradujo en un resultado del 80% a finales del año 2011. Estos porcen-

tajes se refieren básicamente al número de animales vivos sembrados en estanque, al grado de supervivencia, los kilogramos en laguna y a las cifras de comercialización. Las inversiones las planifican a medio y largo plazo, así como la recuperación de la inversión y la medición de resultados de procesos de siembra y cosecha. Las planificaciones a corto plazo están dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente. La imagen corporativa es muy importante ya que, «cuando eres proveedor de un alimento, la confianza en el producto y/o proceso resulta clave». Se señala el interés de valorar los intangibles de manera conjunta, el centro de atención reside en los expertos de cada faceta del negocio, resultando muy complicada la transferencia del conocimiento, ya que se asienta en las experiencias particulares. El entrevistado expone el siguiente ejemplo: en el caso del béisbol, muchos de managers no tienen manuales para evaluar aspectos positivos o errores en el juego, por lo que la toma de decisiones puede resultar muy subjetiva.

Caso 4. El líder considera no cuenta con información suficiente del pasado por la falta de registros propios. Destaca, sin embargo, el interés de la contabilidad a la hora de establecer los principales puntos débiles de la empresa. La comparación sectorial se produce a través de los parámetros relacionados con la producción: lagunas activas, alimentación, tasas de supervivencia, etc., datos que después se vinculan con los estados financieros de la empresa. No se hace planificación a largo plazo por los problemas relacionados con el control cambiario en Venezuela. Esto hace que la producción se oriente a la exportación por cuestiones de oportunidad. No obstante, sí planifica a largo plazo para el caso de créditos bancarios o captación de capital de inversores. Esto se completa con planes a corto plazo, teniendo en cuenta que, dado la escasa competencia, los productores de camarón tienen un alto poder de negociación, pudiendo incluso tomar decisiones inciden en el precio de mercado, como paralizar la salida del mercancías al cliente hasta que los precios, que son muy variables, se muevan a un nivel más favorable. La empresa realiza también planificación a nivel de producción y logística, teniendo en cuenta previsiones de dos a seis meses. Se considera la utilidad de aplicar un modelo de gestión que soporte la planificación a largo plazo y el desarrollo de planes a medio y corto plazo enfocados básicamente en las actividades comerciales, la obtención de créditos bancarios y la captación de capital de posibles inversores.

**CUADRO 9
GESTIÓN DINÁMICA**

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Gestión dinámica	Se comparan con el sector (informes INSOPESCA) en pro de la mejora continua. Enfocada al lanzamiento de nuevos producto y mejora de infraestructuras. Establece indicadores en algunas áreas.	Analizan el pasado comparándose con el sector lo que les permite mejorar los procesos y aprender. Estratégicamente dependen de las políticas gubernamentales. Están centrados en parámetros de producción.	Analizan informes de elaboración propia que sirven para proyectar su crecimiento muy vinculado al sector. Las inversiones se planifican a largo y medio plazo; a corto plazo se dirigen a satisfacer las necesidades del cliente (la imagen corporativa es clave).	La información es insuficiente por la falta de registros propios. Realizan comparaciones sectoriales sólo a nivel de producción. Planificación a largo plazo centrada en la faceta inversora; a corto plazo en producción, logística.

FUENTE: Elaboración propia.

En resumen (cuadro 9), los directivos de las empresas camareras coinciden en el interés de evaluar las tendencias del pasado para detectar implicaciones en el funcionamiento de la empresa y establecer planes de acción futuros. Se incide en la importancia de llevar registros propios de la actividad. Sin embargo, el atractivo del sector hace que las empresas no siempre se preocupen de analizar el pasado próximo y de establecer todos los registros necesarios y, si tienen que acudir a información del sector lo hacen a través del Instituto Oficial de INSOPESCA.

La planificación a largo, medio y corto plazo se produce de manera dispar en las empresas camareras. Las inversiones básicamente se observan a largo o medio plazo y la producción, logística y satisfacción del cliente, a corto.

Ninguna de las empresas dispone de modelo de gestión que utilice como referencia pero estarían dispuestas a adoptar uno adecuado. No obstante, operan estableciendo indicadores de los factores principales, básicamente los relacionados con la producción.

