



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA,
INVESTIGACIÓN OPERATIVA, ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS Y ECONOMÍA APLICADA

***MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS
TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.
APLICACIÓN AL SECTOR CAMARONERO DE
VENEZUELA***

DIRECTORES:

Dra. Dña. Maria Amalia Trillo
Holgado
Dr. D. Roberto Espejo
Mohedano

DOCTORANDO:

MSc. D. Jean Hernández
Escobar

Córdoba, Julio de 2013

TITULO: *MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS
TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL. APLICACIÓN AL
SECTOR CAMARONERO DE VENEZUELA*

AUTOR: *JEAN HERNÁNDEZ ESCOBAR*

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es

Dña. María Amalia Trillo Holgado y D. Roberto Espejo Mohedano,
profesores Doctores del Departamento de Estadística,
Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas
y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba, en calidad de
directores de la Tesis Doctoral presentada por el doctorando D.
Jean Antonio Hernández Escobar, Magíster Scientiarum en
Gerencia de Empresas

INFORMAN: Que la Tesis Doctoral “Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela” presentada para optar al grado de Doctor, ha sido desarrollada en el Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba, y que a nuestro juicio, reúne todos los requisitos exigidos a este tipo de trabajo.

Firma de los Directores:

Firma del Doctorando:

Maria Amalia Trillo Holgado
Roberto Espejo Mohedano

Jean Hernández Escobar

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la oportunidad de alcanzar otra meta profesional y siempre iluminar mi camino.

A mis padres, por enseñarme a luchar, ser perseverante y tener presente la sencillez y la humildad.

A mi esposa Maria Ysabel, por darme tanto amor, por su compañía, su continuo espíritu emprendedor, su confianza, y compartir este esfuerzo apoyándome sin límites.

A mis directores de tesis Maria Amalia Trillo y Roberto Espejo por su ayuda y valiosos aportes para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A la profesora Lourdes Arce por su confianza y oportuna orientación al servir de alianza con el Departamento de Organización de Empresas.

A todos ustedes...

Mil gracias!

A mis padres Orlando y Adela,
a mi esposa Maria Ysabel, a
mi hermosa hija Aranza
Isabella, a mis hermanos
Gilberto y Williams.

Siempre presentes.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO	23
1.1. INTRODUCCIÓN.....	25
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1.2.1. Delimitación espacial.....	28
1.2.2. Delimitación temporal.....	29
1.2.3. Delimitación científica.....	29
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.4.1. Objetivo general.....	33
1.4.2. Objetivos específicos.....	33
1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	34
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y ANÁLISIS	
SECTORIAL	37
2.1. INTRODUCCIÓN.....	39
2.2. GESTIÓN DE INTANGIBLES.....	41
2.2.1. Evolución histórica de la gestión de intangibles..	41
2.2.2. Capital intelectual.....	51
2.2.3. Modelos de gestión de capital intelectual.....	54
2.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	72
2.3.1. Evolución de la calidad.....	72
2.3.2. Modelos de gestión de la calidad.....	80

	pp.
2.4. ANÁLISIS SECTORIAL.....	100
2.4.1. Análisis del sector en América Latina.....	100
2.4.2. Análisis del sector en Venezuela.....	102
2.4.3. Análisis del sector en el Estado Zulia.....	110
2.4.4. Síntesis del análisis sectorial.....	114
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	117
3.1. INTRODUCCIÓN.....	119
3.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	120
3.3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASOS.....	122
3.3.1. Marco teórico de estudio de casos.....	125
3.3.2. Tipos de estudio de casos.....	127
3.3.3 Modelos de estudio de casos.....	134
3.4. DISEÑO METODOLÓGICO PROPUESTO.....	146
3.4.1. Metodología del análisis cualitativo.....	147
3.4.2. Metodología del análisis cuantitativo.....	162
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASOS.....	169
4.1. INTRODUCCIÓN.....	171
4.2. SELECCIÓN DE CASOS.....	171
4.2.1. Aspectos legales en empresas camaroneras.....	174
4.2.2. Proceso productivo de las empresas camaroneras.....	177
4.2.3. Características principales de las empresas entrevistadas.....	186

	pp.
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS.....	190
4.3.1. Percepción del concepto de intangible.....	191
4.3.2. Percepción del concepto de calidad.....	196
4.3.3. Concepción de capacidades humanas.....	200
4.3.4. Concepción de capacidades organizativas.....	207
4.3.5. Concepción de capacidades comerciales y sociales.....	215
4.3.6. Consideración de las tendencias del pasado....	220
4.3.7. Expectativas futuras estimadas.....	224
4.3.8. Modelos de gestión.....	228
4.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASOS.....	232
CAPÍTULO 5. DISEÑO DEL MODELO.....	239
5.1. INTRODUCCIÓN.....	241
5.2. DISEÑO DEL MODELO PROPUESTO.....	241
5.2.1. Síntesis de los fundamentos teóricos vinculados.....	242
5.2.2. Síntesis de las proposiciones vinculadas al estudio de casos.....	251
5.2.3. Representación del modelo propuesto.....	253
5.3. CONCLUSIONES DEL DISEÑO MODELO.....	256
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	257
6.1. INTRODUCCIÓN.....	259
6.2. ANÁLISIS DE DATOS.....	261

	pp.
6.2.1. Selección de la muestra.....	261
6.2.2. Fiabilidad y validez de la escala.....	262
6.2.3. Análisis descriptivo.....	267
6.2.4. Análisis de relaciones e índice GESINCA.....	309
6.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	316
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....	319
7.1. CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	321
7.2. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	334
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	337
ANEXOS.....	361
Anexo 1. Formato de entrevista	363
Anexo 2. Prueba piloto.....	367
Anexo 3. Formato de cuestionario.....	370
Anexo 4. Publicaciones fruto de la tesis.....	375
Anexo 5. Congreso internacional fruto de la tesis.....	396

ÍNDICE DE TABLAS

	pp.
01 Modelos relacionados.....	56
02 Modelos básicos.....	61
03 Indicadores de los distintos modelos de capital intelectual.....	70
04 Definiciones de calidad.....	73
05 Evolución de la calidad.....	75
06 Modelos de gestión de la calidad total.....	81
07 Descripción de las principales facetas del modelo Deming.....	83
08 Puntuación del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.....	98
09 Granjas a camaroneras activas al 30-06-2009.....	108
10 Definición estudio de casos.....	125
11 Tipos de estudio de casos según Yin.....	128
12 Tipos de estudio de casos según Bonache.....	129
13 Tipos de estudio de casos según Coller.....	130
14 Tipos de estudio de casos según USGAO.....	132
15 Tipos de estudio de casos según la Universidad de Colorado.....	133
16 Resumen de los tipos de estudio de casos.....	146
17 Comparación de los diseños de investigación cualitativa.....	148
18 Empresas camaroneras entrevistadas.....	173
19 Concepción de Intangibles.....	195
20 Concepción de calidad.....	199

	pp.
21 Concepción de capacidades humanas.....	206
22 Concepción de capacidades organizativas.....	213
23 Concepción de capacidades comerciales y sociales..	219
24 Consideración de las tendencias del pasado.....	223
25 Expectativas futuras concebidas.....	227
26 Modelo de gestión.....	231
27 Semejanzas y diferencias entre Intellectus y EFQM...	244
28 Semejanzas y diferencias vinculadas al estudio de casos.....	252
29 Componente del modelo GESINCA.....	255
30 Consistencia interna.....	263
31 Prueba de esfericidad de Barlett para cada elemento...	264
32 Varianza total explicada para cada elemento.....	265
33 Cargas factoriales para HC y CSC (matriz de componente rotada).....	266
34 Cargas factoriales para OC, PT y FE (matriz de componente rotada).....	267
35 Correlaciones bivariadas en elementos.....	311
36 Descriptivos básicos de cada elemento.....	311
37 Índices GESINCA para cada empresa.....	312
38 Índices GESINCA sectoriales según elementos.....	312
39 Índices GESINCA sectoriales.....	313
40 Correlaciones bivariadas en índices, PT y FE.....	315

ÍNDICE DE FIGURAS

	pp.
01 Resumen gráficos de los modelos relacionados.....	57
02 Resumen gráficos de los modelos básicos.....	62
03 Estructura del modelo Intellectus.....	68
04 Características básicas del modelo Intellectus.....	69
05 Capital emprendimiento e innovación.....	72
06 Evolución de la calidad.....	74
07 Modelo de Deming	83
08 Modelo de calidad total Malcolm Baldrige.....	86
09 Modelo EFQM de Excelencia.....	90
10 Puntuación del modelo EFQM 2003.....	93
11 Puntuación del modelo EFQM 2010.....	94
12 Modelo iberoamericano.....	97
13 Productores acuícolas de camarón a nivel mundial.....	101
14 Empresas camaroneras en el Estado Zulia.....	109
15 Etapa de estudio de casos.....	136
16 Proceso general del estudio de casos según Yin.....	138
17 Proceso general del estudio de casos según Harvard Business School.....	140
18 Proceso de elaboración de un estudio de casos por Bonache.....	141
19 Estudio de casos según Stake.....	143
20 Estudio de casos según Villarreal y Landeta.....	145
21 Metodología de investigación propuesta.....	147

	pp.
22	Diseño propuesto del estudio de casos..... 151
23	Centro de aclimatación..... 179
24	Contajes de postlarvas en centro de aclimatación..... 179
25	Etapa de acondicionamiento del estanque..... 180
26	Encalado de estanque de camarón..... 180
27	Canales de aducción de agua para los estanques..... 181
28	Captura de camarones en estanque para evaluación... 182
29	Distribución de alimentos en los estanques..... 183
30	Proceso de cosecha del camarón..... 184
31	Proceso de desinfección de vehículos que ingresan en la granja..... 185
32	Estructura organizativa empresa Caso 1..... 187
33	Estructura organizativa empresa Caso 2..... 188
34	Estructura organizativa empresa Caso 3..... 189
35	Estructura organizativa empresa Caso 4..... 190
36	Modelo GESINCA..... 254

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
01 Incentivos a la profesionalización.....	269
02 Comunicación directivos-empleados.....	270
03 Confianza directivos-empleados.....	271
04 Equilibrio objetivos individuales – empresa.....	272
05 Ambiente de trabajo.....	273
06 Definición perfil de competencias.....	274
07 Formación adaptada.....	275
08 Decisiones estratégicas.....	276
09 Atención a las sugerencias / reclamaciones.....	277
10 Programas de integración.....	278
11 Definición de procesos claves.....	279
12 Integración estratégica de procesos.....	280
13 Eficiencia de los procesos.....	281
14 Establecimiento de mejores prácticas.....	282
15 Inversiones en equipos y métodos.....	283
16 Automatización de procesos.....	284
17 Existencia de manuales de procedimiento.....	285
18 Software para la gestión del conocimiento.....	286
19 Incentivos a la innovación.....	287
20 Trabajo en equipo.....	287
21 Redefinición del posicionamiento de mercado.....	289
22 Programas de actuación frente a la comunidad y al gobierno.....	290

	pp.
23 Gestión de las reclamaciones de clientes.....	291
24 Capacidad de respuesta ante los pedidos.....	292
25 Alianzas con proveedores.....	293
26 Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos.....	294
27 Programas de actuación en beneficio de clientes, empleados y proveedores.....	295
28 Programas de actuación en beneficio de inversores, comunidad y gobierno.....	296
29 Procedimientos para identificar fortalezas y debilidades.....	298
30 Planificación de acciones de mejora por áreas.....	298
31 Adecuación de los objetivos planificados.....	299
32 Tendencia de los resultados clave.....	301
33 Comparación de resultados con el líder sectorial.....	302
34 Comparación de resultados con otros del sector.....	302
35 Ponderación de fortalezas y debilidades.....	304
36 Priorización de acciones de mejora.....	304
37 Resultados clave.....	306
38 Adecuación de objetivos.....	307
39 Adecuación de resultados en relación al líder en el sector.....	308
40 Adecuación de resultados en relación a otros del sector.....	309

CAPÍTULO 1
MARCO INTRODUCTORIO

ESQUEMA DEL CAPÍTULO 1

- 1.1. INTRODUCCIÓN.
- 1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.
 - 1.2.4. Delimitación espacial.
 - 1.2.5. Delimitación temporal.
 - 1.2.6. Delimitación científica.
- 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.
- 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.
 - 1.4.3. Objetivo general.
 - 1.4.4. Objetivos específicos.
- 1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS.

CAPÍTULO 1

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben enfrentarse a un entorno empresarial muy competitivo donde la globalización de la economía y el comercio internacional generan una constante carrera por conquistar clientes, generándose un ambiente de competencia cada día más fuerte. Esto, sumado a que la era industrial ha sido reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, ha generado la puesta en práctica de modelos de una gestión empresarial más eficientes donde los intangibles y la calidad total se tornan esenciales. En este mismo orden, destacados expertos opinan que alrededor del 80% del valor de mercado de una organización reside en sus elementos intangibles (Bueno, 1998).

Dado que en cualquier entorno empresarial, los objetivos de las organizaciones se deben dirigir a la maximización de su valor, es necesario tomar decisiones en función del impacto de éstas sobre los objetivos estratégicos de la empresa, movilizandando las capacidades de las empresas en todos los órdenes: humano, organizativo y relacional.

Por otro lado, en los últimos años, las empresas relacionadas con actividades como la pesca y la agricultura se encuentran comprometidas con la protección y conservación del medio ambiente, evitando o minimizando los daños a la naturaleza que puedan ser causados por el incremento en la demanda de sus productos. Sin embargo, las restricciones de corte conservacionista impuestas a estas empresas, han originado la prohibición de muchas prácticas tradicionales de recolección y captura de los productos del mar, originando que los productos obtenidos a través de estos métodos sean inaccesibles en razón de su alto costo de producción e inestabilidad a la hora su provisión.

Según las cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO), la acuicultura representa el sector de producción de alimentos con mayor crecimiento mundial, representando hoy casi el 50% de los productos pesqueros. De acuerdo a FAO (2012), en su informe referido al estado mundial de la pesca y acuicultura, en el año 2010 la producción de crustáceos representó un 9,6% de la producción acuícola a nivel mundial. Hay que destacar, que en concreto, la región americana aporta un 2,30% del camarón proveniente de la acuicultura que se consume a nivel mundial.

Las razones anteriormente expuestas han impulsado el desarrollo y crecimiento de la acuicultura, considerada como la actividad agroindustrial encargada de la cría de organismos

acuáticos, peces y crustáceos, tanto de agua dulce como salada. La tecnología y los métodos de cultivos utilizados para tal fin, garantizan la calidad del producto y permiten la programación del suministro según los requerimientos del mercado, superando, de esta manera, las inconsistencias tradicionales de abastecimiento.

La camaronicultura en América Latina y especialmente en el Caribe, se ha convertido en una actividad económicamente muy importante, constituyendo la base fundamental para el desarrollo de las regiones y zonas, tanto costeras como rurales, teniendo especial incidencia en las facetas relativas a la producción y comercialización del camarón. A tales efectos, las empresas camaroneras, tienen un dinamismo que genera nuevos campos de acción debido a la existencia de un amplio margen de maniobra para ampliar el potencial del negocio, mantener o incrementar la capacidad de producción según el mercado.

Por otra parte, los diversos cambios del entorno obligan a dichas organizaciones a estar continuamente revisando y rediseñando sus estrategias con la finalidad de lograr un liderazgo y/o un posicionamiento importante en el mercado nacional e internacional, enfrentándose a un entorno de grandes competidores que ofrecen productos y servicios en condiciones ventajosas por su trayectoria y solvencia.

Asimismo, las empresas del sector camaronero deben evaluar otras estrategias que faciliten la ejecución de nuevos

proyectos de inversión, incorporar nuevas tecnologías para aumentar la rapidez y calidad de la producción, aceptar nuevas inversiones (fusiones y alianzas estratégicas con otras empresas camaroneras), y/o expandirse a nuevos mercados, etc., es decir, la manera en la que conjugan estas estrategias dependerá del tamaño y del tiempo que las empresas tengan en el mercado.

En tal sentido, este trabajo se centra en las empresas del sector camaronero de Venezuela, a fin de dotarlas de herramientas para la autoevaluación y toma de decisiones estratégicas, que en su entorno resultan esenciales.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo expuesto en el epígrafe anterior, se delimita el trabajo de tesis doctoral que se presenta en sus facetas: espacial, temporal, temática y poblacional, tal como se expone a continuación.

1.2.1. Delimitación espacial

Venezuela, es un país que cuenta con la línea costera más amplia del Caribe. El Estado de Zulia está situado en la parte occidental de este país, contando con las condiciones más favorables para el desarrollo del cultivo del camarón, debido a su ubicación geográfica y a sus extensas y propicias costas. Por este

motivo, la mayoría de la producción venezolana de este cultivo se lleva a cabo en el Estado de Zulia.

Al objeto de cubrir los objetivos que se proponen en este trabajo de tesis doctoral y se especifican más abajo, éste se centra en el estudio de las empresas camaroneras que se ubican en el Estado antes referido y que suponen la población total de esa área geográfica, así como la muestra más representativa de la gestión de la producción del camarón en Venezuela.

1.2.2. Delimitación temporal

El periodo de realización del trabajo de tesis doctoral presentado está comprendido entre junio del año 2009 y junio del año 2013. En el mismo, se han ido alternando estancias anuales tanto en España como en Venezuela.

1.2.3. Delimitación científica

La investigación objeto de estudio pertenece al Programa de Doctorado de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba (UCO), más concretamente, a la línea de investigación “Estudio y Análisis de Modelos de Desarrollo, Medición y Aplicaciones de Gestión del Conocimiento en las organizaciones”, que se desarrolla dentro de la actividad del grupo de investigación SEJ493 “Investigación Empresarial y Estadística” del Sistema Andaluz del Conocimiento.

En este trabajo se abarcan las fuentes documentales más importantes relacionadas con las corrientes científicas que se exponen a continuación, y que se describen asociadas con algunos ejemplos relativos a las referencias bibliográficas más relevantes.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, esta tesis se centra en los aspectos relativos a la gestión de los intangibles en la empresa, con el foco de atención puesto en el capital intelectual y la calidad total.

De acuerdo a las teorías sobre gestión de intangibles, se exponen las ideas más relevantes que conciernen a autores como: Galbraith (1969), Kaplan y Norton (1992), Stewart (1994, 1997), Saint Onge (1996), Brooking (1996), Edvinsson y Malone (1997), Sveiby (1997), Bontis (1998), Bueno (1998), Camisón *et al.*(2000), Cañibano *et al.* (2002), Ordoñez (2003), Merino *et al.* (2004), CIC (2003, 2005, 2011), Sánchez *et al.* (2006), Trillo y Sánchez (2006).

La gestión de la calidad total alude a referencias bibliográficas tales como: Ishikawa (1949), Deming (1982), Baldrige (1987), Feigenbaum (1990), Taguchi (1994), EFQM (2003, 2010, 2013), Calatrava (2013), Fundibeq (2013), ISO (2013).

La revisión del marco teórico se completa con el análisis del sector objeto de estudio, destacando las siguientes referencias: Novoa *et al.* (2003), PROPESCA (2005), INSOPESCA (2005, 2006, 2009, 2010), Villamizar (2007, 2011), FAO (2008, 2012, 2013), Zapata (2009, 2013), Conroy (2010).

Desde el punto de vista metodológico, hay que aludir a la investigación tanto de tipo cualitativo como cuantitativo. En el primer caso se utiliza un estudio de casos y, en el segundo se lleva a cabo un análisis estadístico aplicado a una muestra de empresas camaroneras que constituye prácticamente la población total de empresas de este tipo en el país. Teniendo en cuenta estos dos tipos de investigación, se puede hacer mención de referencias como: USGAO (1990), Yin (1994), Bonache (1998), Crespo (2000), Stake (2003), Habing (2003), Wiersma y Jurs (2005), Williams, Unrau y Grinnell (2005), Kazez (2009), Villarreal y Landeta (2010).

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Por las razones expuestas en epígrafes anteriores, esta investigación se justifica en primer lugar desde el punto de vista teórico, ya que aporta información valiosa sobre modelos de gestión empresarial basados en las nuevas tendencias del mercado. Se desarrolla la teoría y conceptos básicos relativos a modelos relacionados con la gestión de intangibles, calidad total y evaluación de estrategias organizacionales. A este respecto, no

se ha encontrado ningún modelo que reúna estos conceptos con el nivel de detalle que aquí se plantea. Además, cualquier modelo desarrollado en este sentido resulta determinado en modo genérico y, es de interés, tanto para la comunidad científica como profesional, determinar patrones de aplicación a los diferentes sectores empresariales.

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico, esta investigación se considera como un elemento de consulta, ya que reúne diferentes métodos de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, proponiendo una metodología propia, sistemática y validada, donde el estudio de casos y el análisis multivariante ocupan un lugar predominante, siendo de especial utilización en el área de conocimiento de la organización de empresas.

En relación a la justificación práctica, los resultados encontrados servirán para plantear soluciones concretas en cuanto al diseño de modelos de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Más concretamente, respecto al sector camaronero de Venezuela, ya que permite sugerir la formulación de estrategias que aborden los problemas desde esta perspectiva, constituyéndose en un elemento clave para incrementar la eficiencia de los distintos procesos y, por tanto, el valor de la empresa. Cabe destacar, que las empresas han mostrado interés en recibir un informe de los resultados de esta investigación.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo expuesto en el epígrafe anterior, se desglosan los objetivos de este trabajo en generales y específicos, tal como se expone a continuación.

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total, de aplicación a las empresas del sector camaronero de Venezuela.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los marcos teóricos y antecedentes de la investigación: literatura y principales aportaciones de estudios teóricos relacionados con la gestión de intangibles y calidad total.
- Analizar la situación de las empresas del sector camaronero de Venezuela.
- Explorar y describir la gestión de las empresas del sector camaronero de Venezuela, a través de un modelo propuesto de gestión (estudio de casos y análisis estadístico).
- Proponer directrices estratégicas a la empresa del sector camaronero de Venezuela para la toma de decisiones.

1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Esta investigación está estructurada y desarrollada de la manera que se expone a continuación:

El capítulo 1, introduce el trabajo de tesis doctoral que se presenta, delimitándolo de manera espacial, temporal y científicamente. Así mismo, se justifica dicho estudio, se establecen los objetivos de la investigación y se explica la estructura de desarrollo de la misma.

En el capítulo 2, se realiza la revisión teórica que sustenta la investigación y, además, se lleva a cabo un breve análisis sectorial como complemento al marco teórico. Se profundiza en los conceptos que abarcan gestión de intangibles y la calidad desde su evolución histórica hasta los diversos modelos que permiten su análisis y gestión. El análisis sectorial se describe centrado en América Latina, Venezuela y, finalmente, en el estado Zulia.

En el capítulo 3, expone el marco metodológico propuesto en la investigación, basado en un modelo propio que consta de siete etapas y que abarca dos facetas: cualitativa y cuantitativa; éstas se centran en el estudio de casos y el análisis multivariante respectivamente.

El capítulo 4 presenta los resultados del estudio de casos llevado a cabo. Se describe y justifica la muestra y se analizan los resultados que se relacionan con la gestión de la empresa basada de intangibles y calidad.

En el capítulo 5, se contempla el diseño del modelo de medición de gestión empresarial basado tanto en fundamentos teóricos vinculados como en los resultados obtenidos del estudio de caso. Este modelo se propone para analizar la gestión de las empresas camaroneras venezolanas objeto de estudio.

El capítulo 6, después de aplicar un cuestionario basado en el modelo de gestión desarrollado en el capítulo anterior a la población objeto de estudio, expone los resultados del análisis estadístico aplicado a los datos recogidos a través de dicho cuestionario. A priori, se analiza la consistencia interna y se lleva a cabo un análisis factorial para verificar las escalas utilizadas, posteriormente se lleva a cabo un análisis descriptivo y se establecen las relaciones entre los elementos del modelo; finalmente, se construye un índice que permite establecer comparaciones entre empresas.

En el capítulo 7 se contemplan las conclusiones derivadas de la investigación, así como las posibles líneas futuras de investigación.

Finalmente, se relacionan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos complementarios (Anexos 1 a 5).

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO Y ANÁLISIS SECTORIAL

ESQUEMA DEL CAPÍTULO 2

2.1. INTRODUCCIÓN.

2.2. GESTIÓN DE INTANGIBLES.

2.2.1. Evolución histórica de la gestión de intangibles.

2.2.2. Capital intelectual.

2.2.3. Modelos de gestión de capital intelectual.

2.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD.

2.3.1. Evolución de la calidad.

2.3.2. Modelos de gestión de la calidad.

2.4. ANÁLISIS SECTORIAL.

2.4.1. Análisis del sector en América Latina.

2.4.2. Análisis del sector en Venezuela.

2.4.3. Análisis del sector en el Estado Zulia.

2.4.4. Síntesis del análisis sectorial.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO Y ANÁLISIS SECTORIAL

2.1. INTRODUCCIÓN

El marco teórico se considera como la revisión de la literatura a través de un proceso de introducción en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con el planteamiento de un problema (Creswell, 2005).

Una vez expuestos la delimitación del problema, la justificación y los objetivos de la investigación, procedemos a sustentar teóricamente el presente estudio. Esta etapa implica exponer, analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, etc. Es decir, los trabajos existentes y antecedentes en general que se consideren adecuados para el desarrollo del objeto de esta investigación (Rojas, 2001).

Asimismo, es importante resaltar que las referencias teóricas proporcionan una visión sobre la situación del planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento correspondiente. Creswell (2005) y Mertens (2005), señalan cómo encaja la investigación en el panorama de lo que se conoce sobre un tema

o tópico estudiado, proporcionando nuevas ideas y siendo útil para compartir descubrimientos recientes de otros investigadores.

La presente investigación se enmarca dentro del área de la gestión de intangibles y calidad total, considerando que estos activos suponen un porcentaje de importante valor de las organizaciones, si bien muchos empresarios que son conscientes de esta importancia se encuentran con la dificultad de medirlos y desarrollar estrategias para gestionarlos adecuadamente.

Este marco teórico se sumergirá en la evolución histórica de los intangibles, evidenciando cómo despiertan el interés de la investigación a nivel académico y empresarial, mostrando diversos modelos de gestión aplicados a lo largo del tiempo, considerando los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el *know how* de la empresa y la satisfacción de los clientes, etc., que son algunos de los elementos esenciales en la empresa. Por otro lado, el aspecto de calidad, su evolución y cómo, a nivel de la gestión empresarial, constituye una vía para conseguir la satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y de la sociedad, se torna como una faceta de obligada complementariedad de los modelos de gestión anteriormente citados.

En la actualidad, las empresas deben enfrentarse a un entorno muy competitivo donde la globalización de la economía y el comercio internacional generan una constante carrera por

conquistar clientes, generándose un ambiente de competencia cada día más fuerte. Esto, sumado a que la era industrial está siendo reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, genera el desarrollo y aplicación de modelos de gestión empresarial que consideran los intangibles y la calidad total, tales como se explica a continuación.

2.2. GESTIÓN DE INTANGIBLES

En este apartado se explica cómo ha evolucionado la consideración de los intangibles en el mundo empresarial, con especial incidencia en el concepto de capital intelectual, y la importancia de su gestión estratégica para maximizar el valor de una empresa.

2.2.1. Evolución histórica de la gestión de intangibles

El inicio del siglo XXI presenta situaciones preocupantes para el futuro de la economía e incertidumbres importantes para la nueva sociedad de la información y el conocimiento, así mismo, la crisis relativa a los valores, confianza, seguridad, ética y la transparencia en las transacciones económicas fundamentales vienen dificultando la perspectiva de una temprana recuperación.

Las organizaciones han tenido que evolucionar ya que la crisis actual también está influida por la demanda de nuevas formas de gestionar la creación de valor. Estos planteamientos

tienen una importancia cada vez más elevada en la estructura de valor, donde los activos intangibles y la calidad total son estratégicamente una herramienta fundamental para la gestión de las organizaciones.

Desde hace más de una década, tanto la comunidad académica como el mundo empresarial reconocen el papel estratégico que ocupa el conocimiento de las organizaciones por alcanzar el éxito. De igual forma, la investigación sobre los intangibles y la implicación en la creación de valor empresarial ha sido muy amplia, considerando que las diferentes aproximaciones al estudio del conocimiento de las organizaciones se orientan hacia los procesos de creación, asimilación, difusión y explotación de los intangibles o hacia la medición de las distintas manifestaciones en las que se puede presentar el conocimiento (CIC, 2003), entre las que destaca el capital intelectual.

Muchos han sido los esfuerzos que se han hecho para delimitar el concepto de capital intelectual ya que en los modelos tradicionales no se reconocía o al menos, no con la importancia debida. Es por ello, que los investigadores, expertos, entidades e instituciones se han preocupado especialmente en los últimos años por conocer cómo se crea, cómo se mide, cuáles son los indicadores que lo representan y cómo se debe gestionar el capital intelectual, tanto en su consideración dinámica como en su faceta de flujos de conocimiento (Stewart, 1997).

En 1969 el economista John Kenneth Galbraith (Galbraith, 1969), fue pionero al acuñar el concepto de capital intelectual como acción intelectual, conocimiento o puro intelecto, en un constructo donde la importancia de poner en práctica sistemas de actuación permiten mejorar la gestión de las empresas, haciéndolas eficientes ante un entorno más competitivo. Por tanto, capital intelectual no es sólo un activo intangible estático, *per se*; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin (Bontis, 1998).

A finales de los años ochenta, se origina en las consultorías la construcción de estados que miden el capital intelectual y a comienzos de los años noventa, es cuando empresas como Celemi, Dow Chemical, Hewlett-Packard, Hoffman La Roche, Huges Space, Nova Care, Skandia y Texas Instruments, desarrollan las primeras experiencias en torno a la medición del Capital Intelectual, entendiéndolo como "materia intelectual"; es decir, conocimiento, información, propiedad intelectual, y experiencia que ha sido formalizada, capturada y medida para producir mayor valor de los activos (Stewart, 1994).

A mediados de los años noventa, una vez consolidada la medición y evaluación del surgimiento del capital intelectual, éste es definido, a través de una metáfora, por Edvinsson (1993) como "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol

crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos (intangibles), la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Esta evidencia ha coincidido con una época donde la tecnología de la información y las comunicaciones han sido protagonistas, influyendo decisivamente en el desarrollo de la economía. Simultáneamente, dos fenómenos relacionados con la transformación estructural y de comportamiento han adquirido gran importancia: de un lado, el acceso al ahorro popular en los mercados de valores y, por otro lado, los movimientos de reforma del gobierno de la empresa.

A finales de los años 90, las organizaciones profesionales y universitarias interesadas en el tema plantearon sus propias definiciones.

- La *International Federation of Accountants* en 1998, considera el capital intelectual como parte del inventario total de capital o como el capital social basado en el conocimiento que posee la compañía. Como tal, el capital puede ser tanto el resultado final de un proceso de transformación del conocimiento o el conocimiento mismo que es transformado en propiedad intelectual o en activos intelectuales de la empresa. La propiedad Intelectual asigna derechos de propiedad a cosas tales como patentes, marcas registradas

y copyright. Los activos intelectuales son aquellos elementos basados en conocimiento, con los cuales la compañía propietaria producirá una corriente futura de beneficios para la compañía (Guthrie, 2001).

- La *OECD*, describe Capital Intelectual como el valor económico de dos categorías de activos intangibles de una compañía: ‘Capital Organizacional’ y ‘Capital Humano’ (Petty y Guthrie, 2000).
- En el ámbito universitario surgen proyectos tales como el proyecto MERITUM, *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*. En este proyecto, definen como capital intelectual a la combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa. Su definición abarca todas las formas de intangibles; es decir, tanto aquellos formalmente poseídos y empleados como los informalmente movilizados (Cañibano *et al.*, 2002).
- En términos de Bueno (1998), constituyen competencias básicas distintivas de carácter intangible que permitan crear y sostener la ventaja competitiva.

Por lo antes expuesto, las organizaciones se dan cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones, siendo definidos como una serie de recursos que pertenecen a la organización y se utilizan

para crear valor, pero que no están valorados desde un punto de vista contable (Cañibano *et al.*, 2002).

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el *know how* de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Desde el año 2000 hasta la fecha se han desarrollado diversos estudios e investigaciones desarrolladas en el sector privado y público, adaptándose el modelo de capital intelectual en el ámbito regional y nacional de España, destacan algunos de las aplicaciones en el sector público (IEF, DOPRI, Ayuntamiento de Legañes, departamentos de seguridad, ejército, hospitales, etc.) y en el sector privado (Bakinter, 1996, Idom y Finanzia Grupo BBV (hoy BBVA), 1997, Central Hispano (hoy Grupo Santander), 1998, Caja Madrid y Unión Femosa, 1999 (CIC, 2005).

En Venezuela, los activos intangibles siempre han tenido consideración en las organizaciones, sin embargo, su medición dentro de la empresa es algo relativamente nuevo. Hasta hace pocos años, la atención se dirigía más a los activos tangibles como la propiedad, la planta y el equipo, que determinan su valor en libros; pero la tendencia de hoy se dirige a dar especial importancia a los conocimientos humanos, al saber hacer, a la

propiedad intelectual, las marcas, el mantenimiento de la clientela y los conocimientos sobre el comportamiento del mercado. Todos estos elementos constituyen algunos ejemplos de activos intangibles que incrementan el valor real que tiene una empresa.

Hay que destacar que en Venezuela, la contabilidad tradicional sólo permite medir los activos tangibles y reportar resultados de actuación histórica, siendo difícil lograr la valoración de los intangibles y, de tal modo, no se puede lograr una visión real del potencial de los ingresos para la empresa.

Es importante tener en cuenta que, generalmente, el valor de los libros contables de una empresa venezolana se estima aproximadamente en un tercio de su valor de mercado y el resto reside en intangibles difíciles de medir, pero muy importantes en la toma de decisiones para inversionistas y administradores. Por ejemplo, una marca puede representar el 80 ó 90% del valor de una empresa, como es el caso de empresas norte americanas (Cañibano, 1998).

En el año 2001, se publicó el modelo de creación, medición y gestión de intangibles, denominado monitor de activos intangible o el diamante del conocimiento, que se caracterizó por mostrar diferentes *facetas* o intangibles creados, tales como: información, aprendizaje (formación), innovación y competencias. Esta forma de analizar el conocimiento nuevo representa una fuente de conocimiento (en las personas, organización, tecnología, mercado

o entorno) o, en otras palabras, incrementará el valor en cantidad y calidad de los recursos intangibles disponibles (CIC, 2003).

Estas relaciones sirven para justificar la función de utilidad del modelo expresada en cuatro facetas o dimensiones del diamante propuesto en los capitales de la estructura organizacional, tales como: capital humano, organizativo, tecnológico y relacional, utilizando indicadores de información, aprendizaje, innovación y competencias básicas (CIC, 2003).

Las citadas dimensiones, las diversas evaluaciones y análisis de los avances de los modelos de medición y gestión del capital intelectual, (Navegador de Skandia, Technology Broker, Universidad Wenster Ontario, Canadian Imperial Bank of Commerce, Monitor de los activos intangibles, Nova) permitieron aplicar en esas mismas fechas el modelo Intellectus, basado en un análisis del entorno interno y externo de la organización. Desde el punto de vista interno se consideran los llamados capitales humanos, organizativos y tecnológicos y, desde la faceta externa se incorpora el análisis del capital relacional y social. Se trata de un modelo abierto y flexible que permite la valoración de los intangibles en la organización, brindando herramientas de información para la determinación de directrices de la gestión (CIC, 2003).

En el año 2003, en el sector público, se aplicó el estudio de capital intelectual a la Administración Pública del Instituto de

estudios fiscales, donde se observó que las necesidades de éstas se estaban orientando hacia el desarrollo de estrategias y herramientas para la medición y la gestión de los intangibles como nueva línea abierta de investigación que requiere futuras aproximaciones (Merino et al., 2004).

Por otro lado, en el año 2004 la Asociación Española de Normalización y Certificación (AEONOR), desarrolló un estudio sobre la situación de la gestión del conocimiento en España (en adelante, nos referiremos a la gestión del conocimiento como GC), analizando 167 empresas y organizaciones, obteniendo los siguientes resultados:

- Un 39,17% han realizado o están trabajando en un proyecto de GC. En general las organizaciones estudiadas señalan que todas las fuentes de conocimientos internas son de suma importancia y consideran imprescindible que la información que está contenida en el sistema esté continuamente actualizada.
- El 70% tienen asociadas sus áreas a la GC.
- El 48,5% opinan que la GC debe ser liderada por la dirección general.
- El 44,7% consideró que la GC debe ser difundida por todos los miembros de forma parcial.
- El 38,9% no tiene protegido legalmente su conocimiento.
- El 42% dispone una política de seguridad informática (backups...). Cabe destacar que todas estas coinciden en que el principal problema en la GC es la dimensión global de

esta disciplina debido a la dificultad de integrar todos los sistemas y estructuras organizativas.

- El 81% de las organizaciones otorgan cierto paralelismo entre la gestión del conocimiento y la gestión de calidad, a través de la racionalización de los procesos y la eficiente en la gestión de los recursos.

Según datos del CIC, en el 2005 se contaba con diversos proyectos desarrollados tales como: Proyecto Logos (KPMG Peat Marwick, 1994 -1996), Clúster del Conocimiento del País Vasco (1996), Proyecto Intellect (I.U. Euroforum Escorial, 1996-1997), Club Intellect (I.U. Euroforum Escorial, 1997-2000), y el Foro Intellectus (2001), entre otros. A su vez, diversas publicaciones tales como: Proyecto Logos (KPMG, 1996), Boletines del Club Intellect y Monografías I.U. Euroforum Escorial, etc, así como comunicaciones y ponencias en congresos mundiales y nacionales en los que han participado las personas vinculadas a las instituciones anteriores (1998-2004).

La actual importancia de los elementos intangibles, y especialmente los relacionados con el capital intelectual, han originado el desarrollado de un rango de herramientas y modelos que pretenden su identificación, estructura, medición y gestión desde la realidad empresarial. No obstante, esto no ha sido todo lo fructífero que se esperaba debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y a que cada negocio tiene su

particular combinación de conocimientos clave en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado (Bueno, 2008).

Además, según Sveiby (1997) y con plena actualidad, existen ciertos motivos por los que la valoración de los activos intangibles no está más difundida:

- No existe un modelo teórico riguroso para estas evaluaciones, lo que dificulta y encarece el desarrollo de indicadores clave.
- Muchos gestores creen que estos datos carecen totalmente de interés, mientras que algunos analistas financieros ni siquiera saben interpretar esta información.
- En otros casos, hay temor a que estas valoraciones puedan decir demasiado sobre la empresa: opinión de los clientes sobre los cuáles los competidores, imagen interna y externa, ventajas competitivas, etc.

2.2.2. Capital intelectual

El concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial, para definirlo como la combinación de activos inmateriales que hacen funcionar mejor a la empresa, y que en la era de la información se entiende como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Brooking, 1997). Añade esta autora que, este concepto no comprende nada nuevo y que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena

relación con un cliente. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que ha proporcionado nuevas herramientas con las que se ha edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no se consideraban, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Stewart (1997), define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es una fuerza cerebral colectiva, difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente, pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste, junto a la información, se ha convertido en los productos más importantes y fundamentales de la economía.

Por otro lado, Euroforum, una fundación europea para la gestión de la calidad dedicada a la formación empresarial con el objetivo de integrar y generar negocios, diseña un modelo denominado Euroforum (1998), el cual responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las

empresas. Asimismo, define el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en el momento presente generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Añade Petty y Guthrie (2000), que el concepto de capital intelectual es diferente al de activo intangible ya que existen activos intangibles que no pueden formar parte del capital intelectual. Estas se refieren, tal como afirma Sánchez *et al.* (2006), a activos tales como la reputación de las empresas o fidelidad de los clientes, que serían consecuencias de la gestión de capital intelectual.

Sin embargo, Lev (2001) afirma que los términos anteriores han sido utilizados ampliamente por la literatura con la siguiente particularidad: la contable utiliza preferentemente la denominación de recursos intangibles, la económica la de activos del conocimiento y la empresarial la de capital intelectual.

Según señala Ordoñez (2003), la literatura de capital intelectual tiene dos corrientes de investigación: la corriente estratégica y la corriente de medición. La primera analiza la creación y utilización del conocimiento organizativo estudiando, de forma simultánea, la relación entre el conocimiento y la creación de valor; la segunda corriente plantea la necesidad de desarrollar un sistema de información al objeto de cuantificar datos no financieros. Muchas empresas puede tener importantes activos

espirituales, pero si en un plazo razonable de tiempo no se traducen en ingresos y beneficios no sirven para nada (Serrano y Chaparro, 1999).

Trillo y Sánchez (2006), concluyen que dentro de los intangibles que componen el capital intelectual, el conocimiento es el que se torna como más importante, comportando la dirección de capital intelectual un matiz más amplio que la dirección del conocimiento.

De todo lo antes expuesto, conviene concluir que el capital intelectual se define como la combinación de conocimientos y activos intangibles que pueden utilizarse estratégicamente para maximizar el valor de una empresa, convirtiéndola en una materia prima fundamental para el fortalecimiento de su valor contable y competitividad en el mercado, generando constante innovación y mejora continua. El establecimiento de indicadores de análisis y medición facilita la gestión al respecto.

2.2.3. Modelos de gestión de capital intelectual

Los modelos de gestión y medición del capital intelectual más relevantes se presentan clasificados conforme a CIC (2003), que distingue entre modelos relacionados y básicos haciendo, además, especial mención al modelo Intellectus como referencia básica de este trabajo.

Los modelos que se describen a continuación permiten a las organizaciones realizar evaluaciones basadas en hechos contrastables presentes que originarán propuestas futuras para mejorar la calidad, productividad y costos de la empresa.

A) Modelos relacionados

En estos modelos se hace referencia a sistemas de gestión empresarial o de dirección estratégica que, aunque no tienen como objetivo específico la valoración y gestión del capital intelectual, están íntimamente relacionados.

CIC (2003) ha contabilizado doce modelos los cuales se citan a continuación poniendo de manifiesto sus características principales (Tabla 01).

Tabla 01. Modelos relacionados

Nº	Modelo	Características de estructura
1	Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	El cuadro de mando integral pretende ser un sistema de gestión empresarial basado en la visión y estrategia de la empresa, considerando las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento
2	Modelo Dow Chemical (Dow Chemical, 1998)	Tiene su origen en la metodología para la clasificación, valoración y gestión de intangibles en la organización, evaluando los capitales: humano, organizacional y clientes.
3	Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM (1996)	Modelo basado en la forma de aprendizaje de una organización y de los resultados obtenidos, considerando: interacción de la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, trabajo en equipo.
4	Modelo de Roos, Roos, Drangonetti y Edvinsson (1997)	Modelo sistemático para el desarrollo de la medición de los activos intangibles orientado a los capitales: financiero e intelectual.
5	Modelo de Stewart (1998)	Basado en una guía de indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para la medición de los capitales: humano, estructural y cliente.
6	Teoría de los agentes interesados (Atkinson, Waterhouse y Wels, 1998)	Ofrece un sistema de indicadores primarios y secundarios, de carácter financiero y no financiero, para la evaluación de: empleados, clientes, accionistas y comunidad.
7	Directrices Meritum (Cañibano <i>et al.</i> , 2002)	Comprende un modelo basado en tres fases (identificación, medición y seguimiento/acción), considerando, a partir de los objetivos estratégicos, la evaluación de: recursos intangibles, actividades intangibles que se relacionan con el capital humano, relacional y estructural.
8	Modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno, 1998)	Ofrece una visión de la dirección del conocimiento, considerando los capitales: humano, organizativo, tecnológico y relacional. Destaca la existencia de conocimientos tácitos, explícitos y el interés de centrar la atención en la ventaja competitiva sostenible.
9	Modelo de Gestión del conocimiento de Arthur Andersen (Andersen, 1999)	Se diseña en torno a una doble perspectiva: individual y organizacional, dando especial relevancia al liderazgo, a la cultura y a la faceta tecnológica de la empresa.
10	Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento (Bueno, 2001)	Señala el proceso de creación de activos intangibles a partir de las actividades intangibles.
11	Intellectual Capital Benchmarking System – ICBS (Viedma, 2001)	Método de gestión que identifica y audita las capacidades del capital intelectual, basado en la evaluación de las competencias: excelencia, benchmarking competitivo.

Fuente: Elaboración propia basado en CIC (2003).

El detalle gráfico de los modelos se expone a continuación (Figura 01).

Figura 01. Resumen gráfico de los modelos relacionados

Nº	Modelo	Representación del modelo
1	Balance Scorecard	
2	Modelo Dow Chemical	
3	Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM	

Figura 01. Resumen gráfico de los modelos relacionados (continuación)

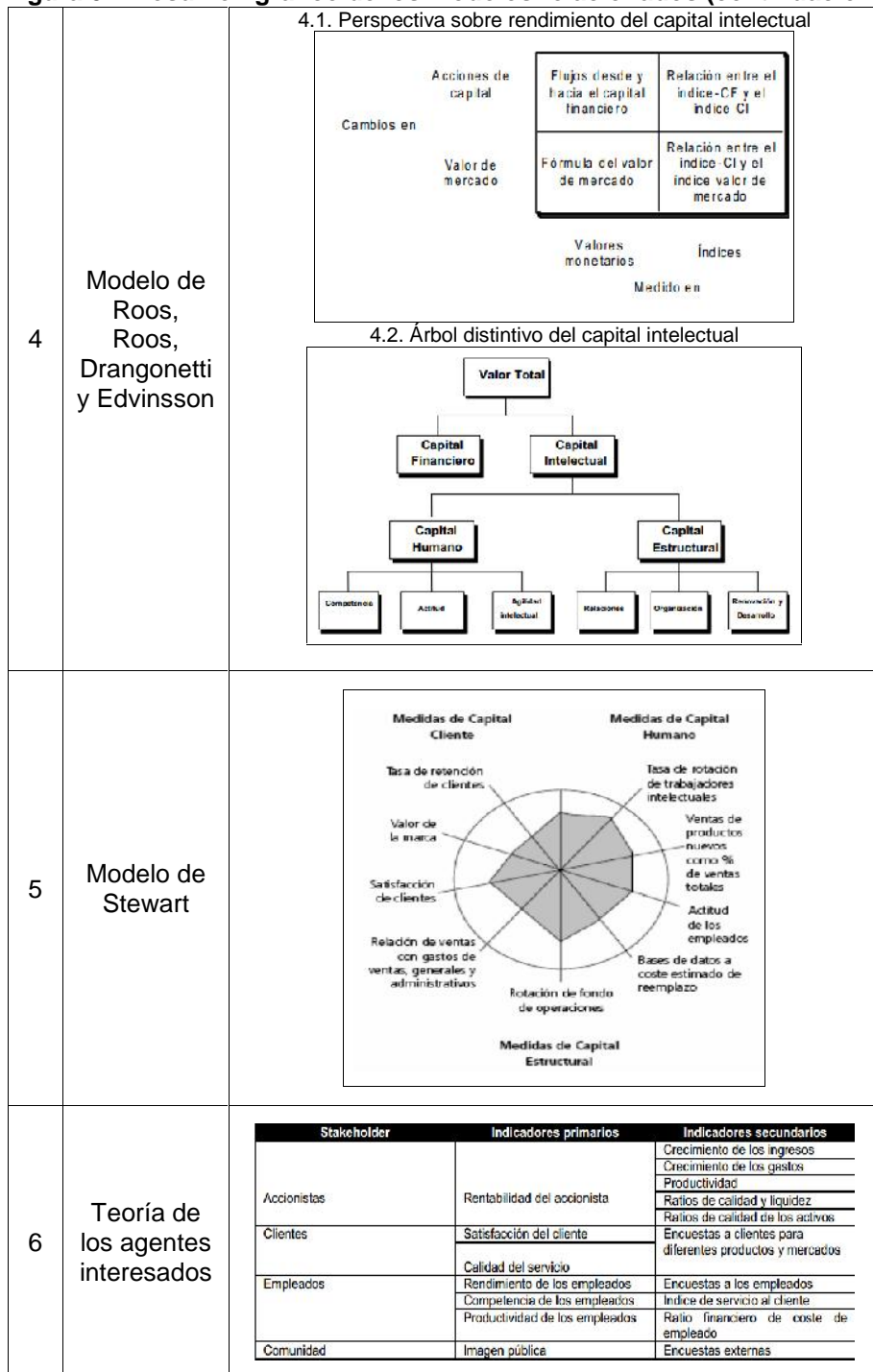
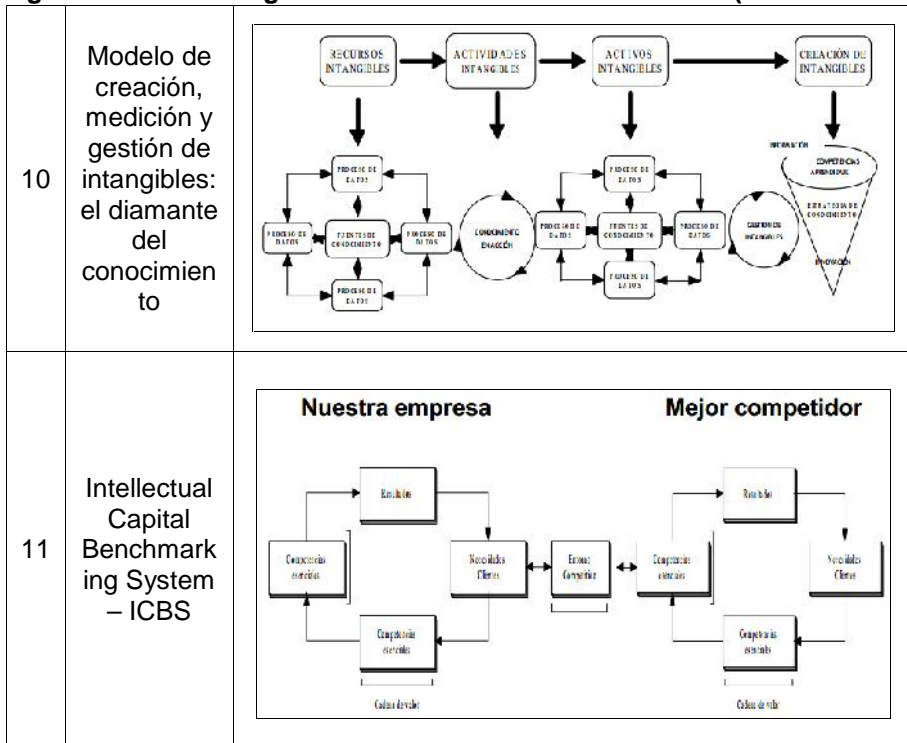


Figura 01. Resumen gráfico de los modelos relacionados (continuación)

<p>7</p>	<p>Directrices Meritum</p>	<p>Este diagrama muestra la estructura de las Directrices Meritum. En la parte superior, una caja etiquetada 'Visión de la Empresa' contiene tres niveles: 'CREACIÓN DE VALOR', 'OBJETIVOS ESTRATÉGICOS' e 'INTANGIBLES CRÍTICOS', conectados por flechas ascendentes. Debajo, una caja 'Recursos y Actividades' muestra tres niveles de recursos: 'Recursos Intangibles' y 'Actividades Intangibles' en la parte superior; 'Capital Humano', 'Recurso' y 'Actividad' en el nivel medio; y 'Capital Estructural', 'Recurso' y 'Actividad' en el nivel inferior. 'Capital Relacional' también se muestra como un recurso. Flechas indican que los recursos y actividades contribuyen a los intangibles críticos, los cuales se relacionan con los objetivos estratégicos y finalmente con la creación de valor. En la base, una caja 'Sistema de Indicadores' tiene una flecha que apunta hacia arriba hacia los recursos.</p>
<p>8</p>	<p>Modelo de dirección estratégica por competencia</p>	<p>Este diagrama ilustra el Modelo de dirección estratégica por competencia. Presenta un triángulo invertido con 'GESTION DEL CONOCIMIENTO' en la parte superior y 'GENERACION DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE' en la base. Los vértices del triángulo están etiquetados como 'CONOCIMIENTOS EXPLICITOS' (superior izquierdo), 'CONOCIMIENTOS TACITOS' (superior derecho) y 'CONOCIMIENTOS TACITOS' (inferior izquierdo), 'CONOCIMIENTOS EXPLICITOS' (inferior derecho). En el centro del triángulo se encuentra un círculo etiquetado 'CAPITAL INTANGIBLE', rodeado por cuatro tipos de capital: 'CAPITAL HUMANO', 'CAPITAL TECNOLÓGICO', 'CAPITAL ORGANIZATIVO' y 'CAPITAL RELACIONAL'. Flechas indican un flujo de conocimiento y capital entre los niveles y hacia el centro.</p>
<p>9</p>	<p>Modelo de Gestión del conocimiento de Arthur Andersen</p>	<p>Este diagrama muestra el Modelo de Gestión del conocimiento de Arthur Andersen. El núcleo es un círculo etiquetado 'Conocimiento organizacional'. Este núcleo está rodeado por un anillo que contiene los términos: 'Liderazgo' (superior), 'Medición' (izquierda), 'Cultura' (derecha) y 'Tecnología' (inferior). Dentro de este anillo, se encuentran los verbos: 'Compartir', 'Crear', 'Justificar', 'Capturar', 'Adoptar', 'Organizar' y 'Aplicar'. Una línea horizontal separa 'PROCESO' (inferior) de 'Liderazgo' (superior).</p>

Figura 01. Resumen gráfico de los modelos relacionados (continuación)



Fuente: Elaboración propia basada en los autores de los modelos.

B) Modelos básicos

Los modelos de capital intelectual, que se detallan a continuación, tratan de presentar las principales referencias teóricas surgidas hasta la fecha. Por ello, se presentarán de forma exhaustiva todas las iniciativas de medición de los activos intangibles que han aparecido con profusión de los últimos tiempos en la esfera nacional e internacional (Tabla 02).

Tabla 02. Modelos Básicos

Nº	Modelo	Características de estructura
1	Skandia Navigator (Edvinsson, 1993)	Este modelo se basa en los enfoques o elementos: cliente, financiero, humano, procesos y renovación.
2	Technology Broker (Brooking, 1996)	Este modelo diferencia cuatro tipos de elementos dentro del capital intelectual, los activos: mercado, humano, propiedad intelectual e infraestructura.
3	Modelo de la Universidad Werstern Ontario (Bontis, 1996)	Se basa en un sistema de bloques de capital intelectual interrelacionados donde se considera los capitales: humano, relacional y organizativo.
4	Modelo del Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996)	La característica más relevante estructura es basada en el conocimiento: aprendizaje organizativo y en el capital de conocimiento, distinguiendo entre capital financiero, de clientes, estructural y humano.
5	Monitor de Activos intangibles (Sveiby, 1997)	Este modelo considera el valor contable y el valor de mercado de las empresas, por lo que el modelo mide: estructura interna, estructura externa y competencias individuales.
6	Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 1998)	Parte de la estructura básica del capital intelectual tratando de explicar la transformación de los distintos componentes: humano, organizativo, social, innovación y aprendizaje.
7	Modelo Intellect (Euroforum, 1998)	Se basa en la medición de los capitales: humano, estructural y relacional.
8	Modelo Intellectus (CIC, 2003, 2011)	Modelo de gestión y medición del capital intelectual a través de cinco componentes: capital humano, organizativo, tecnológico, de negocio y capital Social.

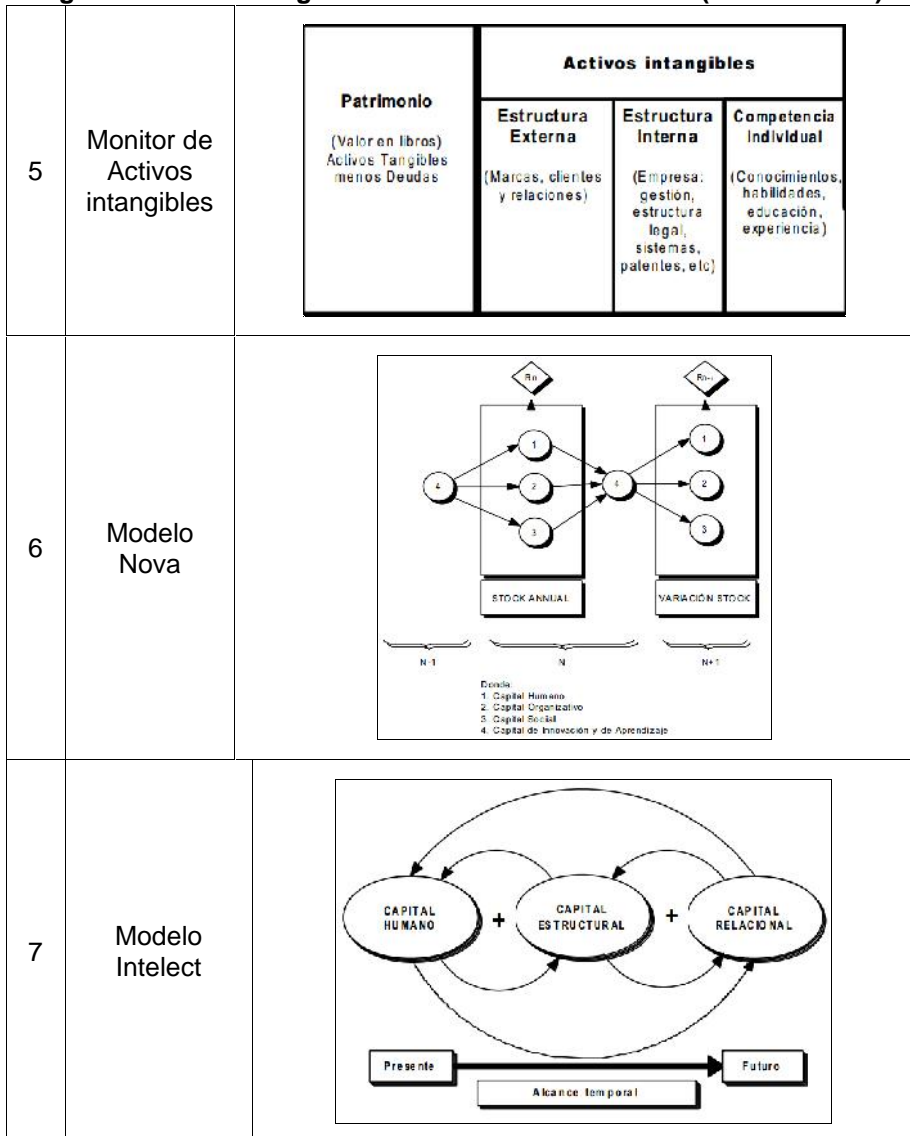
Fuente: Elaboración propia basado en CIC (2003).

El detalle gráfico de los modelos básicos se expresa en la figura 02, tal como sigue.

Figura 02. Resumen gráfico de los modelos básicos

Nº	Modelo	Representación del modelo
1	Skandia Navigator	
2	Technology Broker	
3	Modelo de la Universidad Werstern Ontario	
4	Modelo del Canadian Imperial Bank of Commerce	

Figura 02. Resumen gráfico de los modelos básicos (continuación)



Fuente: Elaboración propia basada en los autores de los modelos.

Respecto al análisis de los modelos anteriores, tanto los clasificados como básicos como los relacionados, se puede concluir que la mayoría de ellos contemplan tres perspectivas: humana, organizativa y relacional, sin embargo, no todos

consideran de manera particular la tecnología, la innovación y la cultura, que en un contexto globalizado y eminentemente competitivo como el de hoy día se tornan básicos (Sánchez *et al.*, 2006; Canós *et al.*, 2007), si bien algunos referencian la faceta del aprendizaje y otros aluden a estos conceptos diseminándolos a través de sus diferentes elementos. También se pueden observar en varios de los modelos la propuesta de evaluación de los activos intangibles junto a los tangibles al mismo tiempo. Del mismo modo, se extraen diferentes formas de clasificar el conocimiento como: tácito / explícito, individual / organizacional, conocimiento de los diferentes capital.

Además, no todos los modelos están dotados de una visión dinámica presentando, en ese caso, un análisis estático de la situación empresarial.

Es el modelo de Viedma (2001) el que habla claramente de los conceptos de excelencia y benchmarking, ideas que, como se verá más adelante, están bien desarrolladas a través de la calidad total.

A este respecto, se ha tomado como referencia principal, que no única, de este trabajo al modelo Intellectus, por ser el más moderno, por abarcar la perspectiva más completa respecto a los capitales considerados, activos intangibles, por ofrecer todo un elenco de variables e indicadores que se pueden adaptar a cualquier empresa y sector en todas sus perspectiva y, por tener

cierto carácter dinámico, además de contar con la experiencia latinoamericana en su aplicación práctica. Por este motivo, se desarrolla más detalladamente a continuación.

C) Modelos Intellectus

Tal como se acaba de mostrar, la literatura ha proporcionado diversos modelos de medición de capital intelectual que enfatizan distintos aspectos; no obstante, la necesidad de adecuar los modelos a una realidad social y económica en constante evolución orienta y justifica el esfuerzo realizado por mejorar las propuestas precedentes.

El modelo Intellectus toma como punto de referencia básico el modelo Intellect (Euroforum, 1998) que distingue tres componentes genéricos de capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional, al modo en el que se concibe en la mayoría de los modelos básicos. En línea con algunas otras aportaciones previas, y en coherencia con la propia evolución de los conceptos básicos y las prácticas empresariales, el modelo Intellectus desagrega el capital intelectual en cinco componentes: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital negocio y capital social. Existen referencias anteriores que apuntan los problemas de hacer una definición demasiado amplia de cada uno de los componentes de capital intelectual y que aconsejan aumentar la homogeneidad de los conocimientos incluidos en cada componente.

La discusión del capital estructural en capitales organizativo y tecnológico, se debe a la necesidad de separar los aspectos administrativos internos de aquellos otros más estrechamente vinculadas con el desarrollo de innovaciones tecnológicas incorporadas a productos y/o procesos productivos (CIC, 2003).

Por otra parte, la gran heterogeneidad de agentes externos con los que la empresa mantiene relaciones, aconseja la distinción entre los capitales negocio, relativo a las relaciones con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico, y social, que abarca las relaciones con el resto de agentes sociales que actúan en su entorno. Estos han sido tratados casi siempre de forma conjunta en el denominado capital relacional (Intelect, 1998; Bueno, 2001) o capital cliente (Bontis, 1996; Stewart, 1997)

La metodología CIC 2003, se enmarca en el campo de trabajo relativo a la medición de los conocimientos de las organizaciones, presentando un modelo abierto y flexible que relaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa y tiene como finalidad principal la de proporcionar a los gestores la información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. A continuación se exponen las ideas principales y la descripción del modelo Intellectus, tal como lo plantea el mismo CIC (2003), aludiendo a argumentos propios de este organismo a quien se le atribuye la creación del modelo.

El modelo *Intellectus* comparte con el modelo *Intelect* (Euroforum, 1998) y el *Monitor de Activos Intangibles* (Sveiby, 1997) la definición, en cada bloque de capital intelectual, de indicadores relativos a su evolución en el tiempo e, indirectamente, la proyección de éxito de la empresa. En cambio, en otros trabajos, el efecto dinámico de los modelos queda incorporado en un bloque de capital intelectual independiente a partir del cual los restantes se van desarrollando (Kaplan y Norton, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Camisón *et al.*, 2000). La primera de las alternativas para integrar la dimensión dinámica del modelo aporta una información más detallada que puede resultar muy útil para la toma de decisiones acerca del desarrollo de las actividades intangibles relativas a cada componente de capital intelectual.

Otro conjunto de aspectos que se plantean como retos del modelo *Intellectus* pasa por su aproximación hacia el campo de la dirección y gestión de los conocimientos; esto es, su utilización en la toma de decisiones.

La estructura está compuesta por los componentes, elementos, variables e indicadores. Los componentes son los diferentes capitales, los elementos son los recursos o activos intangibles que integran cada componente del capital intelectual y, por último, las variables y los indicadores representan la forma de evaluar cada uno de los elementos (Figura 03).

Figura 03. Estructura del modelo Intellectus

COMPONENTES				
Capital humano	Capital organizativo	Capital Tecnológico	Capital Negocio	Capital Social
↓	↓	↓	↓	↓
Elementos	Elementos	Elementos	Elementos	Elementos
Valores y actitudes	Cultura	Esfuerzo en I+D+I	Relaciones con clientes	Relaciones con accionistas, instituciones e inversores
Aptitudes	Estructura	Dotación tecnológica	Relaciones con Proveedores	Relaciones con administraciones públicas
Capacidades	Aprendizaje Organizativo	Propiedad intelectual + industrial	Relaciones con Aliados	Relaciones con la defensa del medio ambiente
	Procesos		Relaciones con competidores	Relaciones sociales
			Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa	Reputación corporativas
			Relaciones con las instituciones de promoción y mejora de la calidad	Otras relaciones con la sociedad
↓	↓	↓	↓	↓
Variables	Variables	Variables	Variables	Variables
↓	↓	↓	↓	↓
Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)	Indicadores (Categorías y niveles)

Fuente: CIC (2003).

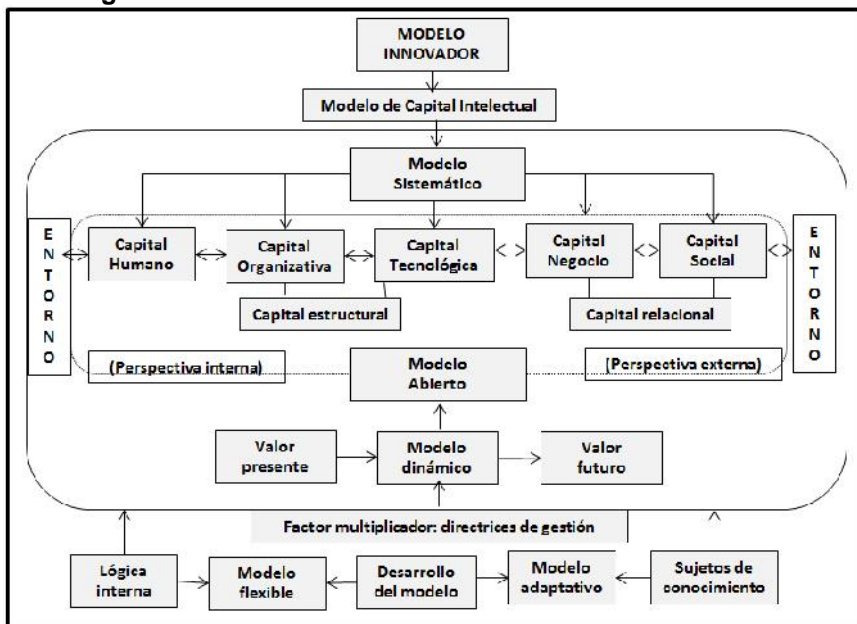
La característica de este modelo es que incorpora dimensiones para evaluar la estructura de una organización, medición de los activos intangibles y, sobre todo, pretende revelar el futuro previsible de la empresa de acuerdo con la potencialidad de distintos elementos de su capital intelectual y los esfuerzos que se están realizando para su desarrollo.

Este es un modelo de carácter dinámico, ya que recoge tanto los valores acumulados del capital intelectual en un momento del tiempo como las interrelaciones entre los

componentes del mismo, que lo dinamizan y hacen evolucionar. El constante y adecuado transvase entre conocimientos tácitos y explícitos resulta vital para la innovación y el desarrollo de la empresa, incrementando su grado de competitividad facilitando su supervivencia.

A continuación se presenta el modelo Intellectus, iniciativa que puede representar la aportación más innovadora, completa y operativa existente en la actualidad a nivel internacional (Figura 04).

Figura 04. Características básicas del modelo Intellectus



Fuente: CIC (2003).

Rodríguez (2003), señala que la profusa literatura sobre el capital intelectual en los últimos años dedica una atención muy limitada al diseño de indicadores de medición y gestión de los

activos intangibles, por ello propone que los indicadores deben proporcionar diferentes tipos de información, tales como la cuantificación de los intangibles en diferentes escalas de medida, información dirigida a los gestores y a terceros sobre el valor de la empresa.

Se presenta en la tabla 03, los modelos de capital intelectual con las características más destacadas de sus indicadores.

Tabla 03. Indicadores de los distintos modelos de capital intelectual

MODELOS RELACIONADOS	INDICADORES
Balanced Business Scorecard (Norton y Kaplan, 1992-1996)	Indicadores de intangibles Indicadores financieros
Modelo de Dow Chemical (1993)	Indicadores de intangibles con impacto en los resultados organizativos
Modelo de Aprendizaje Organizativo (KPMG, 1996)	Factores de aprendizaje Factores que condicionan los resultados de aprendizaje
Modelo de Roos, Roos Edvinsson y Dragonetti (1997)	Indicadores de C.I. que integran los diferentes indicadores en una única medida
Modelo de Stewart (1997)	Indicadores internos Indicadores de clientes
Directrices Meritum (1998-2002)	Indicadores de intangibles críticos
Modelo de dirección estratégica de competencias (Bueno, 1998)	Indicadores de competencias básicas distintivas
Teorías de los agentes interesados (Atkinson, Waterhouse y Wells, 1998)	Indicadores de rendimiento de los agentes
Modelo de gestión del conocimiento (Artur Andersen, 1999)	Flujo de información valiosa
Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante de conocimiento (Bueno, 2001)	Indicadores de información, aprendizaje e innovación y competencias básicas
ICBS (Viedma, 2001)	Indicadores de competencias nucleares de benchmarking
MODELOS BÁSICOS	INDICADORES
Navegador de Skandía (Edvinsson, 1992-1997)	Indicadores de medida absoluta del C.I. Índices de eficiencia del C.I.
Technology Broker (Brooking, 1996)	Indicadores cuantitativos Auditoría del C.I.
University of Western Ontario (Bontis, 1996)	Indicadores de resultados organizativos
Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996)	Indicadores de aprendizaje
Monitor de activos intangibles (Sveiby, 1997)	Indicadores de crecimiento y renovación Indicadores de eficiencia Indicadores de estabilidad
Modelo Nova (Camison, Palacios y Devece, 2000)	Indicadores de procesos dinámicos
Modelo Intelect (I.U. Euroforum, 1997-1998)	Indicadores de presente y futuro

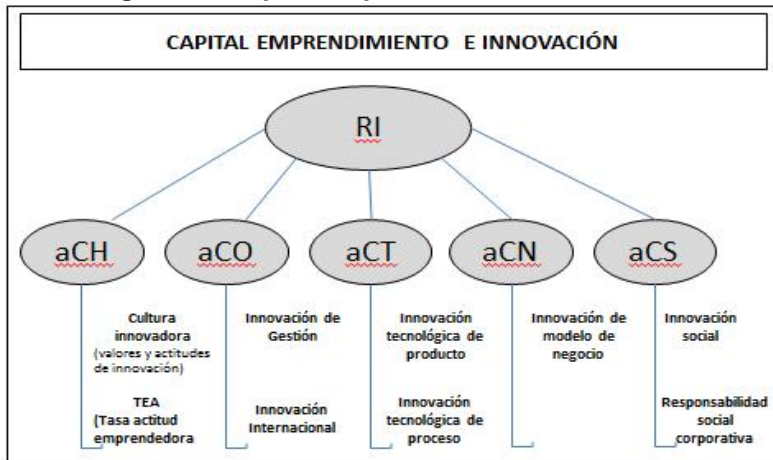
Fuente: CIC (2003).

CIC (2011), señala que el balance realizado al modelo Intellectus, permite analizar diversas experiencias durante siete años, confirmando su marco conceptual y su cuadro básico de indicadores, evidenciando la adaptación a diversas circunstancias específicas y a diversos requerimientos.

El modelo Intellectus se caracteriza por ser abierto, flexible y dinámico y, considerando las diversas evidencias que surgen de la utilidad de los modelos de capital intelectual en diversos procesos de análisis para la creación de valor y de competitividad organizativa en diferentes contextos, ámbitos iberoamericano y Europeo, parece necesario abordar la actualización del modelo, para incorporar las mejoras necesarias y fortalecer las debilidades metodológicas observadas (CIC, 2011).

Esta revisión del modelo busca la mejora de su estructura lógica a través de una renovación de su fundamentación metodológica, incorporando en el diseño una función que explique la evolución de los elementos y variables expresivos del valor, tal como es el capital del emprendimiento e innovación, que está conformado por la cultura innovadora, innovación de gestión, innovación tecnológica de producto, innovación de modelo de negocio e innovación social (Figura 05).

Figura 05. Capital emprendimiento e innovación



Fuente: CIC (2011).