CONCLUSIONES DE ACUERDO AL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS ‡

En conclusión, el enfoque de las capacidades dinámicas más afín a las empresas camareras estudiadas es el de «construcción de las capacidades». El problema es que estas capacidades no están bien integradas por dos motivos fundamentales: la inexistencia de una competencia alta y, además, el hecho de que ciertos tradicionalismos introducen rigideces en la gestión por parte de los directivos.

Respecto a la estabilidad organizativa que se aprecia, la manifestación de las capacidades dinámicas, en primera instancia, se traduciría, de acuerdo a Rindova y Kotha (2001) en la estandarización (procedimientos por escrito, formación para la profesionalización, protocolos para establecer acuerdos con proveedores y distribuidores), lo que aumentaría las capacidades de absorción y aprendizaje. En segunda instancia, el modelo dinámico de gestión basado en intangibles y calidad total, que están dispuestas a asumir y posibilita hacer frente a la barrera que supone la inercia organizativa ante cambios del entorno, permitiría la integración de las facetas anteriores, con especial incidencia en las capacidades de innovación y adaptación, suponiendo la asunción del futuro en mejores condiciones.

BIBLIOGRAFÍA ‡

BONTIS, N. (1996). «Intellectual capital an exploratory study that develops measures and models». Working Paper 96-11, University of Western Ontario. Published in *Management Decision* (1998), vol. 36, n°2, pp. 67-76.

BROOKING, A. (1996): *Intellectual capital. Core asset for the triad millennium enterprise*, 1st ed., Londres: International Thomson Business Press.

CAMISÓN, C.; PALACIOS, D. y DEVECE, C.A. (2000). «Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova. X». Congreso ACEDE, Septiembre, España: Universidad Oviedo.

CIC, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Documento Intellectus 5*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

CIC, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (2011). *Modelo Intellectus. Medición y gestión del capital intelectual. Documentos Intellectus9/10*, Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

CONROY, G. (2010). Entrevista personal de la institución socialista de pesca y acuicultura de Venezuela (INSOPESCA) para conocer la opinión sobre la situación de las empresas camareras en el país. Realizada: Febrero 2010, Estado Zulia, Venezuela.

EDVINSSON, L. (1993). «Intellectual Capital shapes the future Enterprise». *Scandinavian Insurance Quarterly*, n° 1.

EUROFORUM Escorial (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intelect*. Madrid: I.U. Euroforum Escorial.

FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). «Venezuela, sector pesca y acuicultura». Disponible en web: www.fao.org/world/venezuela/#sthash.bTb3Z4xL.dpufhttp://www.fao.org/countryprofiles/index/es/?iso3=VEN&subject=6. Consultado: Abril de 2013.

GARZÓN, M.A. (2015). «Modelo de capacidades dinámicas», *Dimensión Empresarial*, vol. 12, n° 3, pp. 111-131.

NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA.: Belknap Press of Harvard University Press.

RINDOVA, V.P. y KOTHA, S. (2001). «Continuous morphing: competing through dynamic capabilities, form and function». *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, pp. 1263-1280.

ROMERO, J. (2009). Entrevista para evaluar y conocer la posición de la empresa y sus directivos en la gestión empresarial según las nuevas tendencias: intangibles y calidad total como parte del estudio de caso. Realizada: Mayo 2009, Estado Zulia, Venezuela.

SAINTONGE, H. (1996) «Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital». *Strategy and Leadership*, vol. 24, n° 2, pp. 10-14.

SCHUMPETER, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

SVEIBY, K. (1997). *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge – based assets*. Nueva York: Berrett – Koehler.

TEECE, D.J. (2015). «Intangible assets and a theory of heterogeneous firms». Published in *Intangibles, Market Failure and Innovation Performance*. Switzerland: Springer International Publishing, pp. 217-239.

TEECE, D.J. y PISANO, G. (1994). «The dynamic capabilities of firms: an introduction». *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, pp. 537-556.

VILLAMIZAR, F. (2011): Entrevista con el Presidente de la asociación de productores de camarones en Venezuela (ASOPROCO) para conocer la evolución histórica de la acuicultura, opinión del futuro de esa actividad y la comercialización en el mercado internacional. Realizada: Mayo 2011, Estado Zulia, Venezuela.

ZAJAC, E. J.; KRAATS, M. S. y BRESSER, R. F. K. (2000). «Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach of strategic change». *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 4, pp. 429-453.

ZAPATA, R. (2009): Entrevista recabar datos sobre las empresas camareras activas y accesibilidad de la información. Realizada: Septiembre 2009. Estado Zulia, Venezuela.