2.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La presente sección estudia los factores que se relacionan con la gestión de la calidad empresarial, analizando su evolución en el tiempo. Posteriormente, se evalúan los modelos más importantes que constituyen una herramienta para la gestión de la calidad total en las empresas, con especial incidencia en el modelo EFQM, como pilar fundamental de referencia de este trabajo.

2.3.1. Evolución de la calidad

La evolución del concepto de calidad ha sido muy dinámica a lo largo del tiempo, experimentado cambios relacionados con la evolución de la industria. Se han desarrollado diversas teorías, principalmente en Estados Unidos y Japón, siendo este último país donde se implementa la cultura de empresas de la calidad

total. Los principales autores considerados como los gurús de la calidad son Shewhart (1938), Ishikawa (1949), Crosby (1979), Deming (1982), Taguchi (1986), Feigenbaum (1990), Juran (1993). A continuación en la tabla 04 se presenta definiciones de calidad más destacadas según los autores referidos:

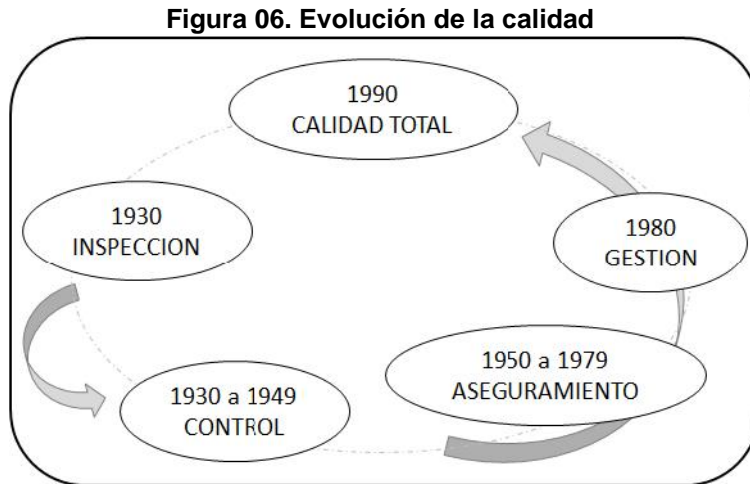
Tabla 04. Definiciones de calidad

Autor	Definición
Walter A. Shewhart (1938)	La calidad es el resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).
Kaoru Ishikawa (1949)	Se refiere al hecho de que un producto o un servicio satisfaga las necesidades o expectativas del usuario o cliente.
Philip B. Crosby (1979)	Es el ajuste a las especificaciones o conformidad de unos requisitos.
William Edwards Deming (1982)	Se asocia al grado perceptible de uniformidad y fiabilidad adecuados a las necesidades del cliente.
Genichi Taguchi (1986)	La calidad se relaciona con la menor pérdida posible para la sociedad.
Armand V. Feigenbaum (1990)	Tiene que ver con las características del producto y servicio provenientes del mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento y que están relacionadas directamente con las necesidades del cliente.
Joseph M. Jurán (1993)	Se refiere al uso y a la satisfacción de las necesidades del cliente.
La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.)	Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Fuente: Elaboración propia basado en la definición de los autores.

La evolución de la concepción de la calidad en las empresas permite visualizar la necesidad de ofrecer una mayor calidad desde el producto o servicio que se proporciona al cliente hasta

la que se relaciona con la sociedad. Esta evolución se refleja en la figura 06.



Fuente: Elaboración propia basada en Romero y Miranda (2007).

En este gráfico se presenta cada una de las etapas de la calidad surgidas en el siglo XX, que se detallan y explican a través de la tabla 05, donde se reflejan los objetivos perseguidos en cada una de éstas.

Tabla 05. Evolución de la calidad

Etapa	Características
<p>Primera, Desde la revolución industrial hasta 1930. Esta época se caracterizó por la inspección y la detección de productos defectuosos para separarlos de los que resaltan para la venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Representó la transformación del trabajo manual por el mecanizado. - En 1900 el trabajo era prácticamente artesanal, caracterizándose porque el trabajador era responsable de la producción completa. - En 1930 surge el supervisor, el cual es responsable por la calidad del trabajo. - Posterior y durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de ello los inspectores de calidad, generando la creación de áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.
<p>Segunda, 1930-1949. Esta época se caracterizó por la orientación y enfoque de la calidad pasó de <i>“la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se controla y selecciona los desperfectos o fallas de productos y la toma de acciones correctivas sobre los procesos tecnológicos. - Se implementa el control estadístico de la calidad y se introduce de la inspección por muestreo (en lugar de la inspección al 100%). - Los inspectores de calidad además de inspeccionar el producto final se distribuye a lo largo de todo el proceso productivo.
<p>Tercera. 1950 - 1979. Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las distintas áreas de calidad de la empresa, donde además de la medición, se incorpora la planificación de las mismas, considerándose su orientación y enfoque: <i>la calidad se construye desde adentro</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No sacar a la venta productos defectuosos (Período posterior a la segunda guerra mundial). - Posteriormente, se dan cuenta de que el problema radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. - Se inicia la inspección y control de todos los factores del proceso, desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. - En esta etapa predominó producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado.
<p>Cuarta. Década del 80. En esta etapa, la calidad se ve como <i>“una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un programa o sistema de calidad, sino que es la elaboración de una estrategia orientada al perfeccionamiento continuo. - El enfoque principal fue el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. - La responsabilidad estaba en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y promover la participación en la organización.
<p>Quinta. 1990 hasta la fecha. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total, el cual abarca todas las áreas de las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se implementa el valor total para el cliente, desarrollándose lo que se conoce como Servicio de Calidad Total. - El cliente aprecia la calidad desde dos puntos de vista: calidad perceptible y factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. - Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basada en Romero y Miranda. (2007).

Detallando la evolución experimentada en la última etapa, se expone lo que sigue a continuación.

Interesa destacar que en la década de los 90 se implanta la idea de aplicar la calidad, no sólo a los procesos sino también a la Gestión, englobando incluso a los propios objetivos de la empresa. Se habla entonces de Gestión de la Calidad Total y se conoce internacionalmente como TQM (Total Quality Management). Comienzan a utilizarse una serie de criterios, conceptos y valores, que marcan las pautas de actuación para aquellas empresas que desean superar el concepto de la calidad, limitada a la gestión de los procesos. Es así como las organizaciones inician la búsqueda de la calidad total con la finalidad de orientarse hacia el camino de la excelencia, manteniendo como objetivo el ir haciendo cada día las cosas mejor, detectando los errores y/o defectos y tratando continuamente de superarlos.

En 1988 fue creada la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), bajo el auspicio de la comisión europea, por catorce importantes empresas con la misión de fomentar en Europa el establecimiento de alianzas a nivel nacional a fin de promover la excelencia sostenida en las organizaciones europeas. En enero del 2003 cuenta con más de 800 miembros pertenecientes a la mayor parte de los países europeos, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, centros de investigación, escuelas de negocios y universidades (EFQM,

2003). Surgen, en este ámbito, varios modelos para la gestión de la calidad total en las empresas, que se explican en el siguiente epígrafe, si bien hay que destacar toma como referencias principales los modelos Deming de Japón y Malcolm Baldrige de Estados Unidos, que también se describen en el siguiente epígrafe.

Hoy día, el *Global Excellence Model Council* (GEM) se constituye para compartir conocimientos, experiencias e información en el campo de la excelencia, estando integrado por aquellas organizaciones reconocidas a nivel mundial como los guardianes de los modelos de excelencia y los procesos de adjudicación de su región geográfica específica / área o bloque de negociación política. Estos son:

- Centro de Productividad Japonés para el Desarrollo Socio-Económico (Japón).
- Programa Nacional de Excelencia Baldrige (Estados Unidos)
- EFQM (Europa).
- Fundibeq y Redibex (representado por FNQ Brasil y México IFCT) (Ibero América).
- SAI Global (Australia).
- Confederación de la Industria India (India).
- Primavera Singapur (Singapur).

Por otro lado, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) realiza, en 1989, un intento de condensar todas las premisas bajo la definición de calidad total, considerándola como una forma de dirigir una organización, que pretende la participación de todas las personas implicadas en ella para incrementar la calidad de los productos o servicios, las actividades y los objetivos.

La Organización Internacional para la Estandarización es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales dirigidas a empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Algunas de las normas más conocidas de la ISO son normas de sistemas de gestión, en este caso se señalan las ISO 9000 las cuales abordan diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los mejores estándares conocidos de la ISO. Estas normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplan consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejore constantemente (ISO 2013).

Dentro de estas normas de la serie ISO 9000 dirigidas a la calidad, se pueden distinguir:

- ISO 9001:2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad.

- ISO 9000:2005 - cubre los conceptos y el lenguaje básicos.
- ISO 9004:2009 - se centra en cómo hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz
- ISO 19011:2011 - establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

Las normas de certificación ISO 9000 se desarrollaron a partir 1987 teniendo como objetivo el posibilitar la certificación a empresas de todo el mundo. Estas normas se constituyen como estándares y resultan prescriptivas, al contrario que otros modelos, como el EFQM antes mencionado, que se pueden adoptar libremente por las empresas (Nieves y Ros, 2006).

Las normas ISO no conceden premios sino certificaciones a las empresas que cumplan las normas que fijan los estándares de calidad, sin embargo sí permiten establecer una cierta comparativa con los modelos internacionales, cuya adopción constituye la antesala de la certificación.

Hoy en día, se usa el término de calidad total como sinónimo de gestión empresarial, apuntando a la satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y de la sociedad en general.

Cualquier empresa, en la actualidad, debe enfrentarse a un entorno empresarial muy competitivo, donde la globalización de la economía y el comercio internacional generan una constante

carrera por incrementar la cuota de mercado. En este contexto, la calidad se torna como una de las principales fuentes de ventaja competitiva.

De lo anteriormente expuesto, se puede definir la calidad como el conjunto de características y el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo de un producto o un servicio orientado a satisfacer las necesidades o expectativas del usuario o cliente.

Mientras, que el concepto de la calidad total, se podría definir como la estrategia de gestión empresarial para maximizar los recursos a través de la cual se planifica, ejecuta y supervisa la calidad óptima en todas las áreas, siempre orientadas a la mejora continua.

2.3.2. Modelos de gestión de la calidad

En este epígrafe, se presentan los modelos de gestión de calidad más relevantes y que se relacionan con la gestión de la calidad total. El propósito es mostrar las características de cada modelo, identificando los elementos que contribuyen a la implantación de un sistema de calidad total.

Los modelos de calidad total, a escala internacional desarrollados a lo largo del tiempo, se han diseñado para servir de instrumento de autoevaluación de las organizaciones al

constituir una referencia que detecta fortalezas y debilidades en la organización y orientando los procesos en el camino de la mejora continua.

En la tabla 06 se presentan los modelos de gestión de la calidad total de excelencia más difundidos, que se van a describir a continuación, junto con los organismos que los gestionan:

Tabla 06. Modelos de gestión de la calidad total

Modelo	Fecha de creación	Organismo que los gestiona	Web
Deming	1951	JUSE (Japón)	www.deming.org
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de calidad Malcolm Baldrige (EEUU)	www.baldrige.com
EFQM	1992	European Foundation for Quality Management (Europa)	www.efqm.org
Modelo Iberoamericano	1999	FUNDIBEQ (Europa)	www.fundibeq.org

Fuente: Elaboración propia.

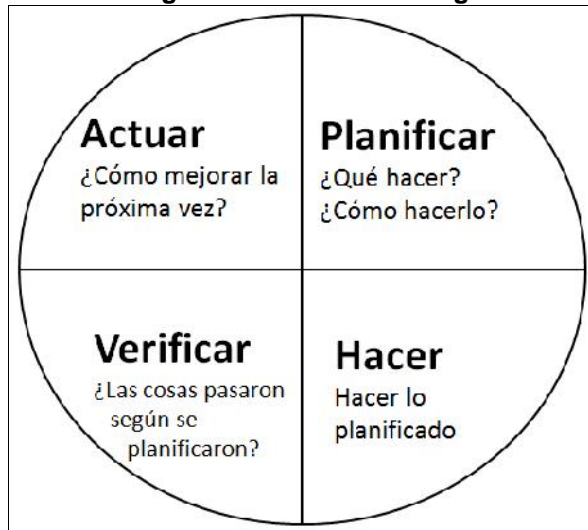
A continuación se detallan cada uno de ellos con especial incidencia en el modelo EFQM, aludiendo incluso a sus últimas revisiones. Éste constituirá la principal referencia de este trabajo por su carácter de actualidad y su nivel de detalle, siendo el mejor complemento del modelo Intellectus, antes desarrollado, en lo que a su perspectiva dinámica, competitiva y de excelencia se refiere. Además de constituir la base de referencia para la implantación del modelo iberoamericano.

A) Modelo Deming

El primer modelo se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recopila la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC).

El principal objetivo del modelo, fue la evaluación mediante la implantación del control de calidad en toda la organización. Con el objetivo de obtener buenos resultados empresariales parte de la consideración de las funciones de producción en un sistema, en el que la mejora de la calidad abarca no sólo a la línea de producción, sino también la recepción de los materiales y la colocación del producto en el punto de venta. Se considera que la calidad debe orientar las necesidades de los consumidores actuales y futuros. Se presenta en la figura 07 el modelo de control total de la calidad y los criterios para su evaluación y aplicación (tabla 07).

Figura 07. Modelo Deming



Fuente: Deming (1982).

Tabla 07. Descripción de las principales facetas del modelo Deming

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>ACT (Actuar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer acciones de mejora. 	<p>PLAN (Planificar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el proceso que se quiere mejorar. • Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso. • Análisis e interpretación de los datos. • Establecer los objetivos de mejora. • Detallar las especificaciones de los resultados esperados. • Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.
<p>CHECK (Verificar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano. • Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales. 	<p>DO (Hacer)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior. • Documentar las acciones realizadas

Fuente: Elaboración propia basada en Deming (1982).

A partir de la aplicación práctica de las teorías japonesas del control total de la calidad se crea el premio conforme a este

modelo que recoge diez criterios de evaluación de la gestión, tal como se expone a continuación:

- 1) Políticas y objetivos.
- 2) Organización y operativa.
- 3) Educación y su diseminación.
- 4) Flujo de información y su utilización.
- 5) Calidad de productos y procesos.
- 6) Estandarización.
- 7) Gestión y control.
- 8) Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- 9) Resultados.
- 10) Planes para el futuro.

El desarrollo y la aplicación de estos criterios, permitirán a la organización lograr la satisfacción de los trabajadores, vistos como clientes internos, la mejora continua de los procesos, productos y/o servicios, lo que propicia la satisfacción del cliente garantizándola evolución y mejora continua organizacional.

B) Modelo Malcolm Baldrige

El Premio Nacional de calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, momento en que los productos japoneses invaden ese país. Siendo así, y con la creencia de que la calidad total/excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, se

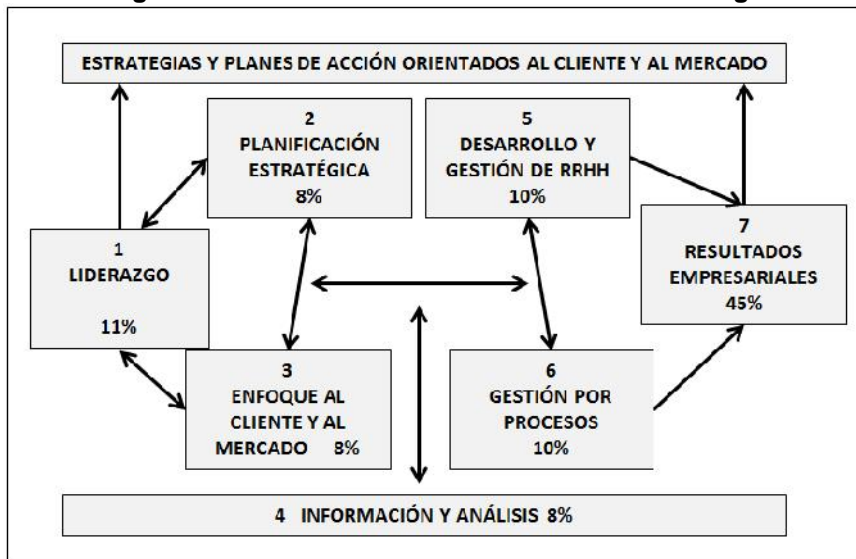
crea el Premio Nacional de la Calidad Americano, el cual tiene como misión los siguientes aspectos:

- Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la calidad total como método competitivo de gestión empresarial.
- Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

Este modelo permite que los líderes de la organización se orienten a la dirección estratégica y a los clientes, así como a dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las que construir las estrategias clave de la organización. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.

Los criterios del modelo ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. Éstos se presentan en la figura 08.

Figura 08. Modelo de calidad total Malcolm Baldrige



Fuente: Baldrige (1987).

Para alcanzar el éxito, es necesaria una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo y, al mismo tiempo, un enfoque más profundo de las principales áreas que vienen identificadas en las categorías del mismo.

Los beneficios que las organizaciones pueden obtener de la aplicación de este modelo de la gestión de la calidad total, va desde la mejora en las relaciones de los empleados, mayor productividad, mayor satisfacción de los clientes, incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad. Además, muchas organizaciones deciden participar con la finalidad de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

C) Modelo EFQM de Excelencia

El modelo EFQM de Excelencia diseñado en Europa con el objetivo de ayudar a las organizaciones empresariales u otros, a conocerse a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento, teniendo como premisa: la satisfacción del cliente y un impacto positivo en la sociedad a través de estrategias y políticas acertadas en la gestión de personal, uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los proceso, lo que conduce a la excelencia de los resultados empresariales.

Este modelo posibilita la autoevaluación, entendida como un examen global de las actividades y resultados de una comparados con el sector o empresa líder en un marco que apunta hacia la excelencia empresarial.

Otra de las facetas que resalta del modelo es que proporciona a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión, que no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros, lo que permite evaluarse en un departamento, unidad o servicio de forma aislada. Estas autoevaluaciones permitirán a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

En 1988, las empresas europeas reconocen la oportunidad de obtener una ventaja competitiva a través de la aplicación de la

calidad total / excelencia. Por ello, ese mismo año, catorce importantes organizaciones europeas tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de calidad, European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), con el objetivo principal de incrementar la competitividad de las organizaciones mediante la mejora de su gestión.

Las iniciativas de la Fundación Europa desembocaron en 1991 en la puesta en marcha del premio europeo, *European Quality Award*, reconocimiento que fue entregado por primera vez el año siguiente a las empresas más destacadas en la implantación de las mejores prácticas de calidad existentes en el ámbito europeo.

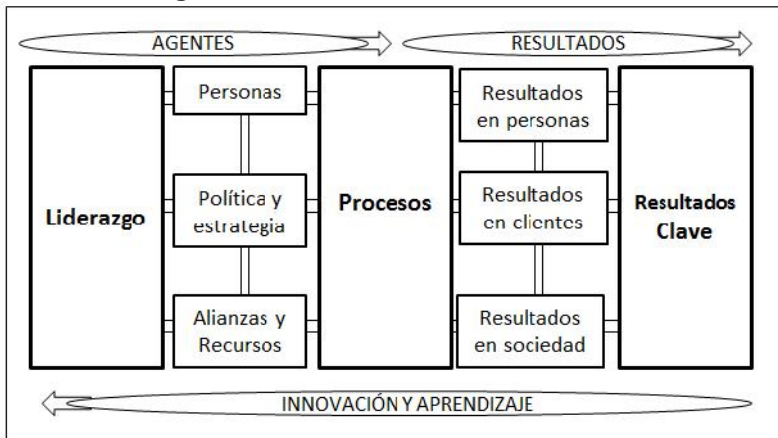
Por otra parte, Boulter y Bendell (2002) señalan que este modelo se utilizó desde 1992 como marco para conceder los premios EFQM en Europa y en otras partes del mundo. Asimismo, se utiliza muy extensamente como herramienta de autoevaluación para las organizaciones.

Las autoevaluaciones a través del EFQM se pueden aplicar a una organización, departamento, unidad o servicio de forma aislada, lo que permite identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y en el caso de su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

Este modelo se considera un modelo no normativo, que permite a la organización medir en qué lugar se encuentra en el camino de la excelencia, realizando para ello un análisis detallado del sistema de gestión de la misma, usando como guía una serie de criterios sobre aspectos intangibles de la organización, centrados en la innovación y el aprendizaje, el liderazgo, la política y la estrategia, el personal, las alianzas y recursos, los colaboradores y los procesos, pero que no está encaminado a la contabilización de los intangibles .

De acuerdo a lo anterior hay que señalar que la aplicación del referido modelo atiende a nueve criterios que pueden utilizarse conjunta o individualmente. Cinco de ellos son agentes facilitadores y cuatro son de resultados. Los criterios que hacen referencia a un "agente facilitador" tratan sobre lo que la organización hace, y los que hacen referencia a los resultados versan sobre lo que ésta logra (Figura 09). Las flechas señalan la dinámica del modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a mejores resultados.

Figura 09. Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: EFQM (2003).

Los nueve criterios citados anteriormente permiten evaluar una organización y mostrar cómo actúa. Cada agente se divide en cierto número de subcriterios de entre los que cada organización debe seleccionar los más adecuados de acuerdo a sus áreas clave de funcionamiento e, incluso, establecer otros que tengan especial importancia para las actividades.

El modelo señala que la satisfacción del cliente, de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo, política y estrategia, apoyado de una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos. Ésta conducirá finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. A continuación se señalan las consideraciones más importantes respecto a estos criterios (EFQM, 2003).

1. Liderazgo. Permite el desarrollo y facilita la ejecución de la misión y visión, desarrollando los sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido mediante acciones y comportamientos. El liderazgo debe ser proactivo, asertivo y con la capacidad de reorientar la dirección de la organización logrando captar la atención de las personas logrando la integración, estimulando y fomentando la cultura de gestión de la calidad.

2. Política y Estrategia. Implantan la misión y visión desarrollando una estrategia orientada en los recursos y grupos que generan valor al proceso, teniendo en cuenta el mercado y sector donde operan. Las organizaciones desarrollan y despliegan políticas, objetivos y procesos para llevar a cabo el desarrollo de la estrategia y la convierte en planes y acciones.

3. Gestión del personal. Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que se motiven las personas, a nivel individual o equipos de la organización. Fomentan la igualdad e incentivan y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimientos a las personas para motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen las capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

4. Alianza y recursos. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas y colaboraciones externas, con los proveedores y recursos internos, en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación se gestionan alianzas y recursos entre las necesidades actuales y futuras de la organización, considerando la comunidad y el medio ambiente.

5. Procesos. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer a sus clientes y otros grupos de interés maximizando los recursos y generar cada vez mayor valor para ellos.

6. Resultados en los clientes. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

7. Resultados en las personas. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

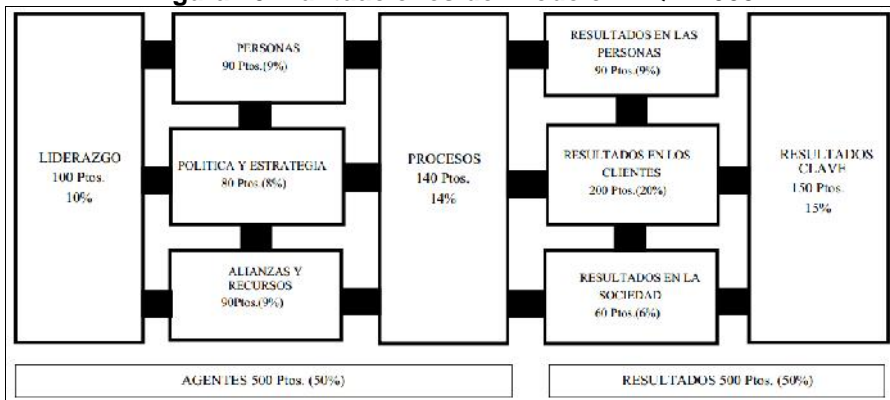
8. Resultados en la sociedad. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

9. Resultados claves. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con

respecto a los elementos clave de su política y estrategia, con respecto a los objetivos empresariales planificados y la satisfacción de las necesidades de todos aquellos que tengan interés en la organización.

Una vez evaluados los criterios expuestos en una organización, el modelo EFQM contempla la Matriz de Puntuación Resultado, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (REDER), que permite asignar a cada uno de los nueve criterios del modelo un valor absoluto o porcentual para calcular el total de puntos asignados finalmente a cada criterio (Figura 10).

Figura 10. Puntuaciones del modelo EFQM 2003



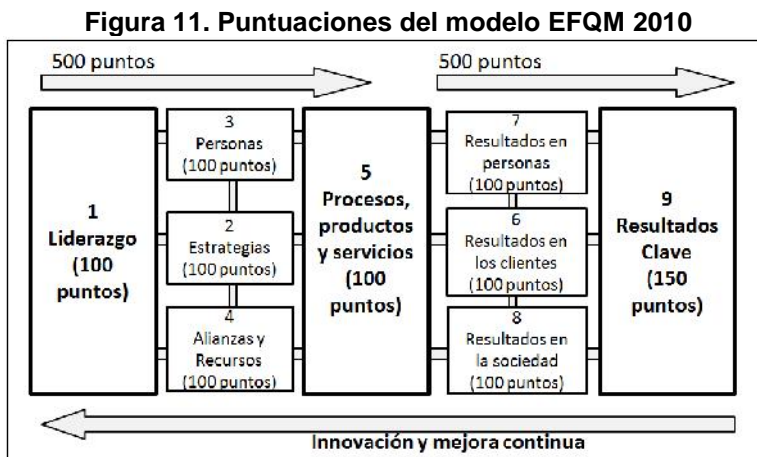
Fuente: EFQM (2003).

Los porcentajes mostrados son la referencia del premio Europeo a la calidad (EQA). A través de estas ponderaciones, una organización puede comparar su perfil de calificación con el de otras y, aunque cada organización es única, este modelo ofrece un marco genérico de criterios que pueden aplicarse ampliamente

a cualquiera de ellas o algunas de sus áreas o unidades de negocio.

En resumen, a través de la implantación del modelo EFQM, una empresa necesita adecuar sus métodos, técnicas y políticas (procesos, grupos de interés, estrategias, etc.), para implantarlo vertical y horizontalmente en todas las áreas, procesos, productos y servicios, con el fin de poderse autoevaluar verificando sus fortalezas y estableciendo áreas de mejora.

El modelo EFQM que se creó con el ánimo e proceder a su revisión periódica, tal como señala Calatrava (2013), representante del grupo de trabajo de la actualización del EFQM. Por este motivo, EFQM (2003) se revisa al objeto de sacar a la luz al modelo EFQM (2010), que sin bien no varía los componentes del 2003, sí redefine algunos subcriterios, encontrándose la diferencia fundamental en la forma de evaluación de dichos criterios, tal como aparece en la figura 11.



Fuente: EFQM (2010).

Más tarde, se vuelve a presentar la necesidad de un cambio en el modelo EFQM de Excelencia de año 2010. En dicho proceso se evaluaron los elementos claves para analizar el impacto, tanto en la conceptualización del modelo como en los criterios y el esquema REDER. Esto llevó al nuevo modelo de Excelencia EFQM 2013, que asume la necesidad de transición de una cultura corporativa disciplinada a una más ágil y flexible.

Esta versión del modelo EFQM 2013 presenta como principales novedades, respecto a la versión anterior de 2010, la incorporación de dos conceptos fundamentales nuevos: “Desarrollar la capacidad de la organización” y “Gestionar con agilidad”; y desaparecen de manera explícita los correspondientes a “Gestionar por procesos” y “Desarrollar alianzas”, por su ya extendida asunción se mantiene el número de ocho criterios fundamentales.

Por último, la antigua estructura general de Elementos y Atributos se ha cambiado por otra formada por Elementos, Atributos y Directrices, para mejorar el entendimiento de los aspectos a evaluar. Las directrices, que antes se abarcaban en el apartado de Elementos, tienen ahora su propio espacio en la tabla, y han sido revisadas.

En el ámbito de la actividad de EFQM y del Club de Excelencia en Gestión, y desde el punto de vista de evaluación, reconocimiento y acreditación, los dos Modelos -2010 y 2013-

convivirán durante el año 2013. A partir del 1 de enero de 2014, sólo podrá utilizarse el Modelo 2013.

D) Modelo Iberoamericano

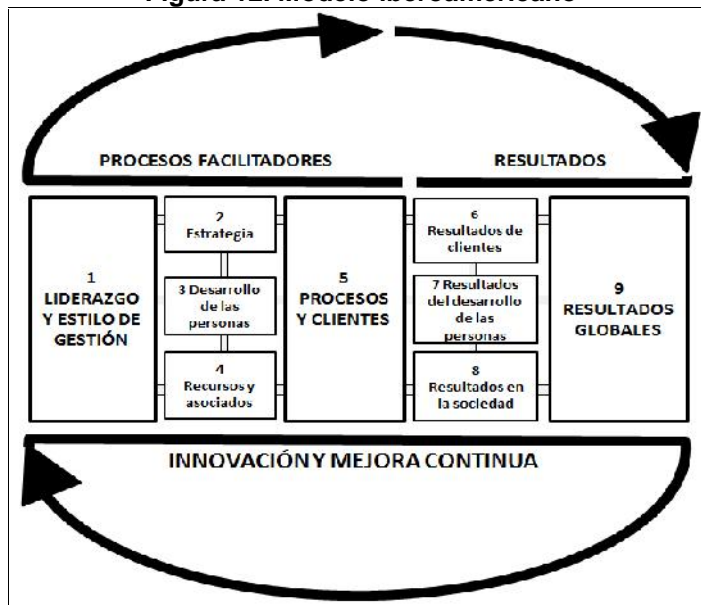
El denominado Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se considera como un modelo supranacional que busca generar una referencia de excelencia para los países iberoamericanos. Ha sido desarrollado en 1999 para ser aplicado a cualquier organización pública y privada, de cualquier sector de actividad o tamaño. Su filosofía es similar a la del modelo EFQM, de hecho comparte los mismo principios y la práctica totalidad de sus criterios.

Este modelo permite evaluar la gestión de la organización, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras a fin de posibilitar el establecimiento de planes de acción, sirviendo de información para el desarrollo y la planificación estratégica. La experiencia en la aplicación de este modelo en la gestión ha generado la necesidad de elaborar una versión específica dirigida a las características de la Administración Pública.

La evolución en los escenarios de las organizaciones públicas y privadas propiciaron a fines de 2011, la actualización de los dos modelos, dando lugar a: el modelo genérico iberoamericanos de excelencia de 2012 y al modelo para la Administración Pública (Figura 12). En cuanto a los dos modelos

ambos se representan de forma idéntica. La diferencia entre ellos radica en los criterios de evaluación. Si bien éstos presentan la misma puntuación, por lo que podría parecer que no existe diferencia entre ellos, sin embargo, la herramienta de evaluación aunque no diferencia a nivel de los cinco agentes facilitadores (liderazgo y estilo de gestión, estrategia, desarrollo de las personas, recursos y asociados, procesos clientes y ciudadanos), sí lo hace a nivel de enfoque, desarrollo y evaluación y revisión de estos criterios.

Figura 12. Modelo iberoamericano



Fuente: Fundibeq (2013).

Se presenta a continuación a través de la tabla 08, la puntuación del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión, común a sus versiones general y para la Administración Pública.

Tabla 08. Puntuación del modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

<p><u>CINCO PROCESOS FACILITADORES</u> 1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (140 puntos) 2.- ESTRATEGIA (120 puntos) 3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS (120 puntos) 4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (90 puntos) 5.- PROCESOS Y CLIENTES (130 puntos)</p>
<p><u>CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS</u> 6.- RESULTADOS DE CLIENTES (110 puntos) 7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos) 8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos) 9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)</p>

Fuente: Fundibeq (2013).

Hay que destacar las diversas herramientas de gestión de la excelencia que presenta gratuitamente la fundación iberoamericana para la gestión de la calidad, ya que son de gran utilidad para la resolución de problemas, pues permiten organizar y planificar los datos necesarios para la identificación de las soluciones.

Comparación de los modelos

Si se establece una comparación entre los modelos anteriormente descritos, se puede observar que estos presentan semejanzas y diferencias principales que se exponen a continuación:

Semejanzas entre los modelos

- Una característica común a estos modelos es el ser dinámicos y flexibles y, como tales, permiten la adaptación a los cambios que se producen en las empresas.
- Todos los modelos establecen un premio para las empresas que participan a través de un concurso. En el caso de las normas ISO, como ya se ha expuesto, no se habla de concursos sino de certificaciones.
- Todos posibilitan la autoevaluación concibiendo a la empresa como un sistema.
- Todos los modelos definen una serie de principios fundamentales en los que se asientan.

Diferencias entre los modelos

- Los modelos son de aplicación, mediante los premios establecidos, a diferentes zonas geográficas. El premio Deming en Japón, Baldrige en EE.UU., EFQM en Europa, el Iberoamericano en Ibero América y la certificación ISO 9000 en todo el mundo.
- Los principios y criterios base de cada modelo varían de uno a otro. El modelo Malcolm Baldrige es el que incorpora una mayor cantidad de criterios englobando todos aquellos en los que se basan los demás; además, EFQM y el modelo Iberoamericano presentan los mismos principios y prácticamente los mismos criterios.

2.4. ANÁLISIS SECTORIAL

Este epígrafe se desarrolla para analizar el sector camaronero en el que se enmarcan las empresas venezolanas objeto de estudio. Se inicia con una revisión sobre la evolución histórica sectorial en América Latina, para pasar al caso concreto de Venezuela, que cuenta con la línea costera más amplia del Caribe y, finalmente, se describe la situación de las empresas que se ubican en el estado Zulia, situado en la zona occidental de Venezuela. Hay que destacar que este Estado se considera el escenario más adecuado del país para el desarrollo de cultivos de camarones por su ubicación geográfica y sus extensas y propicias costas.

Conviene aclarar que para el desarrollo de este epígrafe se aportan los últimos datos sectoriales publicados, así como los que se refieren al momento de la realización de la parte empírica objeto de este trabajo de tesis doctoral.

2.4.1. Análisis del sector en América Latina

La acuicultura representa el sector de producción de alimentos con mayor crecimiento mundial, representando hoy casi el 50% de los productos pesqueros. De acuerdo a FAO (2012), en su informe referido al estado mundial de la pesca y acuicultura, en el año 2010 la producción de crustáceos representó un 9,6% de la producción acuícola a nivel mundial, presentando un incremento

en comparación a la situación de producción del 2008 donde la cifra fue del 8,5% según información de la FAO (2008) (Figura 13), distribuidos en especies de agua dulce (29,4%) y especie marinas (70,6%), predominando el camarón patiblanco (*Penaeus vannamei*). Hay que destacar, que en concreto, la región americana aporta un 2,30% del camarón proveniente de la acuicultura que se consume a nivel mundial.

Figura 13. Productores acuícolas de camarón a nivel mundial



Fuente: FAO (2010).

La camaronicultura en América Latina y especialmente en el Caribe, se ha convertido en una actividad económicamente muy importante, constituyendo la base fundamental para el desarrollo de las regiones y zonas, tanto costeras como rurales, teniendo especial incidencia en las facetas relativas a la producción y comercialización del camarón. Su tasa de crecimiento es del 22,10% anual y los países productores son: Chile, Ecuador, Brasil, Perú, Colombia, Cuba, Costa Rica, Honduras, El Salvador, México y Venezuela (FAO, 2013).

Los países más adelantados en la producción de camarón, concentran su atención en la solución de problemas globales como la reconversión industrial (aprovechamiento de superficies de cultivo subutilizadas), administración y gestión de la actividad y evaluación de posibles estrategias productivas (cultivo extensivo versus cultivo intensivo) (PROPESCA, 2005).

Actualmente, en los países donde se desarrolla la camaronicultura, se observa gran interés en la búsqueda de una mejor definición de las técnicas de cultivo, prevaleciendo el interés de adaptar las tecnologías a las diferentes condiciones ambientales existentes. Estas prioridades se han identificado básicamente en la etapa de producción denominada postlarva (reproducción en laboratorio y manipulación de los stocks naturales), así como durante el engorde (fertilización y preparación de los estanques, alimentación, identificación de sitios y control en la calidad del agua), tal como se explica en el epígrafe 4.2. de este trabajo.

2.4.2. Análisis del sector en Venezuela

La evolución de la camaronicultura en Venezuela, se inició tardíamente con respecto al resto de Latinoamérica, más aún si se tienen en cuenta sus 2.850 Km. de línea costera, considerada la más amplia del Caribe y los 6.736 Km² entre lagunas costeras, estuarinas y ecosistemas de manglar, que brindan las condiciones idóneas para la camaronicultura (INSOPESCA, 2005).

Los primeros pasos o intentos acuícolas en Venezuela, se remontan al año 1830 con el decreto para sembrar peces marinos en el Lago de Valencia, Estado Carabobo. Sin embargo, el verdadero desarrollo de la acuicultura en Venezuela data de aproximadamente veinte años. Desde entonces, los aspectos más importantes de la evolución histórica de la acuicultura en Venezuela se pueden resumir tal como sigue:

- En 1830 se decreta por primera vez la siembra de peces en el lago de Valencia, estado Carabobo de Venezuela.
- En 1937 se introduce exitosamente la trucha arco iris (*Oncorhynchus mykiss*).
- En 1940 se importa carpa (*Cyprinus carpio*).
- En 1959 se importa tilapia del Mozambique (*Oreochromis mossambicus*).
- En 1960 se inicia el cultivo de mejillón (*Perna perna*) y de la ostra (*Crassostrea rhizophorae*) en el Oriente de Venezuela.
- Entre 1974 y 1977 se inicia el proyecto de investigación y desarrollo de la pesca continental. Se le dió un gran impulso al desarrollo de la piscicultura continental de aguas cálidas, con la mejora de la tecnología de reproducción inducida (hipofización) de coporo (*Prochilodus mariae*), morocoto, cachama y sus híbridos (*Colossoma macropomum* y *Piaractus brachypomus*).
- En 1980 se introduce en el país de tilapia roja (*Oreochromis sp*) para cultivos comerciales.

- En 1982 se inicia la instalación de granjas piscícolas a nivel comercial con fines de cultivo a gran escala, con especies autóctonas: híbrido de cachama (*Colossoma macropomum*) y morocoto (*Piaractus brachypomus*).
- En 1984: se aprueba la introducción de camarones del género *Penaeus* sp.
- En 1985 se aprueba el cultivo de langostino de río *Macrobrachium rosenbergii*.
- En 1992 se dispone la actividad de cultivo de las especies de los géneros de tilapia *Sarotherodon* y *Oreochromis* spp.
- En 2005 se aprueba la introducción al país de ejemplares de camarón *Penaeus vannamei* Specific Patogen Free (SPF) y resistentes al virus del Taura, con fines estrictamente reproductivos.
- Entre 2006-2013: continua el desarrollo de siembra y cosecha con el ejemplar camarón *Penaeus vannamei* Specific Patogen Free (SPF), por la resistencia genética para adaptarse en agua dulce y salada.

En concreto y respecto al cultivo de camarón, éste se inicia en Venezuela a escala experimental en el año 1972 con el ensayo de cría de camarones nativos (*Litopenaeus schmitti* y *Litopenaeus brasiliensis*), pero sin la obtención de los resultados deseados. Sin embargo, a partir de 1980, se da comienzo en el país a la formación académica de profesionales y técnicos relacionados con el área acuícola (INSOPESCA, 2010).

A partir de 1982, se impulsa a la acuicultura nacional con la introducción y cultivo de especies de crustáceos de interés comercial, tales como lo fue el camarón marino, cuyo cultivo permitió el desarrollo de sistemas de producción de larvas y amplias unidades de engorde.

En 1986 se introduce el camarón blanco (*Penaeus. Vannamei*) proveniente de las costas del Pacífico centroamericano. Este crustáceo presentó capacidades favorables para su cultivo contribuyendo al desarrollo del sector.

A partir del año 1989, la camaronicultura comienza con un gran impulso observándose, a través del cultivo del camarón marino, un incremento de un doscientos quince por ciento, lo que en el periodo de 1989 a 1990 refleja una cifra de crecimiento de un veinte por ciento anual (INSOPESCA 2010).

En la década de los noventa, el éxito obtenido en los primeros cultivos, asociado a las buenas condiciones ambientales, disponibilidad de tierras aptas y factores económicos, sociales y culturales favorables, permiten que empresarios y profesionales se arriesguen a iniciar nuevos desarrollos en varias zonas del país, acelerando el crecimiento de la comercialización de productos marinos (camarón), consolidándose nuevas inversiones privadas y mejoras de las condiciones que brindan los mercados internacionales (Novoa *et al.*, 2003).

Es importante destacar que en el año 2004 la camaronicultura venezolana, permite el desarrollo de treinta y nueve granjas, que se mantienen operativas de acuerdo a los registros de Instituto Nacional Socialista de Pesca y Acuicultura (INSOPESCA, 2005). De éstas 27 se ubicaban en el estado Zulia, 6 en Falcón y 6 en el oriente (Zapata, 2009).

A finales del año 2004, la industria camaronera se ve afectada por la aparición del Síndrome del Taura, un virus que provoca la disminución significativa de la producción de camarón. Por ello, en el año 2005 se aprueba la introducción en el país, con fines estrictamente reproductivos, ejemplares de camarón tipo *Penaeus Vannamei Specific Patogen Free* (SPF) resistentes al virus síndrome del Taura (INSOPESCA, 2010).

Asimismo, comenta Agelvis (2009) en entrevista realizada en el 2009 (bióloga y empleada del Instituto Socialista de Pesca y Acuicultura de INSOPESCA), que en el año 2006 se toman medidas para minimizar los efectos de esta virulencia del síndrome Taura, tales como aprobar una resolución para regular el proceso de importación de reproductores tolerantes al mismo. No obstante, estas medidas no resultan suficientes (INSOPESCA, 2006).

Por otro lado, la calidad del agua del lago de Maracaibo tiene gran repercusión en la producción del camarón tomándose,

medidas en el tratamiento del agua dentro de las granjas (sistemas de recirculación, técnicas de biorremediación).

ASOPROCO (2008), señala que en diciembre 2006 el sector camaronero presenta tres mil hectáreas de cultivo improductivas, generando una disminución del 53,84% de la producción anual y una disminución de diez mil empleos directos e indirectos, con pérdidas de una parte significativa de los mercados internacionales por el incremento en los costos de producción. Desde la aparición del virus del Taura, no se han podido realizar las inversiones necesarias para reactivar el aparato productivo.

El panorama para el primer trimestre del 2009, es el de una reducción vertiginosa de las actividades de cultivo y procesamiento de camarones como consecuencia de la demanda. El reflejo de la situación en la todavía baja producción provoca la paralización y cierre de plantas procesadoras, laboratorios y granjas camaroneras (Duarte, 2009).

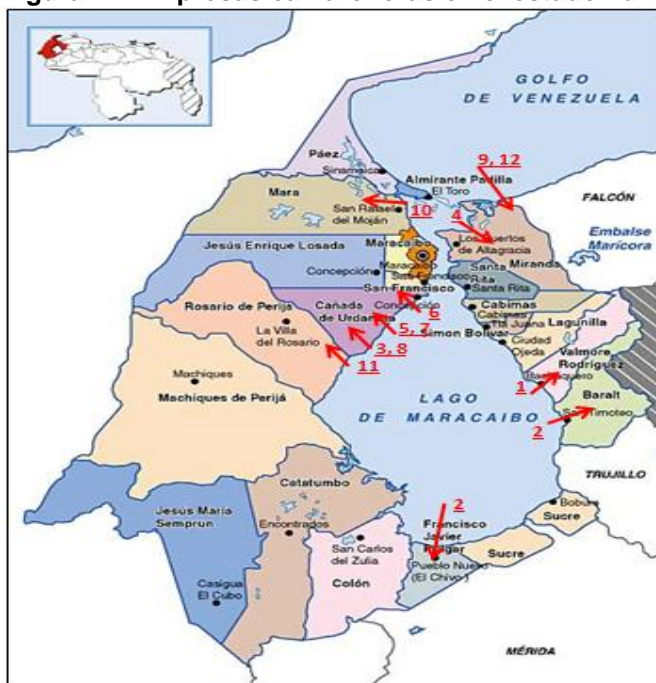
Según Zapata (2009), se mantienen operativas para la fecha (junio, 2009) sólo 16 granjas camaroneras de las que están 12 en el estado Zulia, 2 en Falcón y 2 en el Oriente del país, generando como consecuencia en el sector una disminución en la oferta de postlarva, baja producción de camarón en las granjas, reducción y suspensión temporal las actividades de los laboratorios y de plantas procesadoras (Tabla 09 y Figura 14).

Tabla 09. Granjas camaroneras activas al 30-06-2009

REGIÓN	GRANJAS CAMARONERAS	Superficie Autorizada (Has)	Superficie Cultivada (Has)	Granja Activas
ZULIA	1. A. TOMOPORO	80	40	1
	2. AGROCAMACA	199	150	2
	3. INMARLACA	1.207	450	3
	4. P. NUEVO MANGLE	39	30	4
	5. CAMALAGO	190	150	5
	6. SAN JOSE DEL LAGO	90	90	6
	7. A. MARINA LA PASTORA	160	150	7
	8. PISCICAR	116	100	8
	9. AGROCEILACA	102	100	9
	10. BIOMARCA	60	30	10
	11. AQUAMAR	458	300	11
	12. A. SEALAND	380	100	12
SUBTOTAL		5.141	1.620	12
FALCÓN	1. TERRA AZUL	250	220	1
	2. RICOA	860	250	2
SUBTOTAL		4.547	570	2
ORIENTE	1. SIEMBRAS MARINA	150	150	1
	2. AQUAMARINA	350	350	2
SUBTOTAL		500	500	2
TOTAL		10.188	2.690	16

Fuente: Zapata, 2009.

Figura 14. Empresas camaroneras en el estado Zulia



Fuente: Elaboración propia basada en información de la tabla 07.

Desde el 2009, el sector permanece a la búsqueda de estrategias financieras y acuerdos gubernamentales para mantenerse operativo. Por su parte, el gobierno nacional de Venezuela está procurando el establecimiento de alianzas para apoyar al sector. En concreto, en el año 2012 firma una serie de proyectos de cooperación con seis países, entre ellos: Vietnam, China, Ecuador, Cuba, Irán y Rusia, lo que permite la reactivación de granjas camaroneras, construcción de laboratorios y la creación de una empresa nacional de pesca y acuicultura. Asimismo, mantiene activos 16 importantes proyectos en pro del fomento del desarrollo de la actividad acuícola a nivel nacional.

A fecha de hoy, no se ha presentado otra situación tan grave como la acontecida en 2004, aunque se han dado algunos pequeños focos de problema pero, en ningún caso con el peligro de mortalidad antes señalado. Añade Conroy (2010) que ha habido falta de larvas por no contar con laboratorios con plantel de reproductores propios y culpa de ello a los dueños de las camaroneras, que siguen dependiendo de la importación de los mismos, sin considerar que es fácil y barato organizar un trabajo genético a nivel de reproductores. Esta opinión anteriormente fue esbozada por Villamizar (2007) quien afirmó...“que el principal problema que afronta la industria camaronera es la falta de tecnología genética, patológica y personal especializado en el área”. Hay que destacar los detalles de los colaboradores, tales como: Gina Conroy (Empleada del departamento de acuicultura de INSOPESCA), Fernando Villamizar, Presidente de la Asociación de Productores de Camarón, Reynaldo Zapata, Ingeniero Forestal y actualmente líder de la empresa camaronera referida aquí como caso 3.

2.4.3. Análisis del sector en el Estado Zulia

La región Zuliana por su ubicación geográfica, sus extensas y propicias costas, constituye uno de los escenarios más adecuados para el desarrollo del cultivo de camarones y de otros productos del mar, que son bien apreciados en el mercado nacional e internacional. Esta experiencia representa una ventaja competitiva para el Estado respecto a dicha actividad económica,

por la existencia de infraestructuras y organismos gubernamentales que la supervisan, lo que hace que la región sea considerada un importante apoyo externo para la investigación en el área (Zapata 2011).

Villamizar (2011), señala que en el estado Zulia se concentra el mayor asentamiento de hectáreas cultivadas, debido a que las aguas del Lago de Maracaibo ya que poseen condiciones muy favorables, caracterizados por los nutrientes y la temperatura adecuada, considerando que estas aguas alimentan las piscinas artificiales donde crecen los camarones. Y añade que, 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 posee la mayoría de la producción.

Para hablar de la experiencia de las actividades camaroneras en el estado Zulia, es necesario resaltar su evolución histórica que ha atraído la atención de inversionistas y del estado venezolano a esta importante actividad agroindustrial de la región.

Si bien el cultivo de camarón se inicia en Venezuela en el año 1984, especialmente en todo en el occidente del país, años después comienzan las primeras experiencias en la zona del sector Sur del Lago del Estado de Zulia, resaltando que por su ubicación geográfica y por la cercanía al lago de Maracaibo,

representa un gran potencial de nutrientes para alimentar a este tipo de mariscos (Villamizar, 2011).

Asimismo, en el año 1995, se inicia el cultivo de camarón en una granja ubicada en el Zulia al sureste del Lago de Maracaibo (Agrícola Arapuey) utilizando el material genético desarrollado en el estado Falcón en fase experimental (Estado vecino del Zulia. El éxito de este cultivo, en unas condiciones naturales poco experimentadas en Latinoamérica, el cultivo en aguas de baja salinidad en un medio natural único en el continente, permitió la consolidación de esta granja camaronera y constituyendo un estímulo para el establecimiento de otras en la cuenca del Lago (Zapata, 2009).

Del mismo modo que anteriormente, a comienzos del año 2000 se comienza un acelerado desarrollo de granjas camaroneras en Venezuela, especialmente en los estados Falcón y Zulia, lo que origina un incremento de la demanda de postlarvas para el desarrollo de nuevos proyectos, permitiendo la consolidación de los laboratorios existentes y la construcción de otros en el país.

Desde el punto de vista de los recursos financieros, la inversión en principio viene de manos de particulares, pero desde el año 2002 se cuenta con el apoyo del Gobierno nacional, a través de un ente gubernamental de la región denominada Corporación del Zulia (Corpozulia), que está orientado a la

promoción del desarrollo socialista en el occidente de Venezuela. Este organismo regional otorga importantes créditos a los productores de este sector con el propósito principal de generar empleo en las zonas deprimidas (Villamizar, 2011).

Durante el año 2004 el número de granjas activas ha venido reduciendo sus operaciones, ocasionando la disminución del espejo de agua bajo cultivo de 8.000 a 4.000 hectáreas en poco más de un año debido ocasionado por la baja calidad genética del camarón en los cultivos (especies importadas). Sin embargo, y a pesar de todas las medidas tomadas, a finales del año 2004, se comienzan a registrar notorias mortalidades en las granjas del sur del lago de Maracaibo (estado Zulia), posteriormente extendidas hacia las situadas en las costas orientales, tal como indica INSOPESCA (2005), lo que ameritó el desarrollo de un plan de evaluación de las granjas afectadas, seguido de la implementación de un programa de caracterización de los impactos del virus Taura, que se comentaron en el epígrafe anterior.

Hasta la fecha, la producción de esta industria se lleva a cabo de forma controlada y supervisada a través del instituto gubernamental INSOPESCA. El gobierno venezolano viene desarrollando proyectos desde el 2006, en concreto dieciséis a nivel nacional, de los cuales seis de ellos afectan a la camaronicultura del Estado de Zulia. Estos tienen como objetivos principales la instalación de un centro para la mejora genética del

camarón, asistencia técnica para la construcción y operaciones de laboratorios, asistencia técnica para programas socialistas de soberanía alimenticia a la comunidad, recuperación de granjas camaroneras y, finalmente, dotación y puesta en marcha del Laboratorio de Producción de Postlarvas (INSOPESCA, 2010).

Otro de los beneficios que traen las empresas camaroneras a la comunidad se relacionan con las investigaciones y alianzas con las universidades, tales como el convenio entre la empresa Agrícola San José del Lago y la Universidad del Zulia, donde se fomenta intercambios educativos, científicos y culturales para alcanzar beneficios mutuos tales como el desarrollo de los recursos humanos, la ampliación del campo de la investigación, el establecimiento de prácticas profesionales y pasantías en el área de los recursos del suelos y aguas, etc. (Materano, 2012).

Según Zapata (2013), la situación de las empresas camaroneras activas en Venezuela antes expuesta, se mantiene a fecha de abril de 2013, es decir que existen sólo 16 granjas distribuidas, estado ubicadas doce de ellas en el Estado Zulia.

2.4.4. Síntesis del análisis sectorial

Las empresas camaroneras tienen un dinamismo que genera nuevos campos de acción, debido a que es posible ampliar el potencial del negocio, mantener o incrementar la capacidad de producción según el mercado. Sin embargo, la

volatilidad del entorno obliga especialmente a estas empresas a estar siempre revisando y rediseñando sus estrategias para poder enfrentar las amenazas externas.

CAPÍTULO 3
MARCO METODOLÓGICO

ESQUEMA DEL CAPÍTULO 3

- 3.1. INTRODUCCIÓN.
- 3.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.
- 3.3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASOS.
 - 3.3.1. Marco teórico de estudio de casos.
 - 3.3.2. Tipos de estudio de casos.
 - 3.3.3. Modelos de estudio de casos.
- 3.4. DISEÑO METODOLÓGICO PROPUESTO.
 - 3.4.1. Metodología del análisis cualitativo.
 - 3.4.2. Metodología del análisis cuantitativo.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. INTRODUCCIÓN

Precisado el planteamiento del problema y definido el alcance de la investigación en el primer capítulo de este trabajo, se desarrollará el marco metodológico del mismo. Hernández *et al.* (2006), señalan que la calidad de la investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique al diseño tal como fue preconcebido, por lo que se evaluarán diversas propuestas a fin de seleccionar la más adecuada en relación a los objetivos que se han establecido previamente.

En el área empresarial se requiere de metodologías de investigación para analizar los fenómenos objeto de estudio, que permitan recoger toda su complejidad. Es por ello, que en determinadas circunstancias, se hacen necesarias metodologías que combinen la información de distinta naturaleza: cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa al propio fenómeno estudiado (Hernández *et al.*, 2006). A este respecto, se propone a continuación un marco metodológico que aúna la investigación cualitativa a través de un estudio de casos, y la

cuantitativa, mediante la aplicación de técnicas de análisis estadístico.

3.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Cualquier trabajo de investigación comienza con la recopilación de datos por medio de material bibliográfico, entrevistas a personas relacionadas con el objeto estudio, cuestionarios, etc. Por ello, se dispone de una gran cantidad de datos, cualitativos y cuantitativos, lo que requiere de un proceso de organización del trabajo personal para evitar duplicidad de esfuerzos y determinar eficientemente cuáles son o no importantes. Esto se hace especialmente relevante al comenzar la búsqueda de información, cuando todavía no se tiene idea precisa de cómo se va a enfocar el trabajo.

En el orden de cosas antes expuesto, se hace necesario un tratamiento metodológico que permita el procesamiento de los datos recogidos y la obtención de conclusiones de utilidad, tanto para la comunidad científicas como para el ámbito profesional.

En general, se puede hablar de los métodos de investigación que se exponen a continuación (Cañas y Fernández, 1994; Hernández *et al.*, 2006).

Según la naturaleza de los datos la investigación puede ser:

- Cualitativa: se basa en el análisis de variables no cuantitativas siendo su carácter de tipo interpretativo.
- Cuantitativa: el objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujetos o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos para su medición sistemática a través del análisis estadístico.

De acuerdo al tipo de razonamiento, se puede hablar de métodos de investigación:

- Deductiva: parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular, colocando el énfasis en la teoría, modelos teóricos, explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.
- Inductiva: analiza casos particulares cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y se genera o enriquece una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

De acuerdo a la manipulación de las variables y la naturaleza de los objetivos, se puede hablar de investigación:

- Experimental: el objetivo se centra en controlar el fenómeno a estudiar a través del razonamiento hipotético-deductivo. Emplea muestras representativas como estrategia para el análisis y el control de los datos.
- No experimental: investigación sistemática y empírica que se realiza sin manipular deliberadamente variables independientes. Lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Por último, según la forma en que se analice la muestra objeto de estudio en el tiempo, se puede hablar de métodos de investigación:

- Transversales: se realiza en un lapso de tiempo corto, es como tomar una instantánea de un evento.
- Longitudinales: el estudio se hace en un tiempo prolongado observando la evolución del mismo, es como la película de un evento.

3.3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASOS

Desde el punto de vista básicamente cualitativo, en la tesis que se presenta se lleva a cabo un estudio de casos, cuya metodología conviene especificar ya que son diversas las formas en que ésta se aplica dependiendo del objeto de estudio. Al efecto, a continuación, se desglosa el marco teórico del estudio de casos con toda su casuística relativa a tipologías y modelos. El

capítulo se concluye con la propuesta del diseño metodológico aplicado en este trabajo.

El estudio de casos en el ámbito empresarial tuvo su origen a principios del siglo pasado en las escuelas de negocios americanas lideradas por *Harvard Business School*, como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales y de la dirección general (Stoeker, 1991).

En los años sesenta se dio un debate a favor de los métodos cualitativos de investigación, en concreto, en la Institución de Investigación *Rand Corporation* (Helmer y Rescher, 1959; Landeta, 1999) y en la Universidad de Chicago, más conocida como la segunda Escuela de Chicago, representada por Glaser y Strauss (1967).

Más tarde, en los años ochenta, según señala Villarreal y Landeta (2010), se desarrollaron importantes contribuciones metodológicas, dando lugar al estudio de casos contemporáneo. Éstas fueron encabezadas por investigadores tales como Yin (1989, 1994) o Eisenhardt (1989, 1991).

Sin embargo, a mediados del año 1991, la eficacia de esta metodología como herramienta de investigación fue muy limitada y cuestionada, perdiendo aceptación dentro de la comunidad científica a favor de los métodos cuantitativos, caracterizados por su mayor objetividad, confiabilidad, validez y representatividad,

más cercanos a las ciencias experimentales. A pesar de ello, no todos los científicos apoyaban esta idea, así encontramos autores, como Villarreal y Landeta (2010), que señalan que los métodos cuantitativos presentan limitaciones en el estudio de realidades complejas, sobre todo en el área empresarial.

Con el paso del tiempo un nuevo impulso metodológico del estudio de casos lo ha situado a una vez más dentro del elenco de los métodos científicos, y aunque su uso sigue siendo minoritario en comparación con la de otros métodos cuantitativos, investigaciones realizadas mediante el estudio de casos son publicadas regularmente en las más prestigiosas revistas de dirección de empresas.

Por otra parte, Kazez *et al.* (2009), añade que en las ciencias sociales, jurídicas, médicas y psicológicas existen amplios antecedentes y diversas perspectivas desde las que abordar el estudio de los casos, entendido éste como el análisis minucioso de un proceso individual que explica intensivamente un fenómeno. Del mismo modo, en la investigación cualitativa, existen distintos enfoques epistemológicos, teóricos y metodológicos, donde se pueden distinguir una variedad de diseños y tradiciones, entre los que se ubica el estudio de caso.

3.3.1. Marco teórico de estudio de casos

Se pretende en este punto, a través de la tabla 10, el análisis del concepto de estudio de casos a la vista de los autores más relevantes al respecto, con el objeto de delimitarlo de manera precisa.

Tabla 10. Definición de estudio de casos

Dirección General de Contabilidad de los Estados Unidos (EE.UU., GAO 1990)	Yin (1994)	Bonache (1998)
"Un estudio de casos es un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallados". (Utilizado por la EuropeAid)	"Una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas".	El estudio de casos es una estrategia de investigación y la herramienta que mejor complementa y enriquece la metodología cuantitativa.
Crespo (2000)	Stake (2003)	Wiersma y Jurs (2005)
Es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.	El estudio de un caso no es la selección de un método sino más bien la elección de un objeto para ser estudiado.	Es el examen detallado de "algo": un evento específico, una organización, un sistema educativo.
Williams, Unrau y Grinnell (2005)	Mertens (2005)	Neiman y Quaranta (2006)
El estudio de casos se concentra en una unidad de análisis.	Se refiere a la investigación de una realidad que abarca individuos, grupos, organizaciones, comunidades y una determinada sociedad. Estos elementos estudiados como una entidad, como un todo. Metodológicamente "una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto; analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento de un problema, hipótesis y desarrollar teoría".	Se define como un sistema delimitado en el tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales.
		Kazez, Maldavsky, Melloni (2009)
		Se trata del análisis minucioso de un proceso individual que explica intensivamente un caso.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las diversas conceptualizaciones del estudio de casos, es importante destacar que su concepción se inicia como instrumento pedagógico con el fin de aproximar lo académico a la realidad empresarial, sin embargo, a nivel de investigación también aparece en la literatura de organización de empresas.

Es importante destacar que de las definiciones planteadas en la tabla 10, la correspondientes a la Dirección general de Contabilidad de los Estados Unidos (USGAO, 1990), una de las principales instituciones que ha utilizado y racionalizado el uso del estudio de casos, y la de Wiersma y Jurs (2005) se han desarrollado a nivel educativo, siendo la primera de éstas utilizada por la unidad de evaluación de la Oficina de Desarrollo y Relaciones Exteriores de la Comisión Europea (*EuropeAid Coopeation Office*) y que en la actualidad, está puesta a disposición como herramienta de evaluación, se afirma que el estudio de casos es un método holístico y, por tanto, basado en la comprensión del conjunto.

Asimismo, Yin (1994), señala que el estudio de casos es la investigación empírica de un fenómeno en su contexto real, donde los límites no se muestran de forma precisa. Sin embargo, Neiman y Quaranta (2006) definen como un sistema delimitado en el tiempo y espacio y Kazez *et al.* (2009) señala se trata del análisis minucioso de un proceso explica un caso.

Bonache (1998) afirma que los estudios de casos son de gran interés para las empresas. Estos pueden tener carácter descriptivo o explicativo, induciendo hipótesis para explicar los fenómenos organizativos, partiendo del trabajo de campo y apelando a las causas que contribuyen al desarrollo de teoría.

Por otro lado, Crespo (2000) define al estudio de casos como una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento de la metodología de la ciencia práctica.

Añaden Stake (2003), Mertens (2005), Williams, Unrau y Grinnell (2005) que para este tipo de estudio se pueden utilizar diversos métodos previamente diseñados.

Una vez analizadas todas las definiciones anteriores de importantes investigadores sobre el estudio de casos, se propone la siguiente definición: un estudio de casos es una estrategia de investigación que usada como herramienta metodológica de análisis a través del estudio minucioso investiga un objeto o fenómeno (individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad), basándose en la teoría de sistemas, donde el investigador delimita el tiempo y el espacio.

3.3.2. Tipos de estudio de casos

La estrategia de investigación basada en el estudio de casos recurre a diseños metodológicos que pueden combinar

procedimientos cualitativos y cuantitativos, que tienen por objetivo la construcción de teorías de diferente alcance y nivel, para dilucidar y esclarecer un determinado fenómeno (Yin, 1994; Neiman y Quaranta, 2006). Sin embargo, estas estrategias de investigación incluyen diferentes diseños según el número de casos a abordar y la complejidad de la unidad de análisis.

Yin (1981, 1989, 1994), es el autor de referencia por ser el más citado en este campo. Señala que el estudio de casos no tiene especificidad, pudiendo utilizarse en cualquier disciplina para dar respuesta a las preguntas que marque la investigación. Presenta la tipología de estudios de caso que se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Tipos de estudio de casos según Yin

Tipo de estudio	Propósito
Estudios de casos descriptivos	Tiene como propósito analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
Estudios de casos exploratorios	Trata de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
Estudios de casos ilustrativos	Pone de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas
Estudio de casos explicativos	Trata de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Fuente: Yin (1994).

Respecto a la clasificación anterior, Yin añade que se puede dar el estudio de caso único, aquel en el un sólo caso de carácter

crítico justifica las causas del estudio, o de casos múltiples, a través de los que se estudia y describe una realidad.

Bonache (1998) señala que la delimitación de las características de la investigación basada en el estudio de casos suele proceder de la sociología y antropología, sin embargo, se están utilizando en otros campos como la organización de la empresa. Afirma que los tipos de caso que se deseen desarrollar determinan en gran medida la forma en que se efectúe el estudio (Tabla 12).

Tabla 12. Tipos de estudio de casos según Bonache

Tipo de estudio	Propósito
Estudios de casos descriptivos o visión holística	Analizan tal como ocurre un fenómeno organizativo, no lo separa de su contexto.
Estudios de casos ilustrativos	Parte de un modelo teórico menos elaborado, este tipo de estudio trata de construir teorías a partir de las observaciones.
Estudio de casos exploratorio	Este tipo de estudio utiliza múltiples fuentes para la obtención de los datos a analizar, entre ellos la observación (directa o participante), en el primer caso el investigador interactúa con la muestra de forma libre, con un esquema abierto de preguntas.
Estudios de casos explicativos	El estudio de los casos tiene carácter teórico, no estadístico, este tipo de estudio pretende generalizar proposiciones teóricas y no los resultados de un fenómeno respecto de una población.

Fuente: Bonache (1998).

Coller (2000) propone una la clasificación de tipos de casos que, por considerarse muy completa y clara se presenta en la

tabla 13, afirmando que ésta no es definitiva ni excluyente, que sólo busca orientar al investigador ya que un caso puede situarse en una o varias dimensiones.

Tabla 13. Tipos de estudio de casos según Collier

Estudios de caso	Tipo
Según lo que se estudia	Objeto. Proceso.
Según el alcance del caso	Específico. Genérico (ejemplar, instrumental).
Según la naturaleza del caso	Ejemplar. Polar (extremo). Típico. Único (contextual, irreplicable, pionero, excepcional): <ul style="list-style-type: none"> – Desviado. – Teóricamente decisivo.
Según el tipo de acontecimiento	Histórico (diacrónico). Contemporáneo (sincrónico). Híbrido.
Según el uso del caso	Exploratorio (descriptivo). Analítico (con hipótesis, sin hipótesis)
Según el número de casos	Único. Múltiple (paralelos, disimilares).

Fuente: Collier (2000).

Collier (2000) presenta en su clasificación el enfoque necesario para situar y construir la relevancia y la naturaleza del caso a investigar. Afirma que la solidez de una investigación dependerá en, muchas ocasiones, de la naturaleza comparativa, utilizando, primero, la técnica de la ilustración relacionada con una teoría previa o emergente y, segundo, la comparación por diferencia, donde el investigador dispone de varios casos que pueden ser similares o difieren de aspectos importantes para la investigación, su uso, por lo tanto, la elección dependerá de su carácter crítico, del interés o implicación de los sujetos investigados, probabilidad de innovar.

Asimismo, la Unión Europea a través de la Oficina de Desarrollo y Relaciones Exteriores de la Comisión Europea, ha presentado información metodológica sobre cómo realizar una evaluación, elaborando para ello, el estudio de casos diseñado por la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos (USGAO, 1990), que caracteriza seis formas de estudio de casos, dependiendo del contexto (Tabla 14).

Tabla 14. Tipos de estudio de casos según USGAO

Tipo de estudio	Propósito
El estudio de caso ilustrativo o descriptivo	Describir detalladamente un ejemplo o un número muy limitado de ellos, esto se compara con el efecto zoom que, partiendo de una perspectiva general del conjunto, acaba concentrándose sobre un punto preciso, permitiendo, de este modo, profundizar, aportar elementos concretos del terreno y/o la credibilidad de la argumentación.
El estudio de caso exploratorio	Aclarar una situación en la cual, antes de empezar la evaluación falta información y puede comprender uno o varios estudios de caso (por ejemplo, el análisis de un país o de una empresa). Este estudio permite apreciar mejor los contextos locales, la realidad de la puesta en práctica de programas evaluados, y eventualmente los resultados o la dificultad de medirlos. El objetivo no es el de conducir a las conclusiones del estudio, pero sí el de aclarar y preparar la continuación del trabajo de evaluación.
El estudio de caso por análisis de un caso ejemplar (critical instance)	Actuar sobre un número muy limitado de casos, concentrándose en uno o dos temas (Ejemplo: Proyectos con problemas). Están ideados para examinar detalladamente las relaciones de causa y efecto, validar o anular un cierto número de hipótesis existentes antes del estudio del caso. Focalizan los casos con características extremadamente específicas.
El estudio de caso la puesta en práctica	Adaptarse a las necesidades de una evaluación (Ejemplo: evaluación de país, proyecto, programa). El objetivo es examinar si la puesta en práctica de programas está conforme con las reglas, las expectativas o dar lugar a importantes variaciones entre sitios planteados o problemas vinculados a los resultados. Estos deben ser diseñados y conducidos con vistas a una posible generalización de sus resultados.
El estudio de caso de los efectos	Adaptarse para la evaluación y análisis de los efectos de los programas y de las estrategias, estudiando los efectos observados (buenos, malos, esperados o no) y verificar si están relacionados al o los programas o estrategias puestos en práctica. Estos estudios se interesan por los resultados e intentan demostrar en qué y porqué los cambios que se han observado están relacionados al programa desarrollado. Estos estudios, pueden ser combinando <i>encuestas</i> a los beneficiarios, que aun no teniendo una validez estadística, aportan elementos interesantes para determinar puntos de la evaluación.
Los estudios de caso acumulativos	Utilizar los resultados de diferentes estudios de caso o generales, que han intervenido en un mismo sitio o sitios, en épocas diferentes. Ocasionalmente en este tipo de estudios resulta difícil encontrar el material antiguo que permita reconstruir las bases necesarias para el estudio de caso acumulativo. De hecho, es poco probable que este tipo de estudios se utilice en el marco de una evaluación de país o programa.

Fuente: Elaboración propia basada en USGAO (1990).

La Universidad de Colorado presenta, a través de sus investigadores (Becker *et al.*, 2005), diferentes tipos de estudio de casos en función de los objetivos de la investigación, tal como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Tipos de estudio de casos según la Universidad de Colorado

Tipo de estudio	Propósito
Estudios de casos descriptivos o ilustrativos	Se caracteriza por ser descriptivos ya que suelen utilizar una o dos instancias de un evento para comparar lo que en una situación pudiera ser similar. Por otro lado, son ilustrativos ya que busca hacer familiar lo desconocido y busca en el lector un lenguaje común sobre el tema en cuestión.
Estudio de casos exploratorio (o piloto)	Se caracteriza por realizar estudio de casos de forma condensada antes de implementar una investigación a gran escala. La finalidad es ayudar a identificar y seleccionar los tipos de preguntas de la medición previa a la investigación principal. La ventaja de este tipo de estudio es que los resultados iniciales pueden parecer suficientemente convincentes como para ser ejecutado a toda la muestra seleccionada.
Estudios de casos críticos Instancia	Estos estudio de casos se caracterizan por examinar uno o más sitios para examinar una situación de interés único, con poco o ningún interés en la generalización. En otros casos para confrontar o cuestionar una afirmación generalizada. Este método es utilizado para responder a las preguntas de causa y efecto.
Estudios de casos acumulados	Se caracteriza por aplicarse en estudios que sirven para agregar información de varios sitios recogidos en diferentes momentos. La finalidad es la colección de estudios anteriores que permitirán una mayor generalización sin tiempo o costo adicional ni posibles estudios repetitivos.

Fuente: Becker *et al.* (2005).

Añaden Becker *et al.* (2005), que para llevar a cabo un estudio de caso es determinante el campo en el cual se esté trabajando, citando como ejemplo, los estudios de casos de composición, donde los investigadores trabajan normalmente

desde el punto de vista cualitativo y descriptivo. Por otro lado, añade este autor desde una perspectiva más cuantitativa están el ejemplo de los casos de los investigadores físicos, que por las características de las investigaciones, añade que en el diseño del estudio los investigadores tienen que hacer preguntas explícitas para ser exploradas y establecer las perspectivas teóricas desde las que se acercarán al caso.

En conclusión, se puede observar cómo la diferencia sustancial entre las clasificaciones propuestas radica, además de en el nivel de detalle que cada una propone, en la consideración del estudio de casos de tipo exploratorio. Si bien Coller (2000) lo asemeja a un tipo de caso descriptivo, tanto la USGAO (1990) como Becker *et al.* (2005) diferencian claramente entre los que denominan casos de tipo exploratorio y aquéllos de tipo descriptivo o ilustrativo; además de ello, Yin (1994) y Bonache (1998), desglosan aún más la clasificación anterior refiriéndose a tres categorías de casos: los de tipo descriptivo, ilustrativo y los exploratorios.

3.3.3. Modelos de estudio de casos

Considerando todo lo anteriormente expuesto, el estudio de casos es una herramienta de evaluación multiforme, donde el investigador puede adaptar el modelo metodológico a utilizar según los objetivos y contenidos de su investigación. Coller (2000), sugiere delimitar inicialmente las fronteras o límites del

caso, para luego indicar el uso que se le va a dar, logrando de esta manera profundizar en su naturaleza.

Para determinar la metodología de investigación del estudio de casos más apropiada a emplear en este trabajo de tesis doctoral, se evalúan a continuación seis de las más importantes propuestas que están relacionadas en investigaciones para analizar fenómenos empresariales, tales como las siguientes: Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos (USGAO, 1990), Yin (1994, 2003), Business School y Design Management Institute (1997), Bonache (1998), Stake (2003) y Villarreal y Landeta (2010).

A) Estudio de casos según USGAO (1990)

La Dirección General de Contabilidad de los Estados Unidos (USGAO, 1990), es una de las principales instituciones que ha utilizado y racionalizado la metodología del estudio de casos, iniciándose desde las aulas hasta constituir la referencia de la Unión Europea, al considerarla como herramienta de evaluación basada en la calidad. Es este caso, se propone el modelo de estudio de la figura 15.

Figura 15. Etapas de estudio de casos

Etapa 1: Preparar un estudio de caso.

- Estructurar el método.
- Elegir los casos y los sitios.

Etapa 2: Organizar y planificar un estudio de caso.

- Finalizar el protocolo.
- Elegir los equipos para realizar los estudios de caso.
- Planificar los estudios de caso.
- Realizar un estudio piloto.
- Formar a los operadores.

Etapa 3: Recolectar los datos.

- Revisión bibliográfica.
- Antecedentes de la investigación.
- Entrevistas.
- Encuestas.

Etapa 4: Analizar e interpretar los resultados.

- Los dos grandes modelos de análisis.
- Desarrollo y solapamiento con las otras etapas.
- El caso particular de los estudios multi-sitios.

Etapa 5: Presentar los datos en un informe.

Fuente: USGAO (1990).

Este método se basa en cinco etapas y asume que para llevar a cabo un estudio de caso es importante considerar la argumentación de la investigación, el objetivo general del estudio y las fuentes de información. Sin embargo, a pesar de las particularidades de los diferentes estudios de caso, es posible encontrar unos estándares que son aplicables a todos (o casi todos), ya que ésta es una herramienta de acercamiento a situaciones complejas, considerando aquéllas donde no existen suficientes datos cuantitativos.

El estudio de casos presentado por USGAO (1990), tiene características de investigación empírica de tipo descriptivo, ya que toma una muestra de un contexto para iniciar una descripción y análisis muy detallado; posteriormente, selecciona una hipótesis como punto de partida. Para la recogida de datos se incluye el examen de documentos, datos estadísticos, observación directa del fenómeno estudiado y entrevistas a personas directamente implicadas con el proceso.

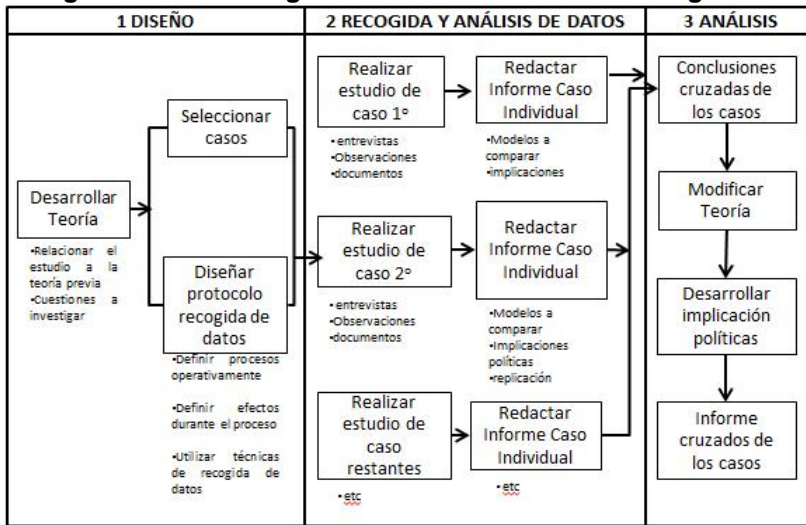
B) Estudio de casos según Yin (1994, 2003)

El diseño de la investigación del estudio de casos de Yin (2003), se basa en un proceso que se repite para cada fenómeno estudiado. La revisión de los casos es similar por considerarse los mismos instrumentos de recolección de datos, las mismas variables o aspectos y, en general, el mismo proceso. Una de las características de estos diseños es que son más firmes y dan mayor validez.

Por otro lado, señala que, a veces, se eligen casos significativos, pero en términos prácticos esto resulta difícil ya que, encontrar varios casos que compartan similitudes es complicado, porque cada caso deberá servir a un propósito específico dentro del alcance total.

A continuación se presenta, en la siguiente figura 16, el proceso general del estudio de caso atribuible a Yin (1994).

Figura 16. Proceso general del estudio de casos según Yin



Fuente: Yin (1994).

Yin (2003) señala que es necesario insistir en que el conocimiento generado por los diversos casos no es aditivo (los casos no son como los entrevistados en una encuesta o estudio). En este sentido, la lógica de replicar casos es muy parecida a la de los experimentos. Es importante observar si se reproducen algunos casos con condiciones similares o si se replican modificando ciertos elementos.

Por otra parte, cada caso debe seleccionarse cuidadosamente, de tal modo que se relacione adecuadamente con el planteamiento del problema, que actuará como guía durante toda la investigación. Es importante y necesario desarrollar un marco teórico que señale qué variables resultan más apropiadas para realizar el estudio. De cualquier forma, cada caso es un todo, una entidad por sí misma. Tanto la recolección de los datos como el análisis tienen como uno de sus objetivos

explicar consistencias e inconsistencias entre casos. El nivel de análisis puede ser individual (caso por caso) y colectivo.

Además, Yin (2003) afirma que entre más casos es posible desarrollar un mayor sentido de entendimiento en relación con el planteamiento del problema; pero el número de casos dependerá de los recursos económicos y del tiempo del que disponga el investigador, ya que el número de casos no es muy numeroso, como ocurre en cualquier análisis cualitativo y, además cuando seleccionamos muestras con características distintas y se busca realizar una comparación, se deben de considerar casos extremos, por lo que se estaría exigiendo un enorme esfuerzo, no exclusivamente en el proceso indagatorio, sino en el de gestión.

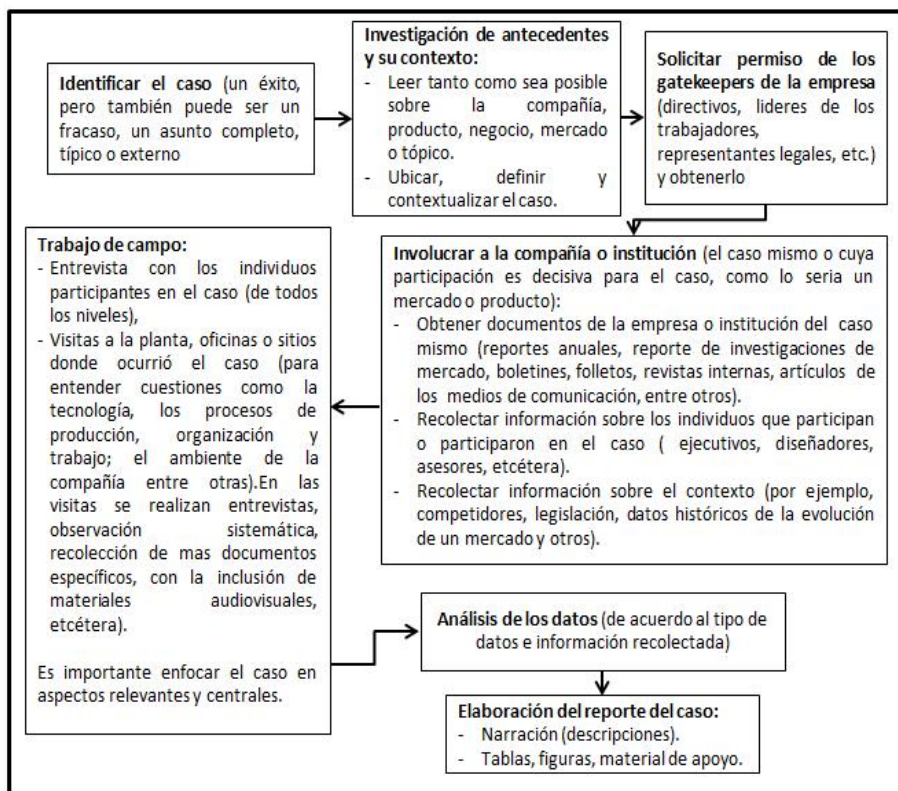
El estudio de casos presentado por Yin (2003), está asociado a la descripción de las interrelaciones a través de la investigación cualitativa ya que se utiliza principalmente en la identificación de las descripciones e interrelaciones de los estudios comparativos, permitiendo un acercamiento a modelos propuestos.

C. Estudio de casos desarrollado en el Instituto de Gerencia de Harvard (Harvard Business School y Design Management Institute, 1997)

Harvard Business School considera el estudio de caso como un método, que utiliza desde 1908, para evaluar unidades

organizacionales. Se presenta en la figura 17 las fases propuestas en el mismo.

Figura 17. Proceso general del estudio de casos según Harvard Business School



Fuente: Hernández *et al.* (2006)

Hernández *et al.* (2006), afirman que la propuesta anterior se adoptó de la fuente original, de *Design Management Institute (DMI)*, siendo especialmente adecuado para estudios de casos de empresas, industrias, mercados, negocios o productos. Del mismo modo, se pone de manifiesto la posibilidad de agregar encuestas o grupos de enfoque (entrevista de grupo con intercambio de opiniones entre las personas del grupo) como herramientas para

recolectar datos adicionales, esquema que resulta compatible con un proceso cuantitativo, cualitativo o mixto y de investigación descriptiva.

D) Estudio de casos por Bonache (1998)

El modelo presentado por Bonache (1998), tiene características distintivas respecto a los ya expuestos. Éstas se resumen en cinco aspectos como son: la no separación del fenómeno de su contexto, el partir de un modelo teórico menos elaborado, la elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico. Se tiende a utilizar más métodos o fuentes de datos y a permitir la flexibilidad en el proceso de realización de la investigación a través de la inducción analítica, no estadística. Estos aspectos se presentan en la figura 18.

Figura 18. Proceso de elaboración de un estudio de casos por Bonache



Fuente: Bonache (1998).

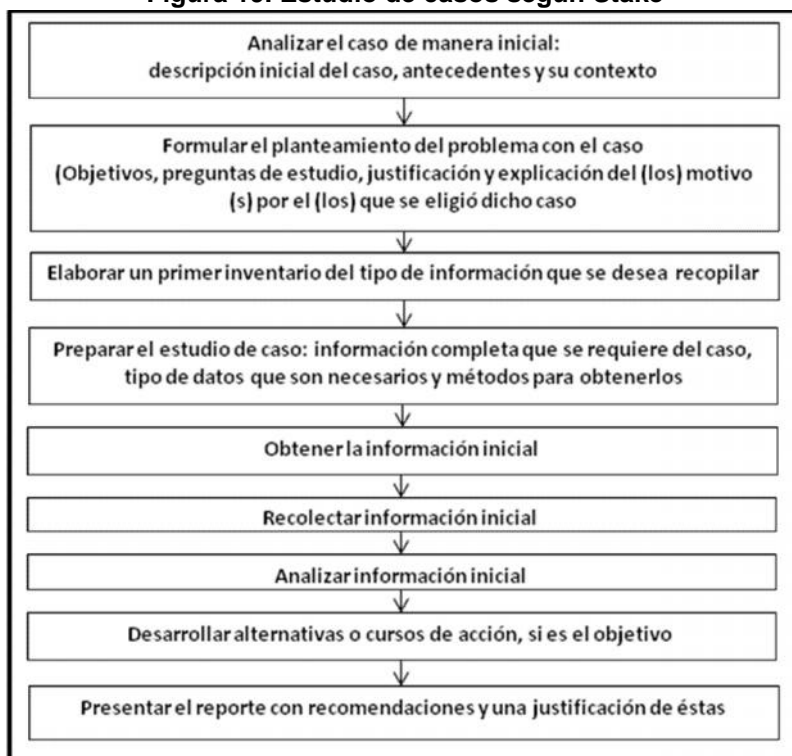
Bonache (1998), señala que los estudios de casos utilizados en diversas áreas de la organización tienden a utilizar la metodología cualitativa, con características de tipo explicativa y

descriptiva, permitiendo a partir del trabajo de campo, inducir hipótesis que expliquen el fenómeno estudiado, además de contar con una larga tradición en la literatura de organización.

E) Estudio de casos por Stake (2000)

Para el desarrollo de estudio de casos, Stake (2000) recomienda recolectar datos e información sobre la naturaleza del caso, sus antecedentes históricos, el entorno correspondiente (factores económicos, políticos, legales, sociales, etc.). Sin embargo, en otros casos resulta de interés que los informantes potenciales sugieran establecer una agenda de recolección de datos.

A continuación se presenta, en la figura 19, el modelo de estudio de casos definido por Stake, que se basa en nueve etapas.

Figura 19. Estudio de casos según Stake

Fuente: Stake (2000).

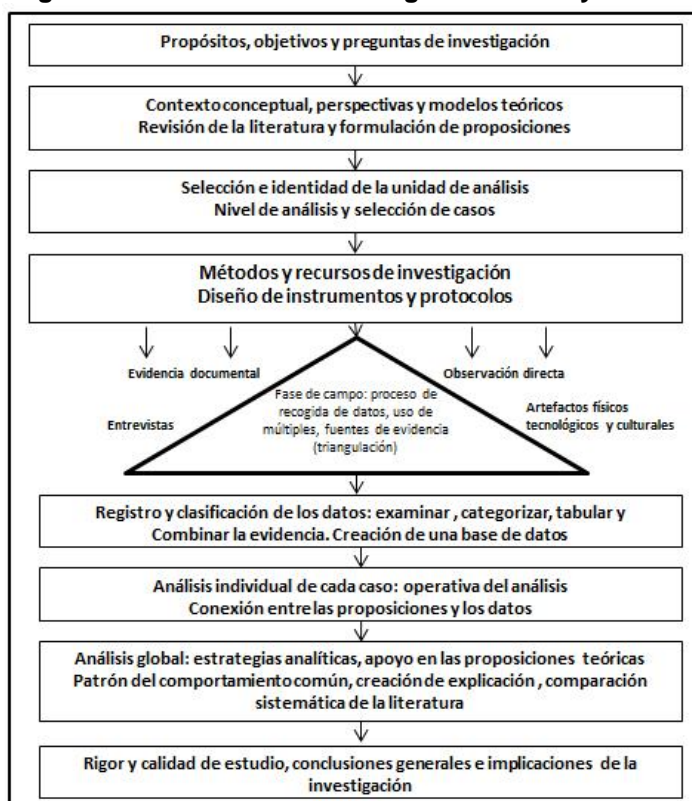
Stake (2000) afirma que el estudio de casos no está definido por ningún método específico y resalta que presenta características descriptivas ya que busca explicar y predecir el fenómeno estudiado, considerando que debe haber inicialmente un caso piloto y, para la recolección de los datos, una agenda para la triangulación de las fuentes utilizadas.

En este mismo orden de ideas, Stake (2000) habla de casos intrínsecos e instrumentales. Los primeros son los que persiguen que el mismo caso resulte de interés, no pretendiendo construir una teoría y, los casos instrumentales son aquellos en que se

analizan con el objeto de proveer de insumos de conocimiento sobre algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares. En este último caso, sí se contribuye a la construcción de un cuerpo teórico que se relaciona con la suma de hallazgos, el encuentro de elementos comunes y diferencias, así como con la acumulación de información complementaria.

F) Estudio de casos por Villarreal y Landeta (2010)

En la figura 20 se presenta la propuesta metodológica de investigación empírica en economía de empresas desarrollada por Villarreal y Landeta (2010). Ésta se ha establecido a partir de la revisión de la literatura y de su aplicación a través de un estudio de caso contemporáneo múltiple de carácter holístico.

Figura 20. Estudio de casos según Villarreal y Landeta

Fuente: Elaboración propia basado en Villarreal y Landeta (2010).

Villarreal y Landeta (2010), señala que para el diseño del estudio de casos es importante tener definidos los objetivos y el alcance de la investigación y atender a ellos a la hora de recolectar e interpretar información útil, de tal modo que permita describir un fenómeno en la organización o explorar una situación sobre la que no exista un marco teórico definido.

El antes referido autor presenta un diseño metodológico exploratorio estructurado en nueve fases que, mediante un seguimiento riguroso, lleva a maximizar la validez y confiabilidad de los resultados del estudio (Villarreal y Landeta, 2010).

Una vez expuestos los seis modelos de estudio de casos de investigación para analizar los fenómenos empresariales, se presenta la tabla 16, a modo de resumen, relativa a los aspectos que permiten diferenciarlos entre ellos.

Tabla 16. Resumen de los tipos de estudio de casos

INVESTIGADORES	TIPO DE DISEÑO METODOLÓGICO
Dirección General de Contabilidad de los Estados Unidos (USGAO, 1990).	Investigación tipo descriptiva con hipótesis. Parte de estándares aplicables a todos los casos.
Yin (1994, 2003).	Estudio de las interrelaciones a través de estudios comparativos permitiendo el acercamiento a modelos propuestos.
Harvard Business School y Design Management Institute (1997, citado en Hernández <i>et al.</i> 2006).	Compatibiliza investigación cuantitativa, cualitativa o mixta y de tipo descriptiva.
Bonache (1998).	Investigación explicativa y descriptiva que pueden inducir hipótesis.
Stake (2003).	Investigación tipo descriptiva que busca explicar y predecir el fenómeno estudiado. Esto es, estudia casos de interés en sí mismos o que constituyen instrumentos para refinar la teoría.
Villarreal y Landeta (2010).	Investigación exploratoria, descriptiva y explicativa, que permite describir un fenómeno o explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico definido.

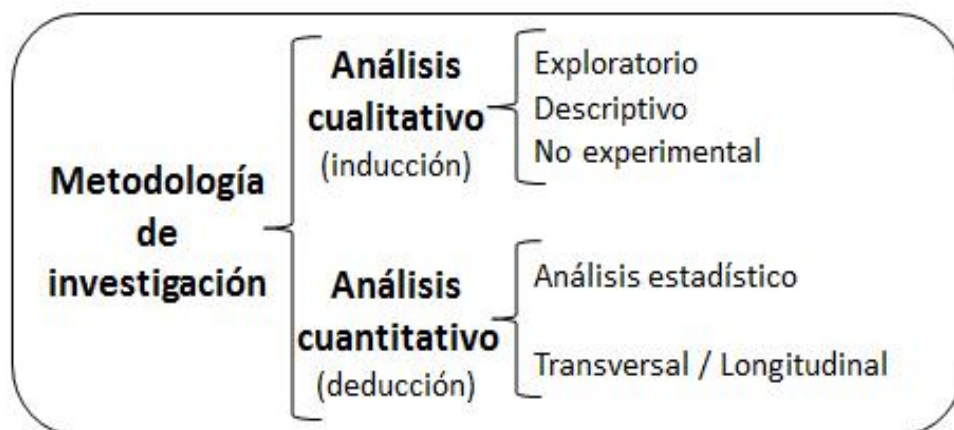
Fuente: Elaboración propia a partir de en (USGAO, 1990), Yin (1994, 2003), Hernández *et al.* (2006), Bonache (1998), Stake (2003) y Villarreal y Landeta (2010).

3.4. DISEÑO METODOLÓGICO PROPUESTO

A continuación, y teniendo en cuenta la revisión de la literatura antes considerada, se presenta el esquema metodológico que se aplica en este trabajo.

La metodología utilizada se ha diseñado en dos etapas que se sintetizan en la figura 21. La primera etapa, de inducción, correspondiente al análisis cualitativo, ha facilitado datos sobre la realidad y ha permitido el acercamiento a modelos teóricos propuestos relativos a la gestión empresarial desde el punto de vista de su aplicación práctica a un sector concreto. La segunda etapa, de deducción, correspondiente al análisis cuantitativo, ha posibilitado relacionar variables y obtener conclusiones a partir de la etapa anterior y con respecto a los objetivos especificados en el origen en este trabajo de tesis doctoral (Sarabia, 1999; Sierra, 1996).

Figura 21. Metodología de investigación propuesta



Fuente: Elaboración propia.

3.4.1. Metodología del análisis cualitativo

En este apartado se presenta una propuesta de metodología para la investigación del estudio de casos que se aplicará en las

empresas del sector camaronero ubicadas en el estado Zulia – Venezuela.

Diversos autores dan importancia a la metodología de estudio de casos, sin embargo, este tipo de estudio no está definido por un método específico sino por su objeto de estudio (Stake, 2000). Mientras más concreto y único sea éste, y constituya un sistema propio, mayor será su importancia. Es por ello que Yin (2005), compara los estudios de caso con otros diseños de investigación en términos de preguntas de investigación y control de eventos conductuales. El contraste de esta comparación se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Comparación de los diseños de la investigación cualitativa

Estrategia o diseño	Esencia de las preguntas de la investigación	¿Requiere control de eventos conductuales?
Experimento	¿Cómo?, ¿cuánto?, ¿por qué?.	Si
Encuestas (surveys)	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?.	No
Estudios históricos	¿Cómo?, ¿dónde?, ¿por qué?.	No
Análisis de los archivos	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde? , ¿cuánto?.	No
Estudios de casos	¿Cómo?, ¿por qué?.	No

Fuente: Yin (2003).

Yin (2003), señala que los diferentes diseños se superponen y que los estudios de caso utilizan fuentes múltiples al ser

empíricos. En el estudio de casos, se pueden agregar encuestas o grupos de enfoque (entrevistas grupales) como herramientas para recolectar datos adicionales, esquema que resulta compatible con un proceso cuantitativo, cualitativo o mixto. Añade que los casos negativos son más difíciles de identificar y obtener, dado que suele presentarse mucha menor cooperación por parte de los directivos y es lógico, a casi nadie le agrada mostrar fracasos o aspectos desfavorables, aun cuando el caso sea anónimo.

Los supuestos bajo los que se regirá este estudio se adecuarán a los planteamientos de Bonache (1998) de la manera que se especifica a continuación:

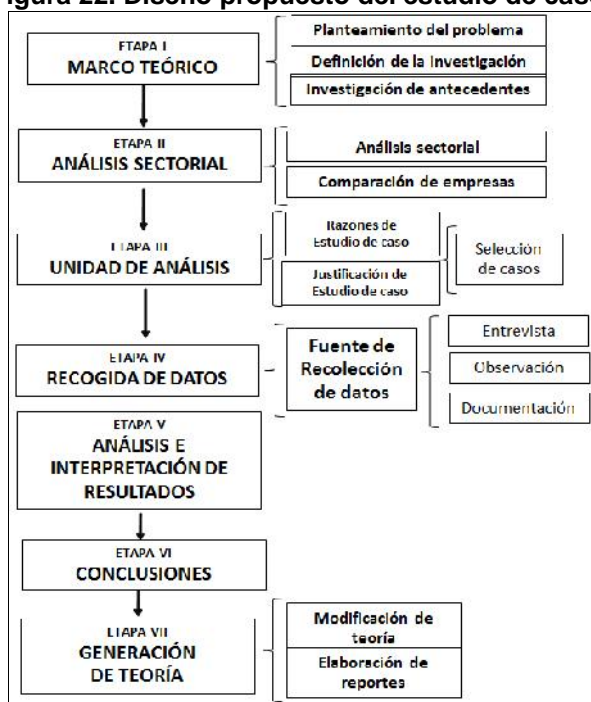
- No se separará el fenómeno de su contexto. Esto es debido a que los casos adoptan una visión holística y los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en que se desarrollaran.
- Se partirá de un modelo teórico menos elaborado. Los casos tratan de construir teorías a partir de las observaciones siguiendo el procedimiento inductivo, basándose en un marco teórico y análisis sectorial que se construirá a través de la revisión de la literatura. Esto permitirá la consecución del objetivo: explicará y predecirá el fenómeno estudiado.
- El estudio de los casos tendrá carácter teórico, no estadístico ya que se basará en una inducción analítica y no estadística.

- Se utilizarán múltiples fuentes de datos. Para la obtención de los datos a analizar se hará uso de diversas fuentes de recolección de datos: la observación directa, entrevistas y el estudio de documentación.
- Se procurará la flexibilidad en el proceso de realización de la investigación. En función de las respuestas o conclusiones que se vayan obteniendo a lo largo del proceso de recogida de información, se procederá a la construcción o depuración teórica.

En resumen, se llevará a cabo una investigación no experimental de carácter cualitativo y de tipo descriptivo y exploratorio, tal como se explica seguidamente.

Partiendo de las teorías más relevantes, que figuran en apartados anteriores, metodológicamente, se ha definido un modelo de siete etapas, tal como se presenta más abajo en la figura 22.

Figura 22. Diseño propuesto del estudio de casos



Fuente: Elaboración propia basado en los modelos de (USGAO, 1990), Yin (1994, 2003), Harvard Business School (1997), Bonache (1998), Stake (2003) y Villarreal y Landeta (2010).

A) Etapa I. Marco teórico

Esta etapa se iniciará con el desarrollo del cuerpo teórico concernido, que supone un aspecto clave, en consonancia con Eisenhardt (1989), implica la necesidad de realizar una amplia revisión bibliográfica que aclare el estado del arte, los estudios previos relacionados, aportaciones, lagunas de la literatura, etc. Sin embargo, Stoeker (1984) y Yin (1989), insisten que se debe partir de un marco teórico preliminar, ya que sin él, los casos se convierten en una sucesión de anécdotas: un conjunto de datos y detalles en torno a una organización o situación particular con significado sólo para los grupos de interés involucrados.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que para llevar a cabo la investigación adecuada se requiere precisar de manera concreta el objeto de estudio, iniciar las búsquedas de antecedentes de investigación y las referencias teóricas que proporcionen una visión sobre la situación del planteamiento propuesto, permitiendo tener una base para decidir sobre la metodología a seguir, con especial incidencia en el aparato teórico que la soporte.

El estudio que se presenta se asienta, tal como se ha explicado en el capítulo anterior, en los fundamentos sobre gestión de intangibles y calidad total como pilares fundamentales de la gestión empresarial actual, sin embargo, no existe un modelo teórico de gestión predeterminado y adaptado al sector objeto de estudio. Además, el análisis de estrategias empresariales concretas en el ámbito concernido proporcionará ideas nuevas, así como la realización de búsquedas sobre informes de estudios previos y de actividad de las empresas.

B) Etapa II. Análisis sectorial

En esta segunda etapa se realizará un estudio sectorial en América Latina, con especial incidencia en Venezuela y, en concreto, en el municipio San Francisco del estado Zulia, área geográfica en el que se encuentran ubicadas las empresas que serán objeto de estudio en capítulos posteriores.

Se investigará sobre la evolución histórica y las características las empresas del sector, en este caso las que se enmarcan en el sector camaronero, aunque se considera, del mismo modo necesario, extender éste análisis de reseña histórica a la región suramericana.

Villamizar (2007) afirma que Venezuela posee una ubicación propicia para el cultivo del camarón ya que sus costas limitan con el océano Atlántico, específicamente con el mar Caribe, contando con una gran línea costera de 2.800 kilómetros, presentando una gran diversidad de ambientes apropiados para el desarrollo de esta actividad acuícola.

La camaronicultura se ha convertido en muchos países de América Latina, en una actividad económicamente importante y base fundamental para el desarrollo de las regiones y zonas tanto costeras como rurales en diversos países.

C) Etapa III. Unidad de análisis

En esta etapa, de acuerdo a Yin (1994), el estudio de casos tendrá como característica principal el análisis de los fenómenos en su propio contexto, utilizando para ello múltiples fuentes de evidencia con el fin de poder explicar el fenómeno observado de forma global y teniendo en cuenta toda su complejidad, constituyendo un método que permita estudiar la mayoría de las

variables relevantes de la realidad que presentan las empresas camaroneras venezolanas concernidas.

Se llevará a cabo una investigación no experimental de carácter cualitativo y de tipo descriptivo y exploratorio. Esto está en concordancia con lo señalado por Mertens (2005) al afirmar que la investigación no experimental es apropiada para las variables que no puede o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo. Además, de acuerdo a Bonache (1998) y Villarreal y Landeta (2010) se trata de situaciones donde no existe un marco teórico claramente definido pero, tal como indica Yin (2003) sí supone un acercamiento a modelos ya establecidos.

D) Etapa IV. Recogida de datos

Esta cuarta etapa tiene una gran relevancia, ya que se deben seleccionar las herramientas correctas para la recolección de los datos y reunir las pruebas necesarias para garantizar la validez y confiabilidad del estudio. Resulta muy conveniente implicar múltiples fuentes y técnicas en el proceso de recopilación de datos.

Las formas de recolección de los datos permiten definir el período estudiado, las personas que hay que entrevistar y los datos que hay que recolectar, antes o durante la fase de trabajo de campo. En esta investigación se realizarán entrevistas semiestructuradas, se procederá a la observación directa y a

recabar información a través de la documentación publicada al respecto, tal como señalan Stake (2000), Yin (2003), Creswell (2005) y Mertens (2005), que consideran que en un estudio de caso debe haber triangulación de fuentes de datos así como generar una base de datos para fines de auditoría de los datos y confirmación.

Este método está siempre basado en un sistema de cadena de pruebas que hay que reconstruir, es decir, en una serie de relaciones explícitas que deben existir entre las preguntas de la entrevista, otras preguntas derivadas de éstas y los datos recolectados de otra fuentes.

Las múltiples fuentes a utilizar posibilitarán la validez interna, mientras que la validez externa se reflejará en los resultados. La revisión de la literatura al efecto ayuda a asegurar la validez externa. Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos indispensables, como lo son la confiabilidad, referida al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales y, por otro lado, la validez, relacionada con el grado en que un instrumento mide realmente la variable que se pretende medir, tanto en contenido como en validez de criterio (Hernández *et al.*, 2006).

Entrevista

Esta técnica es basada en un dialogo, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. Estas entrevistas pueden ser: estructurada o formal, basada en una guía prediseñada de preguntas, no estructura o informal, donde no hay preguntas previamente establecidas y semiestructurada, en la que aunque existan preguntas predeterminadas el entrevistador puede realizar otras no previstas inicialmente (Hernández *et al.*, 2006).

En concreto, en el caso que nos ocupa, las entrevistas serán del tipo semiestructuradas, las cuales tendrán una duración promedio de 45 minutos, que se considera como tiempo estándar, y preferiblemente se procederá a su grabación, previa solicitud de permiso ya que puede ocasionar que el informante se intimide (Coller, 2000).

El guión de la entrevista será en todas ellas el mismo y el diseño se basará en la revisión bibliográfica realizada en el capítulo dos, que se corresponde con el marco teórico, y teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y los interrogantes que guían el estudio de casos.

La entrevista seguirá la estructura metodológica de Coller (2000) constando de cuatro etapas. Primero se comenzará con

una introducción donde se explicará al entrevistado lo que se está estudiando, cuál es el objetivo profesional y por qué se eligió a esa institución/persona para realizar la entrevista; segundo, se realizarán preguntas referidas a su cargo, sobre la relación con el caso investigado, se intercalará alguna anécdota con el fin de generar confianza y se cerrará con una pregunta específica para iniciar la entrevista propiamente dicha; la tercera parte consistirá en el desarrollo de las preguntas de la investigación y la cuarta parte y final de la entrevista será la conclusión, procediendo al agradecimiento y despedida, que sugiere dejar abierta la posibilidad de volver a contactar con la persona entrevistada.

Todas las entrevistas, de acuerdo a Eisenhardt (1989) se transcribirán inmediatamente después de su realización con el objeto de analizar las conversaciones y discursos detalladamente. En las transcripciones se incluirán todos los datos aunque aparentemente no tengan importancia. Después de cada transcripción se cotejarán los hechos con las notas que se tomarán previamente relativas a las impresiones del entrevistador, para de ese modo complementar la información y mejorarla haciendo preguntas como “¿en qué se parece esta entrevista a la anterior?” o “¿qué comprensiones adicionales se han obtenido en esta entrevista?”. Estas notas se deben escribir en un plazo máximo de cuarenta y ocho horas después de cada entrevista, tal como propone Yin (1984).

Los resultados de la entrevista permitirán evaluar si existen algunos elementos que deben incluirse y considerarse a la hora tanto de obtener conclusiones teóricas como de avanzar en la investigación.

Observación

Esta técnica consiste en visualizar o captar mediante la vista, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Cabe destacar que la observación puede ser simple, donde el investigador decide si es participante o no, y también puede tratarse de observación libre, estructurada o no. Hay que destacar que para la observación libre estructurada el investigador utiliza una guía diseñada previamente, al contrario que en la no estructurada (Hernández *et al.*, 2006). En el estudio de tesis que se presenta se utilizará la observación libre no estructurada.

Documentos

En esta etapa de la investigación, los documentos escritos se examinarán a fin de recabar información, por una parte, sobre los hechos y los fenómenos que se describen y, por otra, sobre las interpretaciones que se dan de los mismos. Sierra (2001) señala que se debe tener en cuenta el juicio crítico de fiabilidad de

los documentos, tales como autenticidad, pertenencia del autor, marco teórico y el fin pretendido con la publicación del documento, entre otros.

En el análisis de los documentos se puede distinguir el análisis pormenorizado del contenido de estos y el análisis como un todo global. El pormenorizado se basa en el establecimiento previo de las variables empíricas y las categorías sobre las que se necesita recoger información. Estos dos tipos de análisis se llevarán a cabo en el presente trabajo. Se atenderá, del mismo modo a lo propuesto por Sierra (2001), que afirma que una vez establecidas las variables y categorías, se examinan sistemáticamente los documentos, con el objeto de encontrar los datos contenidos en ellos referentes a cada categoría, teniendo como finalidad ver si esos datos prueban o no las hipótesis formuladas.

En este caso se utilizarán todas las fuentes documentales que posibiliten incorporar información útil al estudio que se presenta, desde la literatura científica hasta la información emitida por las empresas estudiadas.

E) Etapa V. Análisis e interpretación de los resultados

Según Amescua y Gálvez (2002), la fase de análisis de los datos representa probablemente el lado oscuro de la investigación cualitativa. Tanto los defensores teóricos del método como los

productores de investigaciones cualitativas adolecen de proporcionar escasa información sobre los modos en que transforman los datos e interpretaciones y por tanto, pueden sustentarse científicamente. Estos autores consideran que cualquiera que sea el estilo analítico adoptado, hay un momento en el que el investigador se encierra a solas con los datos y es entonces cuando comienzan verdaderamente las dificultades, pues tiene que responder a preguntas, tales como: ¿cómo realizar técnicamente las seductoras propuestas de la teoría?, ¿qué hacer con una información tan heterogénea?, ¿cómo se debe manejar la información para hacer emerger ese torrente de conceptos y proposiciones que sugiere el análisis cualitativo?.

Para lograr un análisis de datos de la más alta calidad, se considerarán los cuatro principios presentados por Yin (1994): el análisis debe atraer la atención del investigador y mostrar que se basó en todas las premisas pertinentes, debe incluir todas las interpretaciones principales y utilizar la teoría de expertos para promover el análisis.

Es importante mantener una estrategia analítica que conduzca a conclusiones. El mismo Yin, antes referido, presentó dos estrategias consistentes en: confiar en las proposiciones teóricas del estudio y en el análisis de la evidencia sobre la base de esas proposiciones y, por otro lado, el reconocimiento de patrones o modelos. Este último tipo de lógica refuerza la validez interna al encontrar coincidencias con los patrones de referencia.

F) Etapa VI. Conclusiones

La elección del estudio del caso en esta investigación puede servir para el análisis de cómo se evalúan y aplican una serie de estrategias sectoriales de gestión empresarial, y si éstas consideran la gestión de los intangibles y la calidad total, pero también como instrumento para conocer la relación entre las capacidades humanas, organizativas, comerciales, sociales y evolutivas de las empresas camaroneras.

La relevancia de este estudio de casos se basará en la aplicación adaptada de modelos de medición de gestión empresarial utilizados en la Unión Europea y que han presentado cifras exitosas. En este caso, se aplicará a un sector que actualmente ha presentado una disminución de sus operaciones por razones económicas y biológicas que han afectado a sus operaciones de gestión pero que, sin embargo, constituye uno de los principales motores de Venezuela.

G) Etapa VII. Generación de la teoría

Los estudios de casos son complejos, ya que en general implican múltiples fuentes de datos, puede incluir múltiples casos dentro de un estudio, y producen grandes cantidades de datos para su análisis. Por ello, los investigadores de muchas disciplinas utilizan este método de estudio basándose en la teoría para producir nueva teoría, para discutir o desafiar esa teoría, explicar

una situación y proporcionar una base para aplicar soluciones a esas situaciones.

Las ventajas del método del caso radican en su aplicabilidad a la vida real, contemporánea. Por otro lado, la estandarización de los informes del estudio de casos permite que se gane un tiempo considerable en la síntesis de los resultados para su posterior aplicación.

En este caso, el desarrollo teórico se centra en la adaptación de los modelos de gestión que propone la literatura a un sector en concreto, el de las empresas camaroneras venezolanas.

3.4.2. Metodología del análisis cuantitativo

Desde el punto de vista cuantitativo, una vez que se lleve a cabo el estudio de casos propuesto, a la luz de la teoría y del modelo de gestión desarrollado, se llevará a cabo el estudio en detalle de la gestión de las empresas camaroneras del Estado de Zulia Venezuela, a fin de determinar directrices estratégicas que alienten la toma de decisiones de las mismas. Con este objeto se establecerá un cuestionario para la recogida y análisis de información al respecto.

De acuerdo a Sierra (2001), el cuestionario cumple como función de enlace entre los objetivos de la investigación y la población observada. Es una herramienta metodológica que

consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Hernández *et al.* (2006) señalan que, en ocasiones, sólo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir, por ello se recomienda hacer únicamente las preguntas necesarias para obtener la información deseada o medir la variable. En aquellos casos en que sí se justifica hacer varias preguntas, es conveniente plantearlas adecuadamente en el cuestionario; esto suele ocurrir con frecuencia en el caso de variables con varias dimensiones o componentes a medir y si se tienen varios indicadores. Sierra (2001) señala que las preguntas de un cuestionario son la expresión en forma interrogativa de las variables e indicadores respecto a los cuales interesa obtener información mediante el cuestionario.

En esta investigación las preguntas del cuestionario serán de selección simple, donde el entrevistado elige una opción en una escala tipo Likert. En la formulación de las preguntas se considerará que no se ejerza ninguna influencia en el sentido de la respuesta, que no se incite a una respuesta ni se persiga una determinada información.

Además de lo anteriormente expuesto, hay que tener en cuenta que se realizará un estudio de forma condensada antes de implementarlo a gran escala. Se llevará a cabo una prueba piloto para validar el instrumento de recolección de datos.

El cuestionario a aplicar estará formado por varias escalas, tal como se explica en el capítulo seis. Una vez recolectados los datos por medio de las escalas construidas y llevadas a cabo en la muestra de las empresas camaroneras consideradas, el primer paso ha consistirá en su codificación para el posterior tratamiento estadístico. Éste se ha llevará a cabo a través del programa SPSS para Windows V. 17.0., aplicándose distintas técnicas estadísticas de análisis, por medio de la secuencia que sigue:

1. En primer lugar, se ha considerará el procedimiento escalas para analizar la consistencia interna de las diferentes escalas que se han construido. A través de este procedimiento se obtendrán los coeficientes alfa de Cronbach para cada escala (Cronbach, 1951).

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems (preguntas). Una de las ventajas de esta medida se encuentra en la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1 y, en general 0,70 se considera un valor aceptable.

2. Seguidamente y para verificar la asignación de los ítems (preguntas del cuestionario) a las variables del modelo propuesto se hará uso del análisis factorial.

El Análisis Factorial es el nombre genérico que se da a una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es sacar a la luz la estructura subyacente en una matriz de datos (Habing, 2003). Analiza la estructura de las interrelaciones entre un gran número de variables no exigiendo ninguna distinción entre variables dependientes e independientes. Utilizando esta información calcula un conjunto de dimensiones latentes, conocidas como factores, que buscan explicar dichas interrelaciones. Es, por lo tanto, una técnica de reducción de datos dado que si se cumplen sus hipótesis, la información contenida en la matriz de datos puede expresarse, sin mucha distorsión, en un número menor de dimensiones representadas por dichos factores.

El Análisis Factorial puede ser exploratorio o confirmatorio. El análisis exploratorio se caracteriza porque no se conocen a priori el número de factores y es en la aplicación empírica donde se determina este número. Por el contrario, en el análisis de tipo confirmatorio los factores están fijados a priori, utilizándose contrastes de hipótesis para su corroboración. La distinción entre ambos es prácticamente nula y sólo tendría sentido el análisis factorial confirmatorio si se desea realizar un estudio inferencial de la técnica, hecho que en el trabajo que se presenta no ha lugar ya que muestra a estudiar coincide con la población completa. En este sentido, se ha utilizará el análisis factorial sin distinción, con el objetivo de validar el cuestionario desarrollado.

3. En tercer lugar se procederá a realizar un análisis descriptivo de la información disponible para cada uno de los ítems considerados por medio del estudio de sus frecuencias.

Una vez validados los datos objeto de estudio, una de las primeras tareas a realizar, en general, consiste en el conocimiento descriptivo de las mismas, es decir, hacerse una idea lo más exacta posible acerca de sus características. La información almacenada para cada una de las preguntas del cuestionario es de tipo cualitativo ordinal o lo que es lo mismo, miden características no numéricas que están provistas de un orden. Por tanto, aun cuando la información este codificada internamente como valores numéricos, no tiene sentido su manipulación por medio del cálculo de medidas de centralización, tipo media, o de dispersión, tipo desviación típica. En este trabajo se realizará sólo un estudio de conteo a través de gráficos de frecuencias.

4. Como paso siguiente, se hará uso del coeficiente de correlación lineal de Pearson para analizar las relaciones entre los elementos del modelo.

El coeficiente de correlación de Pearson, pensado para variables cuantitativas (escala mínima de intervalo), es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente. Como se ha comentado, la información disponible del cuestionario es de tipo

cuantitativo ordinal con lo que no tendría sentido “buscar” relaciones lineales entre ellas. El interés en este estudio se centrará en establecer si existen o no relaciones entre las variables consideradas en nuestro estudio (HC, OC, CSC, PT, FT) por medio de sus puntuaciones totales, que sí son cuantitativas y factibles ya que las escalas Likert son escalas sumativas.

5. Finalmente, se construirá el índice GESINCA como adaptación de la metodología de construcción y clasificación de índices de cultura empresarial definida por Trillo y Espejo (2008).

CAPÍTULO 4
ESTUDIO DE CASOS

ESQUEMA DEL CAPÍTULO 4

4.1. INTRODUCCIÓN.

4.2. SELECCIÓN DE LOS CASOS.

4.2.1. Aspectos legales en empresas camaroneras.

4.2.2. Proceso productivo de las granjas camaroneras.

4.2.3. Características principales de las empresas entrevistadas.

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN ESTUDIO DE CASOS.

4.3.1. Percepción del concepto de intangibles.

4.3.2. Percepción del concepto de calidad.

4.3.3. Concepción de capacidades humanas.

4.3.4. Concepción de capacidades organizativas.

4.3.5. Concepción de capacidades comerciales y sociales.

4.3.6. Consideración de las tendencias del pasado.

4.3.7. Expectativas futuras estimadas.

4.3.8. Modelos de gestión.

4.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASOS.

CAPÍTULO 4

ESTUDIOS DE CASOS

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, de acuerdo los objetivos que centran esta investigación, se pretende corroborar la necesidad de contar con un modelo de gestión empresarial según las nuevas tendencias: intangibles y calidad total. A este respecto, se lleva a cabo un estudio de cuatro casos relativos a empresas camaroneras del Estado Zulia (Venezuela), donde se analizan los aspectos más importantes de la gestión y la estrategia de estas empresas, incluyendo los concernientes a los intangibles y la calidad total como factores claves en el contexto de mercado actual.

4.2. SELECCIÓN DE LOS CASOS

En el presente capítulo se han seleccionado los casos de acuerdo al directorio de empresas camaroneras activas registradas en la Institución Socialista de Pesca y Acuicultura (INSOPESCA) de Venezuela.

Hay que destacar que de las dieciséis empresas camaroneras activas en Venezuela, el 87,5% se encuentra en la

zona occidental del país, doce en el estado Zulia y dos en el estado Falcón. Este hecho, tal como se constató en el epígrafe 2.4., se da tanto en el momento de realizar el trabajo de campo como a fecha actual.

De acuerdo a la entrevista realizada el día 04 de septiembre de 2009 a Andreina Monroy, jefa del departamento de acuicultura de la institución venezolana INSOPESCA y encargada de la supervisión de las actividades pesqueras y acuícolas de Venezuela, se consideraron para la selección de las cuatro empresas (en adelante casos 1 a 4) objeto del estudio de casos que se presenta, los siguientes criterios:

- Empresa Caso 1: esta empresa utiliza el 100% de los terrenos en la actividad acuícola, a diferencia de otras empresas que no explotan todo el terreno a su disposición. Además, tienen 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 caso 2 y caso 4: se sitúan entre las tres primeras con mayor extensión de tierra para la actividad acuícola (Tabla 18). Ambas han tenido los mayores reconocimientos por la institución venezolana INSOPESCA, básicamente en lo referente a sus labores tanto productivas como medio ambientales.

- Empresa 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, les confiere no sólo el reconocimiento de INSOPESCA sino también la consideración de pionera en actividades de investigación e innovación.

Tabla 18. Empresas camaroneras entrevistadas

GRANJAS CAMARONERAS	SUPERFICIE AUTORIZADA (Has)
CASO 1	90
CASO 2	987
CASO 3	860
CASO 4	458

Fuente: Cuadro basado de empresas camaroneras activas (Zapata 2009).

Dado el tipo de las empresas camaroneras seleccionadas para las entrevistas, que son granjas camaroneras, hay que destacar dos facetas importantes: por un lado el proceso productivo de éstas, que se desarrolla en ambientes naturales, ubicándose la parte occidental de Venezuela debido a las condiciones climatológicas de la región, y por otro lado, el efecto significativamente positivo que se produce en la economía del país al contribuir a la creación de empleo y, en general, a la promoción del desarrollo económico.

Hay que destacar que la ubicación de las empresas camaroneras les obliga a cumplir con los requerimientos de buenas prácticas en el cultivo de camarón, ya que se encuentran en la cuenca del Lago de Maracaibo y en la costa oriental del Estado Falcón, donde las actividades deben considerar la conservación de la diversidad biológica y la salud de los ecosistemas circundantes dado que estos dos aspectos están íntimamente relacionados y protegidos por la legislación ambiental venezolana. De este modo, se garantizará la calidad del entorno ambiental de las granjas camaroneras, asegurando la disminución del desarrollo de riesgos en el cultivo asociados con el ambiente, sanción altamente penalizada por el Estado Venezolano (Romero, 2009).

4.2.1. Aspectos legales en empresas camaroneras

El desarrollo del marco legal para regular las actividades de la acuicultura en Venezuela se estableció en la Ley de Pesca promulgada en 1944, pero en vista de las severas limitaciones por la antigüedad de la ley, ésta fue reformada y en el mes de marzo del 2009 se aprobó la Ley de Pesca y Acuicultura, con la finalidad de promocionar un plan de desarrollo en este sector, considerando las características propicias del país y del subsector pesquero en particular.

Hay que destacar que el marco legal anterior no contempló disposiciones específicas para la pesca de arrastre o para la

acuicultura porque tales actividades no existían en Venezuela (pesca de arrastre) o apenas se estaban iniciando (acuicultura) en el año de su promulgación.

En cuanto al aprovechamiento de los recursos, la normativa anterior a la Ley de Pesca y Acuicultura de 2009 permitía el libre acceso a los mismos, con un régimen administrativo que ha demostrado ser inadecuado para garantizar una explotación racional y permanente de los recursos pesqueros. Respecto a las sanciones que contempla para castigar las violaciones a las normas establecidas, con el tiempo, se hicieron irrisorias con multas de unos montos que lejos de disuadir al infractor, estimulaba la inobservancia de dichas normas.

Sin embargo, la ley del 2009 señala que la protección del ambiente acuático y de los recursos vivos que en éste se distribuyen se ha de considerar como uno de los factores más importantes para asegurar una calidad de vida digna a las generaciones futuras y la seguridad alimenticia para la sociedad, así como la preservación de los ecosistemas (en el sentido que su utilización no altere de manera irracional su productividad y estabilidad básica), por lo que estos deben ser explotados bajo el criterio de que puedan mantener una pesca sostenible.

La norma venezolana, vigente de 2009, está en sintonía con los tiempos donde existe una preocupación mundial por la gran capacidad destructiva que tiene la pesca de arrastre de fondo.

Este hecho ha originado una campaña internacional para solicitar la prohibición de esta técnica de pesca ante los grandes daños sociales y ambientales que ocasiona. Así mismo, en las aguas de la Comunidad Económica Europea, no puede realizarse esta pesca en las áreas próximas a la costa que han sido reservadas a la pesca artesanal. Por esa razón, esta Ley de Pesca y Acuicultura así como diversas providencias administrativas fijadas por el Estado, establecen limitaciones a este tipo de pesca en las aguas costeras y promueven sistemas alternativos de producción pesquera menos agresivos al ambiente y que no causen presiones adicionales sobre los recursos pesqueros. En ese sentido, la acuicultura puede ser un gran aliado.

Hay que destacar, que las empresas camaroneras, además del cumplimiento de la Ley de Pesca y Acuicultura, deben estar inscritas en el Instituto Socialista de Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), debiendo presentar certificado de propiedad del terreno (requisito que está implantado desde el año 1840) y otra documentación legal relativa registro mercantil (requerimiento obligatorio desde 1998), certificado de propiedad del Instituto Nacional de Tierras (INTI) y acta de la asamblea general de accionistas. Asimismo, deberá contar con los permisos ambientales tramitados por el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MPPA), acreditación técnica, afectación de recursos y una fianza de fiel cumplimiento.

4.2.2. Proceso productivo de las empresas camaroneras

La acuicultura se define como una actividad destinada a la producción de recursos hidrobiológicos bajo condiciones de confinamiento, mediante la utilización de métodos y técnicas de cultivo, con un control estricto de reproducción artificial o natural de larvas y levante de alevines y juveniles, para su posterior cultivo en ambientes controlados (INSOPESCA, 2009).

La acuicultura, como técnica del cultivo de especies acuáticas, se lleva practicando en el mundo desde hace miles de años por los múltiples beneficios que lleva consigo. Esta actividad tuvo un impulso muy importante en 1982 alentada por las buenas condiciones ambientales que han permitido el incremento de la actividad hasta nuestros días, superando durante el 2004 una aguda crisis provocada por la expansión del virus Taura, tal como ya se ha expuesto en el epígrafe 2.4.

En Venezuela, la acuicultura constituye un gran potencial tanto para las comunidades rurales como para las pesqueras, ya que puede contribuir significativamente a la mejora de las condiciones de vida, perfilándose como una fuente de empleo y de ingresos y, por tanto, disminuyendo la pobreza. De este modo, su fomento puede ayudar a evitar ó disminuir el éxodo a las grandes ciudades con el consecuente incremento desordenado de las capitales.

Dentro de este campo existen diferentes tipos de cultivo: ostricultura (ostras), piscicultura (peces, tales como el bagre, la cachama, el coporo y la tilapia) y camaronicultura (camarón). Éste último constituye el objeto de estudio del trabajo que se presenta y su proceso productivo se describe a continuación.

A) Fase preliminar del cultivo de camarón

La fase preliminar del cultivo del camarón abarca las siguientes fases más concretas:

- Selección de postlarva (larva después de haber sido tratada en el laboratorio y que está preparada para su salida a piscina). En este caso, se comienza con la visita del técnico de la granja al laboratorio donde se tratan las larvas que después surtirán la granja. Se verifica la calidad del organismo en relación a los principales parámetros relativos a los tanques de cultivo larvario, certificados sanitarios de los reproductores y de las mismas postlarvas, especialmente respecto a algunas pruebas de estrés (verificación de alimentación, demanda bioquímica de oxígeno, ambiente de reproducción, temperatura, entre otras medidas de bioseguridad) contribuyendo a mantener su sistema inmune en las mejores condiciones posibles para resistir la presencia de patógenos en el laboratorio (Figura 23).

Figura 23. Centro de aclimatación

Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

- Preparación del traslado de la materia prima. Ésta fase tiene que ver con la preparación del transporte siendo una actividad propia del laboratorio, sin embargo, se recomienda que el técnico de la granja participe, al menos, como observador. Se deben asegurar las condiciones del transporte, básicamente: nivel de oxígeno y desinfección de la unidad vehicular antes y después de utilizarse (Figura 24).

Figura 24. Contajes de postlarvas en centro de aclimatación

Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

B) Preparación del suelo y los estanques o piscinas

La preparación de los suelos y estanques es el primer paso dentro del proceso productivo de las granjas camaroneras,

contribuyendo a un desarrollo saludable de los camarones. La preparación consiste en el drenado, secado, limpieza, desinfección y encalado, actividades que también contribuyen a disminuir los riesgos de diseminación de enfermedades a otros estanques dentro de la misma granja y al ambiente circundante. La limpieza general de los estanques y muros también ayuda a eliminar posibles fuentes de contaminación de la cosecha asegurando la calidad del producto final (Figura 25).

Figura 25. Etapa de acondicionamiento del estanque



Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

Una vez que finaliza el proceso de encalado, consistente en la aplicación de cal en el suelo, es necesario remover el suelo nuevamente usando arados o rastras mecánicas. Esto permitirá homogenizar la cal con el suelo y que reciba los rayos solares, lo que conlleva a la oxidación y degradación de la materia orgánica que se ha acumulado en los fondos (Figura 26).

Figura 26. Encalado de estanque de camarón



Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

Para dar inicio a la siembra del camarón se debe de contar con estanques o lagunas. Éstas pueden ser naturales y situadas en fundos, pequeñas fincas rústicas o incluso lagunas específicamente construidas para tales fines. En este último caso, es de especial relevancia el hecho de que el diseño de las mismas sea eficiente en lo referido a sus características hidráulicas, pendiente de fondo y a la entrada y salida de agua, ya que resulta básico para el mantenimiento de la salud de los organismos cultivados y, por otro lado, para facilitar las labores de reparación y mantenimiento. Los sistemas manuales de drenajes y rejillas (salida de agua) y canal de aducción de agua (entrada de agua) también se entienden como sistemas básicos (Figura 27).

Figura 27. Canales de aducción de agua para los estanques



Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

La fertilización inicial de los estanques se realiza para estimular la producción de alimento natural y lograr tener la transparencia del agua dentro de los rangos apropiados. Es muy importante que los estanques estén completamente maduros (tiempo determinado entre la preparación de los suelos, aplicación de químicos y trabajos manuales) en el momento de realizar la siembra y durante el desarrollo del cultivo.

Existen dos métodos para la fertilización en los estanques, uno es la aplicación en seco, antes del llenado de los mismos, y el segundo, es el húmedo (en el cultivo), el cual ayuda a incrementar la productividad natural y de forma indirecta a mejorar la concentración de oxígeno del agua en los estanques.

C) Siembra del camarón

El siguiente paso dentro del proceso productivo de las granjas camaroneras es el proceso de siembra, que consiste en el engorde del camarón. Este proceso se lleva a cabo mediante la introducción de postlarvas en las instalaciones de cultivo, una vez que se ha verificado el cumplimiento de las acciones pre-operativas y con el aval del gerente de la granja.

Cuando la postlarva se encuentra en la piscina (laguna o estanque) se efectúa una evaluación que consiste en una serie de pruebas, tales como: prueba de nado, prueba de estrés, de salinidad, temperatura y observaciones al microscopio para revisar el desarrollo branquial, detección de parásitos y de deformidades (Figura 28).

Figuras 28. Captura de camarones en estanque para evaluación



Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

D) Alimentación

Tras la siembra se procede a la fase de alimentación. El alimento natural siempre va a ser más recomendable que el artificial, que representa una alternativa como alimentación complementaria cuando la natural no es suficiente. El alimento artificial o balanceado está constituido por carbohidratos, lípidos y proteínas. La porción de estos compuestos dependerá de los requerimientos nutricionales de la especie en cultivo. El alimento vivo está constituido por el plancton, conformado por todos los organismos que se encuentran flotando en el medio acuático (Figura 29).

Figura 29. Distribución de alimentos en los estanques



Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

La alimentación de la postlarvas se realiza a través del diseño de un programa de alimentación. En éste, se debe mostrar la cantidad y periodicidad del alimento de acuerdo a la especie, temperatura del agua, fase de desarrollo y preferencias alimenticias del camarón durante los días de desarrollo del cultivo.

E) Cosecha

La siguiente fase se refiere a la cosecha del estanque o recogida del producto para la su venta en el mercado. La talla de comercialización adecuada se da aproximadamente a los tres meses de cría. Esta técnica consiste en vaciar los estanques y, a través del equipo cosechador, se atrapa el camarón vivo, enviándolo a recipientes plásticos con una solución de agua con hielo a 5°C, provocando la muerte del ser vivo por shock térmico; de esta manera se impide su deterioro por la acción de las enzimas (Figura 30).

Figura 30. Proceso de cosecha del camarón



Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

El proceso de cosecha ha de hacer especial hincapié en prevenir la diseminación de enfermedades infecciosas y evitar que los organismos cosechados presenten residuos de antibióticos o algún otro contaminante que pueda significar un riesgo para el

consumo humano. Para ello, se establece un permiso de cosecha que constituye una herramienta de control de estos factores.

F) Transporte para el mercado

En esta fase del proceso, se recomienda el establecimiento de estaciones de cosechas en las entradas de las granjas constituyendo puntos de control en la empresa donde, además, llegan los camiones, una vez llenos, realizar el transporte de la mercancía hasta sus mercados. Hay que evitar que estos camiones pasen al interior de la granja, ya que pueden contaminar otros estanques al derramar agua del hielo derretido. Esta agua puede contaminarse con desechos de camarones de granjas con problemas de enfermedades (Figura 31).

Figura 31. Proceso de desinfección de vehículos que ingresan en la granja



Fuente: Ricoa Agromarina (2008).

En esta fase, la desinfección de utensilios a utilizar es obligatoria, tales como: mesas, botas, redes, cubetas, medios de transporte, contenedores y, todos aquellos que entren en contacto

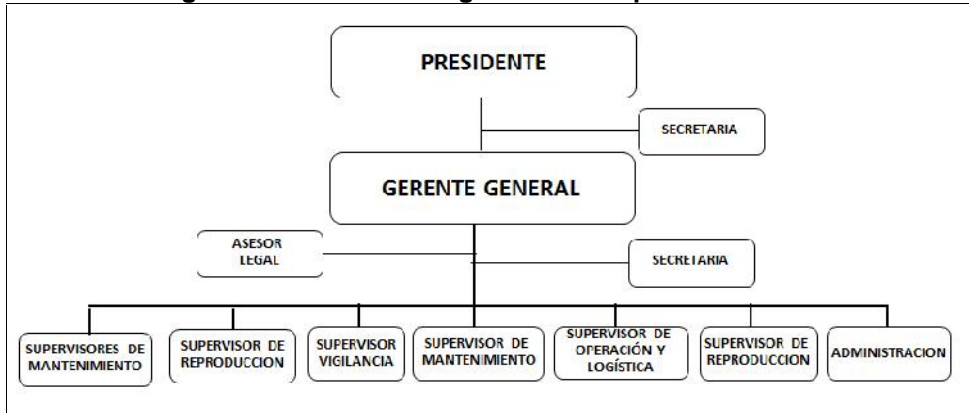
con el agua de las instalaciones de cultivo o con los camarones en cultivo.

Del mismo modo, el camarón cosechado debe lavarse muy bien antes de ser colocado en los contenedores de transporte (contenedores de plástico con tapa). Posteriormente, se transporta el camarón en el mismo contenedor a la estación de cosecha donde se pesa y se enhiela.

4.2.3. Características principales de las empresas entrevistadas

A) Empresa Caso 1

Esta empresa, identificada como granja camaronera, fue constituida el 16 de agosto de 2001 (antigüedad aproximada de 12 años). Cuenta con una superficie de 90 hectáreas, siendo su forma jurídica la de Compañía anónima, C.A., de acuerdo a la denominación utilizada en Venezuela. Para el desarrollo del proceso productivo, la empresa cuenta con una nómina de 72 trabajadores distribuidos en: 15 trabajadores en las áreas técnicas y administrativas y 57 trabajadores operativos, pues llevan a cabo labores operativas del proceso productivo. La ubicación de la empresa es en Venezuela, estado Zulia, municipio La Cañada de Urdaneta. A continuación, en la figura 32 se presenta la estructura organizativa de la empresa.

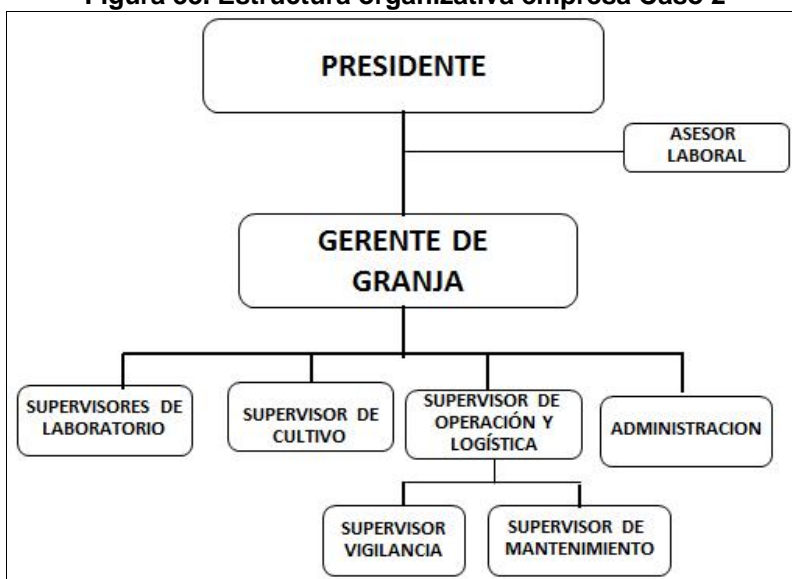
Figura 32. Estructura organizativa empresa Caso 1

Fuente: Entrevista gerente empresa caso 1.

B) Empresa Caso 2

Esta empresa identificada también como granja camaronera, fue constituida en el año 1991 (antigüedad aproximada de 22 años). Cuenta con una superficie de 380 hectáreas, siendo de forma jurídica la de “Compañía anónima”. Para el desarrollo del proceso productivo la empresa cuenta con una nómina de 171 trabajadores distribuidos en: 26 trabajadores en las áreas técnicas y administrativas y 145 trabajadores realizando labores operativas del proceso productivo. La ubicación de la empresa es en Venezuela, estado Zulia, Municipio San Francisco. A continuación en la figura 33 se presenta la estructura organizativa.

Figura 33. Estructura organizativa empresa Caso 2

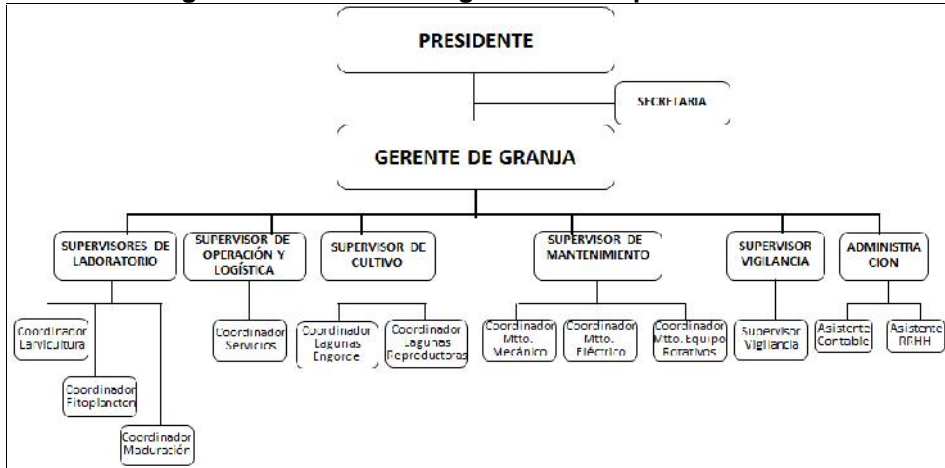


Fuente: Entrevista gerente empresa caso 2.

C) Empresa Caso 3

Esta granja camaronera fue constituida el 08 de mayo de 1986 (antigüedad aproximada de 27 años). Tiene una superficie de 860 hectáreas, siendo su forma jurídica la de Compañía Anónima. Para el desarrollo del proceso productivo la empresa cuenta con una nómina de 185 trabajadores distribuidos en: 25 trabajadores en las áreas técnicas y administrativas y 160 trabajadores operativos realizando labores directamente relacionadas con el proceso productivo. La ubicación de la empresa se da Venezuela, estado Falcón, municipio Tocópero. A continuación en la figura 34 se presenta la estructura organizativa.

Figura 34. Estructura organizativa empresa Caso 3

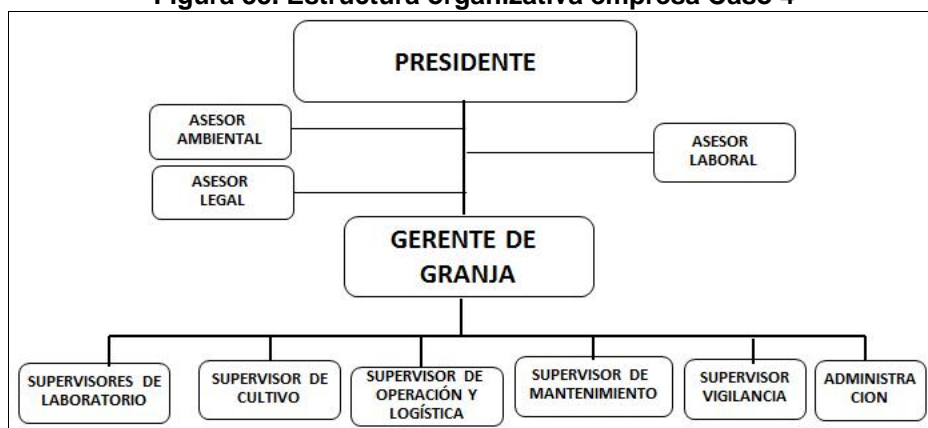


Fuente: Entrevista gerente empresa caso 3.

D) Empresa Caso 4

Esta empresa identificada como granja camaronera, fue constituida en el año 1981 (Antigüedad aproximada de 32 años) Dispone de una superficie de 458 hectáreas y forma jurídica “Compañía anónima”. La empresa cuenta con una nómina de 252 trabajadores distribuidos en: 42 trabajadores en las áreas técnicas y administrativas y 210 trabajadores operarios trabajando directamente en el proceso productivo. La ubicación de la empresa es en Venezuela, estado Zulia, Municipio Mauroa. A continuación en la figura 35 se presenta la estructura organizativa.

Figura 35. Estructura organizativa empresa Caso 4



Fuente: Entrevista gerente empresa caso 4.

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS

El análisis de los resultados se consideró de acuerdo a diversas fuentes de información: observación, documentación oficial del sector, información publicada por las mismas empresas y realización de una entrevista semiestructurada a las cuatro compañías referidas en el epígrafe anterior.

A las empresas objeto de estudio en este apartado, nos referimos con la palabra “caso” para mantener la confidencialidad de la información de la misma.

Hay que destacar, tal como señala Sierra (2001), que la entrevista es la técnica más usada hasta ahora en las investigaciones sociales y la que sin duda ha contribuido más a los logros a este respecto.

Los aspectos considerados en las entrevistas llevadas a cabo (Anexo 1) se refieren a: concepción de intangibles y calidad por parte de las empresas, las gestión de sus capacidades humanas, organizativas, comerciales y sociales, así como a la influencia en la gestión estratégica de las mismas de las tendencias del pasado y las expectativas futuras. Se utiliza el concepto más amplio de capacidad y no el de capital, ya que con ello se quieren reflejar las competencias empresariales fruto del conocimiento y la experiencia con una perspectiva evolutiva.

4.3.1. Percepción del concepto de intangible

Se presentan las opiniones de los cuatro líderes de las empresas cuyos casos se estudian en relación a la concepción que éstas tienen de sus activos intangibles. Éste análisis debe permitir mostrar la toma de conciencia de las empresas respecto a dichos intangibles ante la crisis actual, que está influida por la demanda, por la necesidad de hacer más eficiente el uso de los recursos y por las nuevas formas de gestionar la creación de valor, considerando que una economía mayoritariamente basada en el conocimiento ha puesto de manifiesto la clara necesidad en una adecuada gestión de los mismos.

Caso 1. El líder de esta empresa camaronera señala estar familiarizado con el termino intangibles, considerando que es algo que no se ve, que no se aprecia pero que tiene un valor. Añade que si existen técnicas que permiten medir el valor de esos

activos intangibles, le resultaría interesante para su empresa adoptar algún modelo y ponerlo en relación con los resultados contables, a fin de tomar decisiones desde una óptica más amplia y completa.

Caso 2. Este líder señala estar relacionado con el término de intangibles, siendo consciente de la existencia de modelos que permiten la mejora continua de los procesos y el análisis de la cultura de la empresa. Por otro lado, afirma que si existen modelos que permitan medir a estos activos intangibles, el poderlos incorporar a la gestión de su empresa permitiría la mejora en la calidad de los procesos.

Caso 3. En este caso, se presenta una concepción de intangibles referida a “algo que no puedes tocar pero sabes que existe y que, desde el punto de vista contable venezolano, 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. Para el líder de esta empresa camaronera, el concepto de intangible se refiere a una “serie de aspectos no fácilmente vistos ni medibles”. Cita como ejemplo los procesos, las capacidades de las personas que trabajan, la formación de éstas y la utilidad que crea la empresa. Además, añade que conoce de la existencia de algunas herramientas de conocimiento que no se utilizan por parte de la empresa y pone de manifiesto la

dificultad del registro contable de los activos intangibles. Se muestra interesado en conocer cuál es el procedimiento a través del que se consigue darle valor a los activos intangibles.

Así mismo, el entrevistado señala que las empresas camaroneras en Venezuela, en su mayoría, se caracterizan por ser familiares, todas excepto una, que retiró la inversión del país (se trata de la empresa *Intersea Farms*, con sede en Miami e inversiones en Venezuela, México, Honduras, entre otros). Añade que en este negocio prevalece la suerte más que la organización y, sólo algunas empresas líderes se organizan atendiendo a un modelo de negocio concreto. Para explicar esto, el entrevistado afirma que el crecimiento es tan acelerado que, ellos han pasado en poco tiempo de ser una bodega, con comercio informal y poco movimiento de venta, a ser una gran empresa, incrementando el volumen de producción de 100 kilos a 1 tonelada de producción en el mismo periodo de tiempo. A pesar de ello, no se han organizado formalmente atendiendo a la nueva situación, si no que han seguido realizando su actividad conforme a las pautas tradicionales.

Éste líder destaca que en las empresas familiares del sector aún viven sus fundadores y se han organizado con una estructura que funciona sólo en papel (Gerente General, Gerentes en Mantenimiento, Recursos Humanos, Producción, Administración, etc.) con el fin de cumplir con los requisitos de trámites relativos a permisos y/o bancarios.

Su empresa se caracteriza por tomar decisiones centralizadas, desde actividades básicas hasta las de proceso final: desde la alimentación en la piscina hasta la venta del camarón. No hay autonomía de funciones, todo se realiza conforme lo ordene el dueño de la empresa.

El entrevistado señala que, hoy en día, se observa que aquellas empresas camaroneras que han tenido que cesar en su actividad son aquellas donde sus dueños no eran camaroneros, sino que, simplemente, consideraron esta actividad como una oportunidad para invertir. Sin embargo, las empresas familiares por tradición se mantienen en el mercado con éxito, manteniendo el centralismo y, si contratan a un líder o gerente es básicamente para ejercer funciones de vigilancia y no para la toma de decisiones o solución de problemas.

Por otro lado, este líder comenta que a pesar que existen nuevas herramientas administrativas y tecnológicas, los líderes de las empresas camaroneras no aceptan las herramientas modernas empresariales relativas a la planificación y el control. Para ellos, la tecnología se refiere a equipos de computación, móviles, vehículos y conexión a Internet, además de buenos alimentos para sus camarones y una adecuada maquinaria agraria. Afirma que el desprecio por el profesionalismo siempre ha existido como un obstáculo para las nuevas ideas y/o creatividad, persistiendo en la mayoría de las empresas. Los líderes han

llegado a serlo en razón de su antigüedad en el puesto de trabajo y por la experiencia previa según su área de trabajo.

Las percepciones sobre el concepto de intangibles de los líderes entrevistados se sintetizan en la tabla 19 a continuación.

Tabla 19. Concepción de Intangibles

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Conocimiento del concepto de intangibles.	Conoce el concepto de intangible. Opina que se relaciona con algo que no se ve, que no se aprecia aparentemente pero que tiene valor.	Ésta familiarizado con el concepto. Afirma que su evaluación posibilita la mejora continua. Asocia el término de "cultura de la empresa" con el de Intangibles. Afirma que los intangibles pueden mejorar la calidad de los procesos.	Sí, conoce el concepto. 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".	Sí, está familiarizado con el concepto y lo relaciona con "una serie de aspectos que no se pueden ver ni medir fácilmente. Cita como ejemplos: los procesos, capacidades de las personas que trabajan, la formación de éstas, la utilidad que crea la empresa y algunas herramientas de conocimiento.
Conocimiento sobre la existencia de activos que no se contabilizan pero que son fuente de valor.	Afirma que si hay técnicas que permitan medir el valor de los activos intangibles, éstas se podrían relacionar fácilmente con la contabilidad.		"Actualmente no hay activos intangibles valorados en la contabilidad, excepto la plusvalía y sólo en algunas empresas".	Se piensa que los intangibles suponen aspectos no medibles.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, se puede señalar que los directivos de las empresas entrevistadas están familiarizados con el concepto de intangibles. Estos coinciden en que los intangibles no se pueden fácilmente ver ni medir. Aluden a ellos a través de ejemplos tales como: la cultura, los procesos, las capacidades de las personas y las herramientas del conocimiento, sin llegar a una delimitación exacta de dicho concepto.

Se desprende que el análisis y la valoración de los intangibles podría resultar positivo para las compañías, por lo que sería conveniente aprovechar la disponibilidad que éstas presentan para ilustrarlas sobre su utilidad, si bien dichas empresas son de tipo familiar, destacando una gerencia y toma de decisiones centralizada y muy rígida sin grandes directrices de procedimiento, evaluación y renovación de la gestión.

4.3.2. Percepción del concepto de calidad

Con el fin de medir los conocimientos de los líderes de las empresas camaroneras respecto al concepto de calidad y las implicaciones de éste en la organización, se presentan las opiniones de acuerdo a las entrevistas realizadas.

Caso 1. El líder de esta empresa maneja el término de calidad y señala que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la misma, pero sí manejan procedimientos de control de calidad para los casos de compra de larvas y otros parámetros

relativos a producción. No cuenta con ninguna certificación de calidad, pero están dispuestos a escuchar cualquier propuesta que le pueda enriquecer.

Caso 2. El líder de la empresa camaronera que nos ocupa está familiarizado con este término de calidad y afirma que la empresa no posee un sistema de control de calidad a pesar de tener conocimiento de que al obtener el producto final, éste podría presentar mejores prestaciones y costo. Asimismo, es consciente de que, para ello, debe organizarse a través de un sistema de gestión de la calidad total que integre un mejor manejo de los recursos humanos, optimización de los recursos financieros, sistemas de mantenimiento de equipos y maquinarias y control de crecimiento del cultivo (producción). Añade también que, de acuerdo a su experiencia, implantar un sistema de este tipo aseguraría una mejora considerable de los resultados de su empresa.

Caso 3. En este caso, el entrevistado está familiarizado con el concepto de calidad y considera su gran utilidad a la hora de finalizar un proceso de trabajo y, en concreto, al analizar los resultados finales de un ejercicio económico. Asimismo, señala que no tiene en términos de calidad un sistema de gestión en la empresa.

La empresa se dedica a un proceso productivo de animales vivos, y aunque no hay manuales de procesos, la experiencia de

tantos años ha convertido la actividad artesanal en algo metódico, dando una oportunidad para medirlos a fin de incrementar el valor de los mismos. Para explicar su dinámica de funcionamiento, se refiere a las personas que cocinan, como las amas de casa, que cumplen sus funciones sin especificar procedimientos propiamente dichos. Afirma que esto mismo ocurre en las empresas venezolanas, no se sigue procedimientos a pesar de lograr los resultados pero, en muchos casos, se generan su receta personales o secretos industriales fruto de los procesos productivos.

Caso 4. El líder maneja el término conceptualmente y en la empresa se despliega atendiendo a la calidad del producto que se vende y no a la calidad de los procesos en general, ni de los recursos humanos ni de la estructura organizativa. No obstante, en la empresa se toman, a veces, decisiones de manera autoritaria y desorganizada, tal como ejemplifica al contar que, en algunas ocasiones, el director, para encargar nuevos aprovisionamientos, negocia directamente con el proveedor sin comunicárselo previamente al encargado de compras.

El entrevistado, afirma que la implantación de un sistema de calidad no tendría implicación de forma directa en los procesos desde el punto de vista competitivo, a pesar de ser un requisito esencial para exportar, ya que las exigencias actuales no son rigurosas pues consiguen un costo de producción bajo y existe poca competencia.

Las percepciones sobre el concepto de calidad de los líderes entrevistados se sintetizan en la tabla 20 a continuación.

Tabla 20. Concepción de calidad

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Conocimiento de calidad	<p>Si conoce el concepto.</p> <p>Señala que la empresa no cuenta con un sistema de calidad, pero sí maneja estos parámetros en el área de producción y compra de larvas.</p>	<p>Si está familiarizado con este término.</p> <p>Afirma que las empresas no tienen sistemas de calidad, y a pesar de que obtienen un producto final bueno, éste se podría reflejar en una mejor calidad y costo, trascendiendo a los resultados.</p> <p>Para ello debe organizarse a través de sistema de gestión calidad total.</p>	<p>Si conoce el concepto, que está presente en su empresa reflejándose en el resultado final.</p> <p>No tiene un sistema de gestión de la calidad que agrupe todos los procesos, que por la experiencia de los años son tan metódicos que gestionarlos desde el punto de vista de la calidad conseguiría una sensible mejora de los mismos.</p>	<p>Si conoce el término.</p> <p>En la práctica de esta empresa, se refiere a la calidad del producto.</p> <p>Si la competencia fuese más dura se verían obligados a implantar un sistema de calidad total pero, hoy día no es necesario.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los directivos de las empresas camaroneras coinciden en conocer y manejar el concepto de calidad, considerando su utilidad para la mejora de los procesos y el producto final. Sin embargo, señalan que la calidad se gestiona básicamente a nivel del proceso de producción y compras, es

decir, atiende a unidades individuales y no se aplica de manera integrada.

Si bien existe la oportunidad de documentar por escrito los procedimientos, ya que se observan muy metódicos en función de la experiencia adquirida a lo largo de los años, la poca competencia existente les ha llevado a la no valoración de esta necesidad. El conocimiento específico está en manos de los trabajadores.

4.3.3. Concepción de capacidades humanas

La delimitación del concepto de capacidades humanas se puede llevar a cabo a partir de los diversos modelos que evalúan el capital intelectual de las empresas, tal como viene expresado en el desarrollo del marco teórico de este trabajo. A través de ellos se puede observar la inclusión en dicho concepto de variables relacionadas con los conocimientos y las capacidades de los recursos humanos, entre otras.

En este estudio, se han querido establecer las facetas que se consideran más importantes a la hora de llevar a cabo la gestión de empresas. A continuación se presentan las opiniones de los entrevistados al respecto.

Caso 1. El líder de esta empresa camaronera habla, en primer lugar, de la formación. Afirma, que ellos invierten muy poco

en la formación de su personal a pesar de ser conscientes de que este tipo de inversión tiene una repercusión importante, tanto en el producto final de la empresa como en el clima organizacional de la misma.

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. En este último caso, la empresa no provee 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 la empresa no cuenta con un procedimiento estipulado de evaluación de actividades o puestos de trabajo que le permita medir el desarrollo de las funciones llevadas a cabo, el grado de consecución de los objetivos y el logro de los resultados conseguidos. Por ello, sólo aquellos trabajadores que presentan mayor grado de compromiso con la empresa y un desarrollo ético de sus actividades obtienen incentivos y/o beneficios adicionales.

El sistema de comunicación posibilita la participación.

Se destaca también el hecho de que la empresa promueve reuniones mensuales con el fin de festejar eventos sociales, tales como el cumpleaños del mes.

Caso 2. En este caso, el líder de la empresa camaronera, habla también formación. Destaca la importancia de la misma para promover la mejora continua, la cultura de la empresa y el desarrollo de la ventaja competitiva de la compañía en el sector. Señala que, si bien ésta inversión ha sido básica para la empresa, no cuentan con un plan de formativo 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. En el momento de la entrevista, se 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.

Por otro lado, se resalta la práctica y la experiencia de los trabajadores, en los que reside el saber que permite el establecimiento de rutinas procedimentales. Por ello, dichos procedimientos no se encuentran documentados, como se verá en el apartado de capacidades organizativas. Ejemplo de tales procedimientos son: la aplicación de técnicas de control sanitario o la dosificación del alimento para las larvas que cultivan.

El entrevistado señala 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 su sistema productivo se relaciona con el desarrollo de una especie de camarón que se manipula para que se adapte a las condiciones de una granja (agua, clima, suelo). Hoy en día, hay aspectos biológicos, microbiológicos y técnicos que se desconocen. Además, las condiciones ambientales son tan variables que la mejora continua de acuerdo a éstas resulta un factor esencial para la obtención del producto final.

Desde el punto de vista de la comunicación, se da igual que en el caso anterior, la posibilidad de que ésta sea abierta y participativa.

Caso 3. El líder de esta empresa camaronera señala que las capacidades humanas tienen que ver con la identificación de los trabajadores con la empresa. Por 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 si los trabajadores se encuentran bien motivados, esto repercutirá de manera positiva en los procesos. De acuerdo a un buen estado de ánimo y/o motivación, el trabajador estará más proclive a realizar aportes valiosos respecto a los procesos que se lleven a cabo en la empresa.

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, aunque se da a través de vías no oficializadas u organizadas al respecto (transferencia de conocimiento de un trabajador a otro, experiencia del anterior puesto de trabajo, aprendizaje empírico). Este hecho trae como consecuencia que el conocimiento no se transmita 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 ya que se limita a aquellas que están directamente relacionadas con los procesos de producción. 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. El líder de la empresa camaronera 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 concernientes a la seguridad y salud laboral.

Se destaca, por último, la importancia de trabajar en la adecuación de la capacitación, no sólo de los operarios, sino también del personal directivo, que no cubre todas las necesidades de la compañía.

En este caso, no se observa una comunicación participativa como en los anteriores.

La síntesis sobre la concepción de las capacidades humanas que tienen los líderes entrevistados se expone a continuación en la tabla 21.

Tabla 21. Concepción de capacidades humanas

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Capacidades Humanas	<p>Resalta la importancia del adiestramiento y la formación del personal, que repercute en el clima organizacional y en el producto final, si bien en este caso es escasa.</p> <p>Se premia el a través de incentivos económicos relacionados con el compromiso.</p> <p>Los valores también 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>Destaca la formación, que 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>Se resalta la falta de 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>Destaca que las empresas deberían valorar más la inversión en adiestramiento ya que permite mejorar los procesos y el desarrollo de procedimientos.</p> <p>Afirma que la formación técnica de las personas repercute directamente en la calidad.</p> <p>Echa de menos la adecuada capacitación del personal directivo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, 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 experiencia, 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.

4.3.4. Concepción de capacidades organizativas

Al referirse a las capacidades organizativas se debe destacar que, de acuerdo a los diversos modelos de medición del capital intelectual analizados, en el capítulo relativo al marco teórico de este trabajo, estas capacidades abarcan dos facetas

bien definidas: por un lado, la referida a la gestión organizativa y, por otro, la relativa a la gestión tecnológica. A continuación se presentan las opiniones de los entrevistados con respecto a este conjunto de capacidades y la implicación que éstas tienen en la empresa.

Caso 1. El líder de esta compañía camaronera alude, en primer lugar, a la existencia de manuales de procedimientos. Afirma, que en su empresa no existen como tales, sin embargo, sí se recogen por escrito directrices específicas relativas a cada departamento y las relacionadas con los procesos principales (recepción de materia prima, traslado, alimentación, cosecha, etc.).

Del mismo modo, en la empresa se establece una divulgación de directrices a nivel de área, ya que se es consciente de la incidencia de su adecuada consideración 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 para la adecuada ejecución de las tareas.

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 que les permitiría

la valoración de su puesta en práctica y arbitrar acciones de mejora con repercusión directa en los resultados empresariales.

Asimismo, 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 de la empresa camaronera que 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. Sin embargo, 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 en la empresa 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.

Los procesos de traslado de la materia prima implican una coordinación de actividades que se inicia en el transporte de la postlarva, 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, da paso al comienzo de 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. Del mismo modo, se realizan los controles de alimentos y los registros de procesos. Además, se supervisa en la zona de almacenamiento, la adecuación de la maquinaria necesaria para el trabajo de la granja.

Al igual que en el caso anterior, la toma de decisiones es centralizada.

Caso 3. En este caso se señala la idoneidad de que los procedimientos estén por escrito, ya que en esta empresa éstos se llevan a cabo de acuerdo a las necesidades del momento, introduciéndose continuamente nuevos procedimientos de trabajos que, posteriormente, no se documentan. Se considera que la empresa ha generado nuevas formas de trabajo que le han permitido disminuir sus costes y mejorar la calidad de sus productos. 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 que la inversión en calidad resulta positiva para la organización, aumentando su valor y plusvalía.

En el caso de la tecnología, ésta cobra un papel fundamental. Se observa a nivel de equipos y maquinaria.

La toma de decisiones se produce centralizadamente, igual que en los casos anteriores.

Caso 4. El líder de la empresa camaronera 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, sin embargo 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 respecto a nuevos procesos y a otras cuestiones innovadoras.

La síntesis sobre la concepción de las capacidades organizativas que tienen los líderes entrevistados se expone a continuación en la tabla 22.

Tabla 22. Concepción de capacidades organizativas

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Capacidades Organizativas	<p>No dispone de manuales de procedimientos a pesar recoger por escrito directrices de los departamentos.</p> <p>Considera estar en una situación propicia para elaborar un manual de procedimientos.</p> <p>Tienen establecidos planes de motivación e incentivos a la innovación y a la productividad.</p> <p>Toma de decisiones centralizada, si bien se posibilita la comunicación participativa.</p>	<p>No dispone de manual de normas y procedimientos.</p> <p>Los procesos más importantes son los operativos y los de soporte.</p> <p>Toma de decisiones centralizada, si bien se posibilita la comunicación participativa.</p>	<p>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.</p> <p>Se considera esencial la gestión de la calidad integral.</p> <p>La tecnología cobra un papel fundamental a nivel de equipos y maquinaria.</p> <p>Se da una comunicación efectiva entre el planificador de granja, los técnicos y los supervisores.</p>	<p>No cuentan con un manual de normas y procedimientos.</p> <p>Existe un sistema organizativo y jerárquico ampliamente definido.</p> <p>Las decisiones y la comunicación están centralizadas. La información también centralizada supone un obstáculo para la innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, 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.

4.3.5. Concepción de capacidades comerciales y sociales

Al referirse a las capacidades comerciales y sociales, tal como señalan los diversos modelos analizados, se observa la importancia de tener en cuenta las relaciones, tanto externas como internas de la empresa, así como la calidad de estas relaciones y su posicionamiento comercial. En el caso de las compañías camaroneras, objeto de estudio, las opiniones de los entrevistados respecto a las mismas se expresan a continuación.

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 cosecha, 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 directivo, 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 biomásas, 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 estratégicas 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 recojan 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.

Asimismo, 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, empaacan 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, reprocesa 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.

La síntesis sobre la concepción de las capacidades comerciales y sociales que tienen los líderes entrevistados se expone a continuación en la tabla 23.

Tabla 23. Concepción de capacidades comerciales y sociales

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Capacidades Comerciales	<p>No tiene establecidas alianzas estratégicas con otras empresas.</p> <p>Se dan acuerdos con proveedores. Éstos se refieren a las fases de siembra, alimentación y cosecha.</p> <p>Preferencia por la exportación.</p>	<p>Las alianzas comerciales resultan claves desde el punto de vista de la logística y, en especial, en la fase final del proceso productivo.</p> <p>Establece relación comercial con empresas organizadas para el traslado al cliente final.</p> <p>Preferencia por la exportación.</p>	<p>Asociaciones estratégicas con los proveedores de larvas.</p> <p>Se comprometen con la sociedad a través de diferentes políticas de responsabilidad social.</p> <p>Preferencia por la exportación.</p>	<p>No establecen alianzas estratégicas específicas, sólo existen relaciones internacionales con los países compradores de camarón, ya que este producto se exporta en su mayoría.</p> <p>Preferencia por la exportación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, 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). Sí 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.

4.3.6. Consideración de las tendencias del pasado

Desde el punto de vista de la gestión empresarial resulta de interés 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, del mismo modo que se concibe en el modelo EFQM (2003) de gestión de la calidad total.

Las dos facetas más importantes se refieren a la planificación estratégica y al posicionamiento sectorial, los cuales fueron considerados en las entrevistas realizadas a los cuatro líderes de las empresas camaroneras de la manera que se describe a continuación.

Caso 1. El líder de esta compañía considera importante la evaluación de las tendencias del pasado.

En cuanto al posicionamiento sectorial, nos señala que la empresa no lleva a cabo análisis específicos al respecto, sin embargo, 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.

Por otro lado, se establecen comparativas con el sector a fin de aplicar acciones correctivas que apunten hacia la mejora continua. Se analizan estadísticamente las desviaciones producidas.

Caso 2. La empresa considera la evaluación de las tendencias del pasado, así como la comparación con otras empresas del sector, para analizar la gestión realizada desde el inicio al día de hoy, con el fin de mejorarla. Esto 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.

Asimismo, este líder opina que a pesar de los avances conseguidos, a la empresa le queda mucho camino por recorrer. Por este motivo, considera importante establecer comparativas con el sector con el objeto principal de aprender sobre la forma en que los procesos se llevan a cabo.

Caso 3. La empresa lleva 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 basada en estas comparaciones les permite mantener activa la compañía, en contra de lo que ha ocurrido a otras empresas camaroneras, 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) en su informe Visión General del Sector Acuícola Nacional.

En relación al establecimiento de las comparativas sectoriales antes referidas, se indica también que hay cuestiones que interesaría conocer pero que son imposibles de cotejar dada la propia naturaleza de las mismas. Estas se refieren a factores tales como la confianza sectorial o los “secretos tecnológicos”.

Caso 4. El líder de la empresa considera que en la actualidad no cuenta con información suficiente del pasado por la falta de registros propios. Destaca, sin embargo, el interés de su contabilidad precisa a la hora de establecer los principales puntos débiles de la empresa.

La comparación sectorial se produce a nivel 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.

En el caso particular de Venezuela la producción de camarones se lleva a cabo durante todo al año, pero se da una disminución en época de lluvia. Comparado como en otros países, como Ecuador o Chile, esta disminución no resulta tan acentuada.

La observación del pasado, desde el punto de vista estratégico, por parte de los líderes entrevistados, se sintetiza de acuerdo a la tabla 24.

Tabla 24. Consideración de las tendencias del pasado

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Tendencias del pasado	<p>Observan las tendencias del pasado.</p> <p>Acceden a información del sector a través de informes oficiales de INSOPESCA.</p> <p>Se establece una comparación con el sector en pro de la mejora continua.</p>	<p>El análisis del pasado y la comparación con el sector ha resultado clave para emprender mejoras a nivel de gestión.</p> <p>La comparación con el sector se establece básicamente como forma de aprendizaje sobre los procesos.</p>	<p>Se analizan informes de elaboración propia a través de datos estadísticos.</p> <p>Estos datos sirven para proyectar cifras futuras de crecimiento.</p> <p>El establecimiento de comparativas sectoriales posibilita que la empresa se mantenga competitiva y, por tanto, activa.</p>	<p>No se analiza toda la información necesaria por la falta de registros propios. Sin embargo, se destaca el interés de ello cara a la puesta en práctica de planes futuros.</p> <p>Se lleva a cabo una comparación sectorial sólo a nivel de producción, que se vincula con los estados financieros de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los directivos de las empresas camaroneras coinciden en el interés de evaluar las tendencias del pasado para detectar implicaciones en el funcionamiento de la empresa y

establecer planes de acción cara al futuro. Se hace especial incidencia 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.

Los directivos de las compañías camaroneras señalan que realizan comparaciones de su gestión con respecto al sector, en pro de conseguir la mejora empresarial.

4.3.7. Expectativas futuras estimadas

Para la gestión de cualquier empresa, la concepción e implantación de acciones estratégicas resulta clave desde el punto de vista del desenvolvimiento en el mercado. A este respecto y desde el punto de vista de la visión de los líderes, se ha tenido en cuenta el hecho de que se establezca una priorización de acciones estratégicas, así como una delimitación y análisis de objetivos y resultados de acuerdo al sector. A continuación se presenta las opiniones de los entrevistados al respecto.

Caso 1. La priorización de acciones estratégicas, así como los objetivos establecidos por la empresa, se centran del modo que se explica a continuación.

Actualmente se está valorando la posibilidad de procesar nuevos productos. A la fecha de la entrevista, esta empresa contaba ya con los permisos correspondientes para la producción de camarón y se estaban tramitando los relacionados con otros productos acuícolas.

Por otro lado, la compañía se encuentra en proceso de diseño de las áreas recreativas de uso común de los trabajadores (cancha de usos múltiples, comedor) y mejora de sus infraestructuras (caminos entre piscinas, recuperación y acondicionamiento de otras áreas de la empresa).

Caso 2. La empresa tiene planes a corto plazo, pero no fue precisa ya que estas decisiones están a la espera de la situación política del país (próximas elecciones presidenciales y situación de expropiación).

Caso 3. La compañía realiza planificación estratégica a largo plazo, se deduce del propio concepto. Ofrece el siguiente ejemplo: afirma que en 1999 el crecimiento que había experimentado la empresa era del 20% respecto al periodo anterior y que, en ese momento, se planificó crecer en un 60% en el siguiente, lo que no sólo se consiguió, si no que se obtuvo un resultado del 80% a finales del año 2011. Estos porcentajes 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 en la empresa 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 para la empresa es muy importante ya que, “cuando eres proveedor de un alimento, la confianza en el producto y/o proceso resulta clave”.

Caso 4. Se afirma que no se hace planificación a largo plazo por los factores de control cambiario presentes en Venezuela. La diferencia tan marcada con la divisa y el mercado paralelo, hace que se oriente la producción a exportación por cuestiones de oportunidad.

No obstante lo anterior, sí se llevan a cabo planificaciones a largo plazo para el caso de créditos bancarios o captación de capital de inversionistas. Esto se completa con planes a corto plazo, teniendo en cuenta que, dado que no existe mucha competencia, los productores de camarón tienen un alto poder de negociación, pudiendo incluso tomar decisiones (vender o no vender) que promueven de manera acelerada variaciones en el precio de mercado. Esto se da porque la situación económica del país provoca muchos cambios en el precio del producto, así los productores llegan incluso a paralizar la salida del mercancías al cliente hasta que los precios se muevan a un nivel más favorable.

La empresa realiza también planificación a nivel de producción (en la medida en que se va dando salida al producto) y logística, teniendo en cuenta previsiones de dos a seis meses.

La consideración de las expectativas futuras, desde el punto de vista estratégico, por parte de los líderes entrevistados, se sintetiza de acuerdo a la tabla 25.

Tabla 25. Expectativas futuras concebidas

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Expectativas futuras	Su proceso estratégico aparece enfocado al lanzamiento de nuevos producto y mejora de infraestructuras.	La planificación estratégica se hace muy dependiente de las políticas gubernamentales. Se establecen planes a corto plazo.	Se lleva a cabo una planificación estratégica. Las inversiones se planifican a largo y medio plazo. La planificación a corto plazo se dirige a satisfacer las necesidades del cliente. La imagen corporativa resulta clave.	La planificación a largo plazo sólo contempla la faceta inversora debido a la inestabilidad cambiaria. Los planes a corto plazo se establecen en producción, logística. Los productores manejan estratégicamente su fuerte poder de negociación en el mercado, donde la competencia es escasa.

Fuente: Elaboración propia.

La planificación a largo, medio y corto plazo se produce de manera dispar en las empresas camaroneras. Las inversiones

básicamente se observan a largo o medio plazo y la producción, logística y satisfacción del cliente, a corto.

El poder de negociación de los productores es muy alto, pudiendo influir de manera muy poderosa en el precio del producto en el mercado.

Asimismo, se analiza la situación de control cambiario del país (medidas gubernamentales para el control de la compra y venta de divisas) por mantener un diferencial cambiario muy alto entre el precio oficial y el del mercado.

En el sector, la imagen y la confianza (activos intangibles) en la empresa resultan claves, ya que se trata de un producto alimenticio que podría repercutir directamente en la salud.

4.3.8. Modelos de gestión

Considerando los diversos modelos que miden el capital intelectual y la calidad en las empresas, tal como se ha expuesto en el capítulo dos, en este apartado se da a conocer si las compañías disponen o no de un modelo que les permita evaluar su gestión empresarial desde la perspectiva de los intangibles y la calidad total, así como el interés de su aplicación.

A continuación se presentan las opiniones de los entrevistados.

Caso 1. La empresa no posee un modelo para la evaluación de su gestión, pero señala que realiza mediciones a través de indicadores aplicados en el área de seguridad y salud laboral, recursos humanos y medio ambiente. Estos indicadores no están integrados.

Asimismo, la empresa está dispuesta a evaluar algún modelo integrado y dinámico que le sirva de soporte para su gestión y promueva el desarrollo de su negocio.

Caso 2. La empresa está dispuesta a utilizar un sistema que le permita medir los activos intangibles, ya que en la actualidad ellos sólo realizan mediciones con respecto a la producción (larvas, crecimiento, supervivencia, producción final) incluyendo planes de incentivos para integrar a trabajadores.

Señala que han pensado en trabajar con algún manual o referencia, pero que sólo se han utilizado algunos basados en los procedimientos para la gestión de la granja.

Caso 3. La empresa es consciente de que se le ofrece una oportunidad para evaluar algún modelo que le permita dar valor a los activos intangibles, ya que actualmente no posee ningún manual o referencia al respecto, a pesar de que existen registros individuales por departamentos que, por otra parte, no se analizan convenientemente.

Se señala el interés de valorar los intangibles de manera conjunta, ya que hoy día el centro de atención está en los diferentes expertos en las diferentes facetas del negocio.

La forma de proceder antes referida trae como consecuencia el no aprovechar los conocimientos de las experiencias similares, con lo que la transferencia de dicho conocimiento resulta complicada. El entrevistado expone el siguiente ejemplo: en el caso del Beisbol, 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. La empresa no dispone de ningún modelo de medición de los activos intangibles.

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 con especial incidencia en las actividades comerciales, la obtención de créditos bancarios y la captación de capital de posibles inversores.

En cuanto a la utilización de un modelo de gestión empresarial y/o al interés de adoptar nuevos modelos para ello, las opiniones de los entrevistados se han sintetizado de acuerdo a la tabla 26.

Tabla 26. Modelo de gestión

<u>VARIABLES</u>	<u>CASO 1</u>	<u>CASO 2</u>	<u>CASO 3</u>	<u>CASO 4</u>
Modelo de gestión	No posee ningún modelo de gestión, si bien establece indicadores en las áreas de seguridad y salud laboral, recursos humanos y medio ambiente. Le sería de interés un modelo de apoyo a la gestión integrado y dinámico.	No utilizan ningún modelo de gestión específico. Se centran en parámetros de producción. Sí estará dispuesto a utilizar un sistema que le permita medir los activos intangibles, ya que están centrados en parámetros tangibles básicamente de producción.	No se aplica ningún modelo concreto de gestión. Se señala el interés de medir e integrar los intangibles de la empresa.	No dispone de ningún modelo de gestión. Se considera de interés la adopción de un modelo que soporte la planificación largo, medio y corto plazo.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, ninguna de las empresas dispone de modelo de gestión que utilice como referencia. Sin embargo, se opera estableciendo indicadores de los factores principales, básicamente los relacionados con la producción.

En este mismo orden, las empresas mostraron interés sobre utilizar un modelo integrado que le permita dar valor a los intangibles, facilitando la transferencia de conocimiento de las experiencias empresariales, así como la mejora de la calidad.

4.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASOS

En conclusión, se puede señalar que los directivos de las empresas entrevistadas están familiarizados con el concepto de intangibles. Estos coinciden en que los intangibles no se pueden fácilmente ver ni medir. Aluden a ellos a través de ejemplos tales como: la cultura, los procesos, las capacidades de las personas y las herramientas del conocimiento, sin llegar a una delimitación exacta de dicho concepto.

Se desprende que el análisis y valoración de los intangibles podría resultar positivo para las compañías, por lo que sería conveniente aprovechar la disponibilidad que éstas presentan para ilustrarlas sobre su utilidad, si bien dichas empresas son de tipo familiar, destacando una gerencia y toma de decisiones centralizada y muy rígida sin grandes directrices de procedimiento, evaluación y renovación de la gestión.

En lo que concierne a la calidad, los directivos de las empresas camaroneras coinciden en conocer y manejar este término, considerando su utilidad para la mejora de los procesos y el producto final. Sin embargo, señalan que la calidad se gestiona básicamente a nivel del proceso de producción y compras, es decir, atiende a unidades individuales y no se aplica de manera integrada.

Si bien existe la oportunidad de documentar por escrito los procedimientos, ya que se observan muy metódicos en función de la experiencia adquirida a lo largo de los años, la poca competencia existente nos les ha llevado a la valoración de esta necesidad.

Si se atiende a las capacidades humanas, 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 experiencia, requiriéndose de 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 adiestramiento 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.

Desde el punto de vista de las capacidades organizativas, 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 un hándicap, en muchas ocasiones, para la innovación.

Al respecto de las capacidades comerciales y sociales, 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). Sí resultan importantes los acuerdos para el suministro de materias primas (larvas), así como 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.

Desde el punto de vista estratégico, los directivos de las empresas camaroneras coinciden en el interés de evaluar las tendencias del pasado para detectar sus implicaciones en el

funcionamiento de la empresa y establecer planes de acción de cara al futuro. Se hace especial incidencia 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.

Los directivos de las compañías camaroneras señalan que realizan comparaciones de su gestión con respecto al sector, en pro de conseguir la mejora empresarial.

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

El poder de negociación de los productores es muy alto, pudiendo influir de manera muy poderosa en el precio del producto en el mercado.

Asimismo, se analiza la situación de control cambiario del país (medidas gubernamentales para el control de la compra y venta de divisas) por mantener un diferencial cambiario muy alto entre el precio oficial y el del mercado.

En el sector, la imagen y la confianza (activos intangibles) en la empresa resultan claves, ya que se trata de un producto alimenticio que podría repercutir directamente en la salud.

Ninguna de las empresas dispone de modelo de gestión que utilice como referencia, sin embargo, se opera estableciendo indicadores de los factores principales, básicamente los relacionados con la producción.

En este mismo orden, las empresas mostraron interés sobre utilizar un modelo integrado que le permita dar valor a los intangibles, facilitando la transferencia de conocimiento de las experiencias empresariales, así como la mejora de la calidad.

CAPÍTULO 5
DISEÑO DEL MODELO

ESQUEMA DEL CAPÍTULO 5

5.1. INTRODUCCIÓN.

5.2. DISEÑO DEL MODELO PROPUESTO.

5.2.1. Síntesis de los fundamentos teóricos vinculados.

5.2.2. Síntesis de las proposiciones vinculadas al estudio de casos.

5.2.3. Representación del modelo propuesto.

5.3. CONCLUSIONES DEL DISEÑO MODELO.

CAPÍTULO 5

DISEÑO DEL MODELO

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se presenta el diseño de un modelo de gestión que surge a partir del análisis realizado sobre los principales modelos relacionados con los intangibles y la calidad total de las organizaciones, además de las variables claves de gestión asociadas a un conjunto de empresas que han sido objeto del estudio de casos expuesto en el capítulo anterior.

La finalidad de este epígrafe apunta a la descripción de cada uno de los componentes del modelo propuesto y a la traducción de estos a un conjunto de variables e indicadores, que sirven de soporte para la toma de decisiones sobre la gestión empresarial.

5.2. DISEÑO DEL MODELO PROPUESTO

En una economía mayoritariamente basada en el conocimiento, en la que los clientes se tornan cada vez más exigentes, los activos intangibles y la calidad total constituyen piezas estratégicas fundamentales para la dirección de las organizaciones. Sin embargo, debido a la dificultad de valorar y

gestionar los factores claves de éxito en este ámbito, las empresas aún tienen un largo camino por recorrer. Actualmente, se puede observar la práctica carencia de datos sobre intangibles en las memorias empresariales, por lo que se está trabajando a nivel internacional en el diseño de un informe estandarizado de capital intelectual que pueda ser presentado por las compañías al final de su ejercicio económico.

Con el objetivo principal planteado en este trabajo, de dotar a las organizaciones empresariales de un instrumento útil a la hora de canalizar sus decisiones estratégicas, conforme a las referidas nuevas tendencias del mercado, se aborda este capítulo.

Los pilares teóricos del mismo, por tanto, conciernen a la calidad y al capital intelectual, tal como se ha explicado en capítulo dos de este trabajo, si bien el estudio de casos del capítulo cuatro constituye un complemento de los fundamentos teóricos para el desarrollo de este modelo.

5.2.1. Síntesis de los fundamentos teóricos vinculados

La síntesis de los fundamentos teóricos más importantes descritos en el capítulo dos que constituyen las bases del modelo propuesto se especifican a continuación.

Para alcanzar el éxito, las organizaciones, independientemente del sector donde se ubiquen, tamaño,

estructura o madurez, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado (EFQM, 2003), considerando que la creación de valor no sólo depende de los activos físicos, sino cada vez más de los intangibles.

En el contexto de los intangibles, el concepto de capital intelectual se torna protagonista. De hecho, han sido importantes los intentos por delimitarlo (Trillo y Sánchez, 2006) destacando su asimilación a activos intelectuales de la empresa (Guthrie, 2001), competencias básicas distintivas de carácter intangible (Bueno, 1998), intangibles, conocimientos o capital intelectual (Lev, 2001) combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales (Cañibano *et al.*, 2002). Surgen, por tanto, diversos modelos de medición y gestión del capital intelectual en el ámbito internacional, descritos en CIC (2003), a través de los que se pueden valorar los intangibles de la empresa, que no se recogen desde el punto de vista contable y, sin embargo, constituyen una fuente principal de creación de valor. En este sentido, algunas grandes empresas como Microsoft, American Airlines y la empresa de Seguros Skandia (Edvinsson y Malone, 1997), entre otras, utilizan modelos propios.

Por otro lado, la consideración de la calidad en el ámbito empresarial ha tenido varias etapas que abarcan desde la mera inspección de productos a la gestión de la calidad total, pasado por el control, la planificación y la administración de la misma (Romero y Miranda, 2007).

Se parte de dos modelos que tienen una gran aplicación práctica en el mundo empresarial actual, además de abarcar, a nuestro entender, el abanico más amplio de los aspectos claves de la gestión de la empresa. Estos son: Intellectus, relativo al capital intelectual, y EFQM, relacionado con la calidad total que, por otra parte, tienen diversos puntos de conexión entre ellos, así como otros aspectos que resultan complementarios (Tabla 27).

Tabla 27. Semejanzas y diferencias entre Intellectus y EFQM

<u>MODELO INTELLECTUS Y MODELO EFQM</u>					
SEMEJANZAS	<p>Son modelos integrales, abiertos y flexibles que pueden utilizarse como instrumento de autoevaluación.</p> <p>Resultan útiles para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Tienen en cuenta factores humanos, organizativos y relacionales.</p> <p>Ambos dan importancia clave a las relaciones tanto en el ámbito interno como externo de la empresa.</p>				
DIFERENCIAS	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;"><u>MODELO INTELLECTUS</u></th> <th style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;"><u>MODELO EFQM</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Se centra en el desarrollo y gestión de activos intelectuales.</p> <p>Su objetivo principal concierne al aprovechamiento del capital intelectual de la empresa.</p> <p>Estructura formada por los capitales: humano, organizativo, tecnológico, de negocio y social.</p> <p>Evalúa la estructura organizativa en el momento actual.</p> <p>Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual.</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Se centra en la implantación de los principios de gestión de la calidad total.</p> <p>Su objetivo básico concierne al despliegue, resultados, evaluación, revisión y perfeccionamiento de lo que denomina conceptos fundamentales de la excelencia.</p> <p>Estructura que distingue entre agentes facilitadores y resultados</p> <p>Evaluación basada en la detección de puntos fuertes y puntos débiles.</p> <p>Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	<u>MODELO INTELLECTUS</u>	<u>MODELO EFQM</u>	<p>Se centra en el desarrollo y gestión de activos intelectuales.</p> <p>Su objetivo principal concierne al aprovechamiento del capital intelectual de la empresa.</p> <p>Estructura formada por los capitales: humano, organizativo, tecnológico, de negocio y social.</p> <p>Evalúa la estructura organizativa en el momento actual.</p> <p>Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual.</p>	<p>Se centra en la implantación de los principios de gestión de la calidad total.</p> <p>Su objetivo básico concierne al despliegue, resultados, evaluación, revisión y perfeccionamiento de lo que denomina conceptos fundamentales de la excelencia.</p> <p>Estructura que distingue entre agentes facilitadores y resultados</p> <p>Evaluación basada en la detección de puntos fuertes y puntos débiles.</p> <p>Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas.</p>
<u>MODELO INTELLECTUS</u>	<u>MODELO EFQM</u>				
<p>Se centra en el desarrollo y gestión de activos intelectuales.</p> <p>Su objetivo principal concierne al aprovechamiento del capital intelectual de la empresa.</p> <p>Estructura formada por los capitales: humano, organizativo, tecnológico, de negocio y social.</p> <p>Evalúa la estructura organizativa en el momento actual.</p> <p>Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual.</p>	<p>Se centra en la implantación de los principios de gestión de la calidad total.</p> <p>Su objetivo básico concierne al despliegue, resultados, evaluación, revisión y perfeccionamiento de lo que denomina conceptos fundamentales de la excelencia.</p> <p>Estructura que distingue entre agentes facilitadores y resultados</p> <p>Evaluación basada en la detección de puntos fuertes y puntos débiles.</p> <p>Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas.</p>				

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se pone de relevancia el hecho de que las empresas puedan validar y gestionar la capacidad de su organización para alcanzar las metas propuestas en busca de la

excelencia, obteniendo la información suficiente para, entre otras cosas, desarrollar nuevos proyectos, realizar innovación de productos y marcas, clarificar alternativas de inversión en investigación y capacitación técnica, promocionar la cultura organizacional, sensibilizar respecto a la ética empresarial o definir actividades de negociación en el mercado.

Teniendo en cuenta los supuestos comentados anteriormente, el objetivo principal del modelo que se desarrolla consiste en proporcionar a las organizaciones un instrumento para la autoevaluación y el apoyo a la estrategia que suponga un avance respecto a los ya establecidos, en el sentido de dotarlo de las siguientes características:

- Sencillez y capacidad de autodiagnóstico.
- Facilidad de utilización, tanto por grandes como por pequeñas y medianas empresas.
- Dinamicidad, teniendo en cuenta el pasado y el futuro.
- Facilidad para establecer ponderaciones y grados de importancia relativas a los factores claves de éxito, contribuyendo así a una mayor exactitud a la hora de desarrollar y desplegar acciones estratégicas.
- Posibilidad de visualizar la relación que se establece entre los factores de éxito para, de este modo, facilitar el despliegue de acciones encaminadas a su potenciación.

Se observa que los elementos fundamentales de la gestión empresarial versan sobre el capital humano, organizativo y relacional, al modo en el que se considera por los modelos tradicionales de gestión de intangibles y que se desarrolla, de manera más detallada, en Intellectus. De este modo, y atendiendo a los principios básicos de gestión de intangibles y calidad total, en este caso, se alude al concepto más amplio de capacidad y no al de capital, ya que con ello se quiere reflejar las competencias empresariales fruto del conocimiento y la experiencia con una perspectiva evolutiva.

El modelo propuesto presenta el concepto de capacidades organizativas como el elemento más importante en cuanto que, dependiendo de una adecuada disposición de los recursos y un establecimiento procedimental, las capacidades humanas, así como las sociales y comerciales tienden a un desarrollo más ágil. Por otro lado, y tal como propone EFQM (2003, 2010), se estima necesario dotar al modelo de una dinamicidad que permita analizar la influencia de las estructuras pasadas en el futuro próximo y el proceso de *feed-back* al que se somete este ciclo.

Los principales componentes del modelo propuesto se justifican teóricamente como sigue a continuación.

A. Capacidades humanas

Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) y habilidades personales puestas al servicio de la organización en la que se trabaja.

La importancia de las capacidades humanas es corroborada a través de EFQM (2003:8) con afirmaciones como las que siguen: “excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación”, “las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro”, “preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio”.

En la revisión del propio modelo EFQM (EFQM, 2010:6) se sigue realzando el papel de las personas, siendo uno de sus conceptos fundamentales “alcanzar el éxito mediante las personas”, lo que se desarrolla “comprendiendo las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos”, “alineando los objetivos individuales y de equipo” y “animando a las personas a ser creadoras y embajadoras del éxito continuado de la organización”, entre otros.

En ambas versiones del modelo EFQM, se toman como agentes facilitadores de los resultados de la empresa tanto a las personas como al liderazgo.

Por otra parte, el capital humano se presenta como uno de los principales protagonistas en la mayoría de los modelos referidos a intangibles. Concretamente, en el modelo Intellectus (CIC, 2003:35) se define como “el valor de los conocimientos y del talento que poseen las personas que componen la organización”.

Las variables e indicadores que plasman la gran mayoría de aquellos que resultan esenciales tanto en EFQM como en Intellectus, se relacionan, en el primer caso, con la motivación, satisfacción, logros y servicios prestados por la empresa a los empleados y, respecto al modelo Intellectus, con sentido de pertenencia, satisfacción, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad, aprendizaje, comunicación y liderazgo.

B. Capacidades organizativas

Se refieren a las normas, procesos, estándares de calidad, tecnologías disponibles, patentes, marcas, métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión básicamente.

Respecto a las capacidades organizativas, EFQM (2003:8,9) afirma que la “excelencia es gestionar la organización mediante

un conjunto de sistemas, procesos y datos interdependientes y relacionados”, “excelencia es desafiar el *status quo* y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora”. La idea se refuerza en EFQM (2010:17) al reiterar que “las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés”. Esto se relaciona con el agente facilitador de los resultados empresariales referido a procesos.

Las capacidades organizativas se incluyen en los modelos tradicionales de capital intelectual en el denominado capital estructural, que en Intellectus se desglosa en capital organizativo y capital tecnológico.

En síntesis, las mediciones de las capacidades organizativas de una empresa deberían de atender a la filosofía propuesta en EFQM (2003:19) en la que se habla de valorar la “introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación”, así como de los diseños y gestiones de los mismos más adecuados para la generación de valor (EFQM, 2010). Del mismo modo, se ponen de manifiesto la mayoría de las variables claves de Intellectus (CIC, 2003) tales como: pautas organizativas, creación y desarrollo de conocimiento, procesos dirigidos a grupos de interés, gastos en I+D+i, dotación de tecnología de producción, de información y de comunicaciones e innovación de procesos o de gestión.

C. Capacidades comerciales y sociales

Son todas aquellas relaciones de la organización con los agentes de su micro y macroentorno.

Respecto a este elemento, EFQM (2003, 2010) computa como agentes facilitadores a la estrategia de la empresa, así como a las alianzas y a los recursos, que trascienden en resultados respecto a los clientes y a la sociedad.

En los modelos tradicionales relativos a intangibles se habla de capital relacional, que el modelo Intellectus divide en capital de negocio y capital social, para discernir entre las relaciones que tienen que ver con los agentes asociados al negocio básico y las que se mantienen con otros agentes del entorno.

Se considera, en resumen, que la medición de las capacidades comerciales y sociales debería de asumir la esencia de los protocolos de relación y gestión del EFQM (2003, 2010) que se relacionan con clientes, proveedores y sociedad general, así como las principales variables de Intellectus asociadas a este bloque de capacidades, que se pueden ejemplificar en (CIC, 2003 en adelante): base de clientes relevantes, lealtad de los clientes, satisfacción de los clientes, procesos de relación con clientes, red de distribución, formalización de la relación con proveedores y capacidad de respuesta de proveedores, entre otros.

D. Tendencias del pasado y expectativas futuras

En todo proceso de análisis de las capacidades de una empresa se debería tener en cuenta el carácter dinámico del entorno, observándose cómo se produce un proceso de retroalimentación entre las estrategias desplegadas en el pasado y las propuestas para el futuro. Resulta esencial realizar una planificación estratégica que tenga muy en cuenta el posicionamiento sectorial y la jerarquización de las acciones a emprender, conceptos estos dos últimos que son de esencial consideración en el modelo EFQM de calidad total.

5.2.2. Síntesis de las proporciones vinculadas al estudio de casos

Analizadas las entrevistas a directores de empresas camaroneras de acuerdo al estudio de casos planteado en el capítulo cuatro de éste trabajo, se presentan las semejanzas y diferencias entre ellas de acuerdo a los resultados obtenidos (Tabla 28).

Tabla 28. Semejanzas y diferencias vinculadas al estudio de casos

<u>ELEMENTOS</u>	<u>SEMEJANZAS</u>	<u>DIFERENCIAS</u>
Capacidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un plan de formación específico. • Sí se ofrece formación puntual en áreas claves de la empresa. • La formación técnica se dirige a los líderes y supervisores. • Se observa la necesidad de aumentar la formación de los trabajadores en las áreas técnicas. • No está definido el perfil de competencias. • Se da especial relevancia a la motivación del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes de profesionalización se aplican de manera dispar. • Se observan diferentes grados de compromiso y responsabilidad ética con las empresas por parte de los trabajadores. • Sólo algunas empresas aplican incentivos para aumentar el compromiso, la integración y la colaboración. • La comunicación puede posibilitar la participación o no.
Capacidades Organizativas	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen manuales donde se recojan por escrito las normas y procedimientos de la empresa. • La toma de decisiones es centralizada. • Carencia de políticas claras de innovación. • No se evalúa el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos observan la necesidad de implementar un manual de normas y procedimientos. • Algunos de ellos especifican directrices de procedimiento por escrito. • Sólo algunas empresas incentivan la innovación pero lo hacen de manera puntual.
Capacidades Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan orientación al mercado internacional. • Presentan facilidad en la comercialización de productos en el mercado nacional e internacional. • Formalizan acuerdos con terceros, en especial con los proveedores. • Las acciones de responsabilidad social que se llevan a cabo no se recogen por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todas establecen alianzas estratégicas. • Se dan diferencias sustanciales en el diseño de políticas para establecer relaciones comerciales en cada eslabón de la cadena: aprovisionamiento – proceso – cliente. • La aplicación de políticas de responsabilidad social se produce de manera muy dispar.
Tendencias del pasado	<ul style="list-style-type: none"> • Existe coincidencia en considerar de interés la evaluación de la información alusiva a las tendencias del pasado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todas las empresas evalúan la información del pasado sobre tendencias. • Algunas empresas llevan registros propios y otras no.
Expectativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Las previsiones a medio y largo plazo las realizan de acuerdo a inversiones y recuperación de capital. • La planificación a corto plazo se relaciona con la producción. • Alto poder de negociación de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de planes concretos a largo, medio y corto plazo se produce de manera dispar entre las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

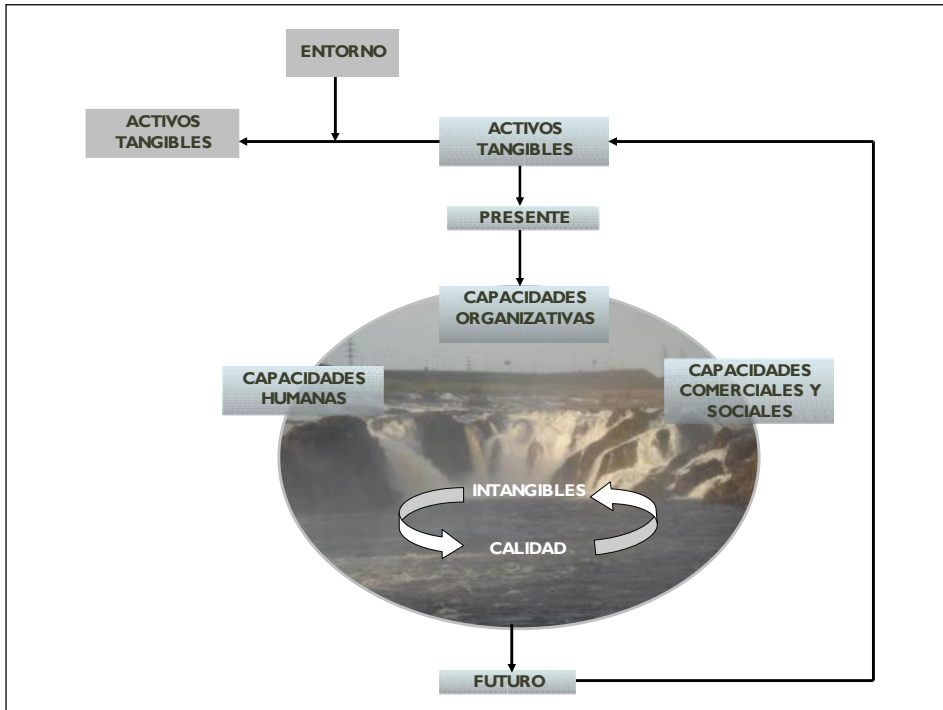
5.2.3. Representación del modelo propuesto

Atendiendo a los principios básicos de gestión de intangibles y calidad total, así como a los modelos que han servido de referencia principal y a las proposiciones vinculadas con el estudio de caso que se ha llevado a cabo, se presenta el modelo GESINCA (gestión-intangibles-calidad) (Figura 36). Se observa que los elementos fundamentales de la gestión empresarial versan sobre el capital humano, organizativo y relacional, al modo, tal como se ha expuesto, en el que se considera por los modelos tradicionales de gestión de intangibles y que se desarrolla, de manera más detallada, en *Intellectus*.

En este caso, el modelo se refiere al concepto más amplio de capacidad y no al de capital, ya que con ello se quiere reflejar las competencias empresariales fruto del conocimiento y la experiencia con una perspectiva evolutiva. De todas las capacidades consideradas, las organizativas se presumen como las más importantes en cuanto que potencian un desarrollo más ágil de resto de capacidades.

Por otro lado, y tal como propone EFQM (2003, 2010), se dota a GESINCA de una dinamicidad que permite analizar la influencia de las estructuras pasadas en el futuro próximo y el proceso de *feed-back* al que se somete este ciclo.

Figura 36. Modelo GESINCA



Fuente: Elaboración propia.

GESINCA puede explicarse a través del detalle de sus principales componentes principales. Se describen a continuación en la tabla 29 atendiendo a las conclusiones de los epígrafes 5.2.1. y 5.2.2.

Tabla 29. Componentes del modelo GESINCA

ELEMENTOS	VARIABLES	INDICADORES
CAPACIDADES HUMANAS	Ejemplaridad del liderazgo (directivos) y clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos a la profesionalización. • Comunicación directivos-empleados. • Confianza directivos-empleados. • Equilibrio objetivos individuales-empresa. • Ambiente de trabajo.
	Capacitación estratégica de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición perfil de competencias. • Formación adaptada. • Decisiones estratégicas.
	Gestión de la integración de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las sugerencias/reclamaciones. • Programas de integración.
CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de procesos claves. • Integración estratégica de procesos. • Eficiencia de los procesos. • Establecimiento de mejores prácticas. • Inversiones en equipos y métodos. • Automatización de procesos.
	Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de manuales de procedimiento. • Software para la gestión del conocimiento. • Incentivos a la innovación. • Trabajo en equipo.
CAPACIDADES COMERCIALES Y SOCIALES	Posicionamiento comercial y social	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinición del posicionamiento de mercado. • Programas de actuación frente a la comunidad y al gobierno.
	Gestión de compras y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las reclamaciones de clientes. • Capacidad de respuesta ante los pedidos. • Alianzas con proveedores. • Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos.
	Atención al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de actuación en beneficio de clientes y empleados.
TENDENCIAS DEL PASADO	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimientos para identificar fortalezas y debilidades. ○ Planificación de acciones de mejora por áreas. • Adecuación de los objetivos planificados.
	Posicionamiento sectorial	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia positiva de los resultados clave. ○ Comparación de resultados con el líder sectorial. ○ Comparación de resultados con otros del sector.
EXPECTATIVAS FUTURAS	Priorización de acciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderación de fortalezas y debilidades. • Priorización de acciones de mejora.
	Objetivos y resultados sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados clave en evolución positiva. • Adecuación de objetivos. • Adecuación resultados en relación al líder en el sector. • Adecuación resultados en relación a otros del sector.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. CONCLUSIONES DEL DISEÑO DEL MODELO

Se ha descrito el modelo GESINCA (gestión-intangibles-calidad) de gestión basado en los conceptos de capital intelectual y calidad total, así como en las proposiciones vinculadas a un estudio de casos de empresas venezolanas ubicadas en el sector camaronero.

El modelo propuesto está compuesto por cinco elementos (capacidades humanas, organizativas, comerciales y sociales, tendencias de pasado y expectativas futura) que acogen doce variables y treinta y nueve indicadores, constituyendo un instrumento procedimental para la toma de decisiones estratégicas, que supone un avance sobre los ya existentes en función de su sencillez, su carácter dinámico y la posibilidad de visualización de los resultados obtenidos a partir de movimientos estratégicos relativos a los factores clave de éxito empresarial.

CAPÍTULO 6
ANÁLISIS ESTADÍSTICO

ESQUEMA DEL CAPÍTULO 6

6.1. INTRODUCCIÓN.

6.2. ANÁLISIS DE DATOS.

6.2.1. Selección de la muestra.

6.2.2. Fiabilidad y validez de la escala.

6.2.3. Análisis descriptivo.

6.2.4. Análisis de relaciones e índice GESINCA.

6.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

6.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, para medir los aspectos considerados en el modelo propuesto en el apartado anterior, se han desarrollado y administrado a las empresas camaroneras del estado Zulia (Venezuela) cinco escalas Likert mediante un cuestionario único. La primera consta de diez indicadores con catorce preguntas relativas a las capacidades humanas (HC); la segunda, con diez indicadores y otras catorce cuestiones también, trata de medir las capacidades organizativas (OC); una tercera escala, de nueve indicadores y dieciocho preguntas, hace referencia a las capacidades comerciales y sociales (CSC) y, finalmente, otras dos con seis indicadores y ocho preguntas cada una, enfocadas a la recogida de información relativa a tendencias surgidas en los últimos cinco años de actividad empresarial (PT), así como a las expectativas esperadas para el próximo periodo anual (FE).

Por tanto, el modelo de cuestionario suministrado a cada organización estudiada consta de cuarenta y nueve preguntas relativas a las distintas capacidades, así como a la información relevante sobre el pasado y las predicciones para el futuro

próximo. Cada una de las cinco escalas construidas está formada por preguntas cerradas en las que sólo puede seleccionarse una opción, correspondiéndose con: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ligeramente en desacuerdo, 4 ligeramente de acuerdo, 5 de acuerdo y 6 totalmente de acuerdo.

La decisión sobre el número par de respuestas ha sido tomada en base a obligar al encuestado a posicionarse y elegir el sentido de la respuesta, evitando, de este modo, una posición neutra ante la cuestión planteada.

Hay que señalar que el cuestionario aplicado se ha desarrollado tras llevar a cabo una prueba piloto en la que han participado dos empresas, que ha supuesto la ampliación sustancial del cuestionario definitivo, tal como se muestra en los anexos 2 y 3.

Una vez desarrollado el cuestionario, en primer lugar, se ha verificado la fiabilidad de cada una de las escalas desarrolladas.

En segundo lugar, se ha procedido a la realización de un análisis descriptivo, por medio del estudio de frecuencias, que ha permitido caracterizar al sector desde el punto de vista de las variables del modelo propuesto.

Por último, se ha llevado a cabo un análisis de las relaciones entre los elementos del modelo de referencia, así como la

construcción de un índice de medición de intangibles y calidad a fin de determinar acciones estratégicas apropiadas para la gestión de las empresas del sector.

Conviene resaltar también que el interés de la metodología expuesta radica en su potencialidad para aplicarse a cualquier otro tipo de organizaciones.

6.2. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se presenta el análisis estadístico de los datos recogidos a las empresas objeto de estudio, así como las características bajo las que se lleva a cabo el mismo.

6.2.1. Selección de la muestra

La muestra analizada se corresponde con las doce empresas procesadoras de camarón que se encuentran activas a la fecha de realización del análisis empírico en el Municipio San Francisco del Estado Zulia, Venezuela. Por tanto, al tratarse de la población total, el error muestral del estudio es del 0% para el Estado e inferior al 1% si se considera todo el país. El trabajo de campo se ha llevado a cabo durante el período que abarca los meses de noviembre de 2009 a Febrero de 2010.

Una vez seleccionada la población objeto de análisis para la realización del estudio empírico las empresas camaroneras del

estado Zulia de Venezuela, se elaboró un listado de las empresas activas a septiembre de 2009 (Anexo 1). Los mencionados directorios comprenden los registros del Instituto Socialista de Pesca y Acuicultura (INSOPESCA). Hay que destacar que, al suministrar el cuestionario a las empresas que conforman el estudio, éstas han tenido una muy buena disposición para colaborar.

A fin de evaluar la comprensión relativa al lenguaje utilizado en las escalas consideradas se aplicó, en primer lugar, el cuestionario a dos de las empresas consideradas. Para ello, se usaron entrevistas de tipo cualitativo, solicitando expresamente a los entrevistados que indicasen, por ejemplo, qué términos o cuestiones no eran comprensibles o fáciles de entender, si había preguntas que no fuesen oportunas o si pensaban que faltaba algo más que debería añadirse en el cuestionario. Se obtuvo una lista de palabras y frases que debían ser modificadas para su total comprensión, cambiándose la palabra original por sinónimos de uso frecuente en Venezuela.

6.2.2. Fiabilidad y validez de la escala

Se ha verificado la fiabilidad de cada una de las escalas desarrolladas. Para ello, se ha evaluado la consistencia interna de cada elemento del modelo mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente se ha utilizado para evaluar la homogeneidad de los distintos ítems de una misma escala. El

propósito último de la utilización de este coeficiente es confirmar que todos los ítems de una escala miden lo mismo, el mismo concepto (elementos del modelo). Para ello, se ha tenido en cuenta a Nunnally y Bernstein (1994), que consideran como aceptables los valores del alfa de Cronbach iguales o mayores a 0,70 como indicativos de una buena consistencia interna.

A través del programa SPSS para Windows V. 17.0., se ha analizado la consistencia interna de las diferentes escalas que se han construido, y el análisis factorial para verificar la asignación de los ítems (preguntas del cuestionario) a las variables del modelo propuesto. Se puede afirmar que las escalas establecidas son consistentes internamente (Tabla 30).

Tabla 30. Consistencia Interna

Dimensión	Alfa de Cronbach
Capacidades humanas (HC)	0,832
Capacidades organizativas (OC)	0,926
Capacidades comerciales y sociales (CSC)	0,853
Tendencias del pasado -5 últimos años- (PT)	0,780
Expectativas futuras -próximo año- (FE)	0,702

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la validez de cada escala se ha procedido a la realización de un análisis factorial para cada una de ellas. El fin de este análisis es comprobar la idoneidad de la clasificación de las variables consideradas (Morales et al., 2003). El método de extracción de factores usado se corresponde con el de componentes principales y se ha considerado una rotación ortogonal a través del método varimax para facilitar su

interpretación. Las tablas 31 y 32 muestran la adecuación del uso del análisis factorial mediante el test de esfericidad de Bartlett que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables, y en cuyo caso, el modelo factorial no sería pertinente (en nuestro análisis, al ser Sig. < 0,05 se rechaza la hipótesis nula). También se detalla la varianza total explicada para cada capacidad.

Tabla 31. Prueba de esfericidad de Bartlett para cada elemento

	HC	OC	CSC	PT	FE
Chi-cuadrado aproximado	77,313	98,199	96,527	51,735	57,101
gl	45	45	36	15	15
Sig.	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje medio de la varianza explicada por las variables en cada elemento del modelo es del 84,15% para las capacidades HC, OC y CSC, y del 79,32% para PT y FE (Tabla 32). Este hecho pone de manifiesto la adecuada clasificación de las variables consideradas para medir los elementos del modelo.

Tabla 32. Varianza total explicada para cada elemento

Elemento	Variable	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
		Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
HC	1	4,598	45,976	45,976	3,355	33,549	33,549
	2	1,912	19,121	65,097	2,640	26,404	59,952
	3	1,162	11,615	76,712	1,676	16,760	76,712
OC	1	6,196	61,956	61,956	3,834	38,340	38,340
	2	1,305	13,054	75,010	2,909	29,086	67,425
CSC	1	4,672	51,907	51,907	3,284	36,485	36,485
	2	2,304	25,603	77,510	2,680	29,781	66,266
	3	1,213	13,472	90,982	2,224	24,716	90,982
PT	1	3,061	51,011	51,011	2,820	46,997	46,997
	2	1,917	31,958	82,969	2,158	35,972	82,969
FE	1	2,400	40,005	40,005	2,281	38,024	38,024
	2	2,140	35,662	75,667	2,259	37,643	75,667

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las saturaciones o cargas factoriales de cada ítem (pregunta) en las variables consideradas coinciden claramente con las planteadas inicialmente en cada una de las escalas construidas (Tablas 33 y 34).

**Tabla 33. Cargas factoriales para HC y CSC
(Matriz de componentes rotada)**

HC				CSC			
	Componente				Componente		
	1	2	3		1	2	3
Ítem 10	0,894			Ítem 34	0,903		
Ítem 9	0,800			Ítem 41B			0,975
Ítem 1	0,815			Ítem 41F			0,886
Ítem 7	0,734			Ítem 41E	0,824		
Ítem 5	0,714			Ítem 35	0,773		
Ítem 12	0,664			Ítem 33	0,692		
Ítem 8	0,660			Ítem 39		0,949	
Ítem 13	0,617			Ítem 37		0,810	
Ítem 3		0,889		Ítem 32		0,733	
Ítem 4		0,866		Ítem 30		0,651	
Ítem 6		0,803		Ítem 31		0,646	
Ítem 2			0,839	Ítem 29		0,527	
Ítem 14			0,789	Ítem 38		0,511	
Ítem 11			0,692	Ítem 40		0,504	
				Ítem 41A			0,820
				Ítem 41D			0,772
				Ítem 41C			0,651
				Ítem 41F			0,526

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 34. Cargas factoriales para OC, PT y FE
(Matriz de componentes rotada)**

OC			PT			FE		
	Componente			Componente			Componente	
	1	2		1	2		1	2
Ítem 18	0,932		Ítem 42A		0,712	Ítem 42B	0,599	
Ítem 22	0,911		Ítem 43A	0,974		Ítem 43B		0,961
Ítem 27	0,862		Ítem 44A	0,960		Ítem 44B		0,967
Ítem 16	0,777		Ítem 45A	0,906		Ítem 45B	0,660	
Ítem 15	0,705		Ítem 46A	0,725		Ítem 47B	0,946	
Ítem 21	0,660		Ítem 47A		0,962	Ítem 48B	0,759	
Ítem 19	0,576		Ítem 48A		0,814	Ítem 49B		0,814
Ítem 25	0,556		Ítem 49A		0,737	Ítem 46B		0,727
Ítem 28	0,492							
Ítem 20		0,891						
Ítem 23		0,841						
Ítem 24		0,779						
Ítem 17		0,643						
Ítem 26		0,596						

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo que se presenta se lleva a cabo después de aplicar los cuestionarios a los directivos de las empresas camaroneras objeto de este estudio.

En el presente análisis se muestran las opiniones de los directivos respecto a las variables del modelo GESINCA que dan respuesta a los treinta y nueve indicadores establecidos de acuerdo a dichas variables.

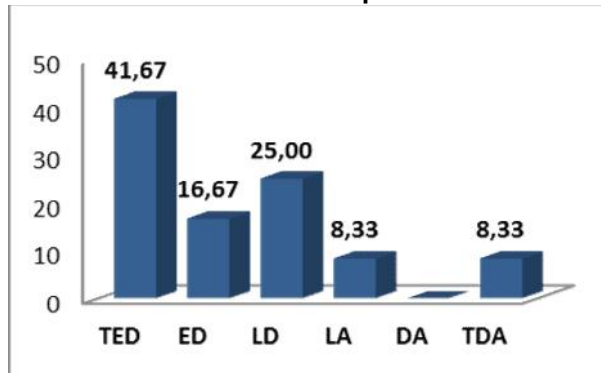
A. Capacidades humanas

A continuación se presentan los resultados del análisis descriptivo correspondiente a las variables que abarcan las capacidades humanas estudiadas y los indicadores que conciernen a cada una de estas variables. Dichas variables son: ejemplaridad del liderazgo y clima laboral, capacitación estratégica de los recursos humanos y gestión de la integración de los trabajadores (Tabla 29).

A.1. Ejemplaridad del liderazgo (directivos) y clima laboral

En cuanto a la variable ejemplaridad del liderazgo y clima laboral se analizan a continuación los cinco indicadores descriptivos de la misma:

- **Incentivos a la profesionalización.** El 83,34% de las empresas no está de acuerdo en la concesión de incentivos para promover la profesionalización de los trabajadores, mientras que el 16,66% estuvo de acuerdo en otorgarlos (Gráfico 01).

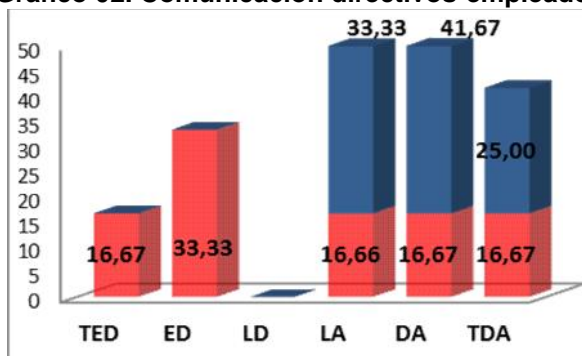
Gráfico 01. Incentivos a la profesionalización

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que la profesionalización genera beneficios para la empresa e influye en el perfil del trabajador, en el clima laboral de la empresa y en la calidad de su proceso productivo, además de ser preceptivo legalmente, se observa que tan solo el 16,66% lo otorgan. Asimismo, es de destacar los resultados de ligeramente en acuerdo y desacuerdo, el 33,33%, que permite interpretar que estos beneficios se aplican de manera dispar.

- **Comunicación directivos - empleados.** En el 100% de las empresas camaroneras se mantiene la comunicación fluida entre los directivos y empleados. Por otro lado, el 50% de estas empresas mantienen reuniones periódicas con los subordinados a fin de recabar información sobre las necesidades, expectativas y problemas, mientras que el 50% están en desacuerdo (Gráfico 02).

Gráfico 02. Comunicación directivos-empleados



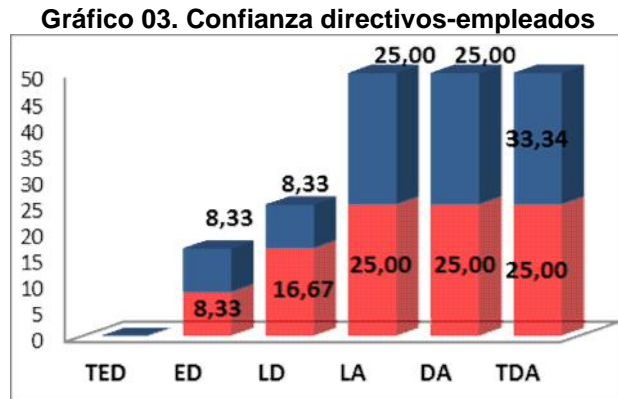
Fuente: Elaboración propia.

- Fluidez de la comunicación.
- Mantenimiento de reuniones con los subordinados.

Como se ha comentado, las empresas camaroneras mantienen una comunicación fluida entre los directivos y los empleados. Del mismo modo, se visualiza que el 50% mantienen reuniones con los subordinados. Estos resultados incitan a una reflexión y proporcionan una oportunidad para los directivos, ya que el promover e incrementar estas reuniones les permitirá orientar la comunicación a los objetivos de la empresa, así como conocer las expectativas y necesidades.

- **Confianza directivos - empleados.** La confianza entre directivos y empleados está presente en el 83,34% de las empresas evaluadas, mientras que el 16,36% reflejó que el liderazgo no permite la confianza entre las partes. Por otro lado, al evaluarse el desconocimiento de la estrategia de la organización se observa que el 75% de las empresas camaroneras afirman que los empleados no conocen la

estrategia, mientras que el 25% restante señalan que los trabajadores sí la conocen (Gráfico 03).



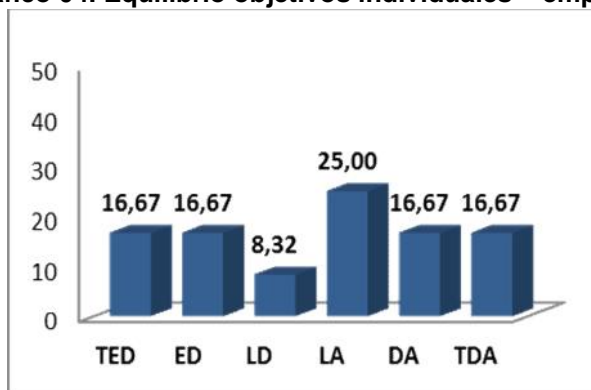
Fuente: Elaboración propia.

- Confianza.
- Desconocimiento de la estrategia por los trabajadores.

Este resultado permite inferir que los directivos deben esmerarse más a la hora de divulgar de forma clara y sencilla las estrategias de la empresa. Esta tarea se verá reflejada positivamente en recuperar la confianza de los empleados que se mantienen algo escépticos al respecto y de los que no confían.

- **Equilibrio objetivos individuales - empresa.** Un 58,34% de las empresas consideran que los directivos intentan buscar el equilibrio entre los objetivos individuales de los trabajadores y los de la empresa, pero un 41,66% no están de acuerdo en que se hayan equilibrados estos objetivos, de este resultado el 8,32% está ligeramente en desacuerdo (Gráfico 04).

Gráfico 04. Equilibrio objetivos individuales – empresa

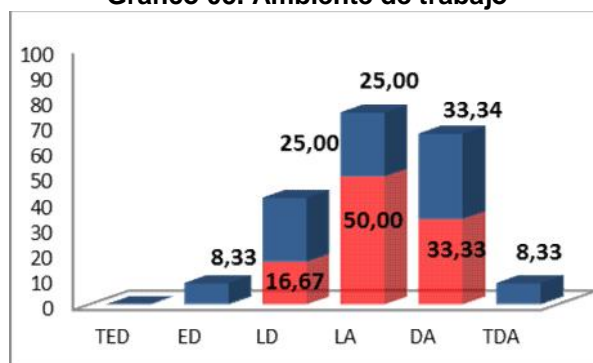


Fuente: Elaboración propia.

Esta situación está en consonancia con la descrita en el indicador anterior, reflejando que en las empresas camaroneras hay que trabajar en pro de la consecución de un equilibrio entre objetivos empresariales y personales. Por lo tanto, se abre una oportunidad de análisis y rediseño de estrategias para lograr objetivos compartidos.

- **Ambiente de trabajo.** Un 66,67% de las empresas están de acuerdo en que los empleados valoran positivamente el ambiente de trabajo, mientras que en el 33,33% de la población no lo valoran. Por otro lado, en el 83,33% de las empresas camaroneras los empleados muestran un alto grado de satisfacción con las tareas realizadas y un 16,67% no está de acuerdo (Gráfico 05).

Gráfico 05. Ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

- Valoración positiva del ambiente de trabajo.
- Satisfacción con las labores realizadas.

A raíz de lo anterior, es posible concluir que el ambiente de trabajo en las empresas camaroneras es en buena parte positivo pero, de mismo modo, resulta necesario introducir una serie de estrategias encaminadas a incentivar a aquellos trabajadores que no están total o parcialmente satisfechos. La oportunidad de esta medida se torna esencial, ya que permitirá influir en el 50% de la población que se mantuvo neutral a la hora de valorar este aspecto.

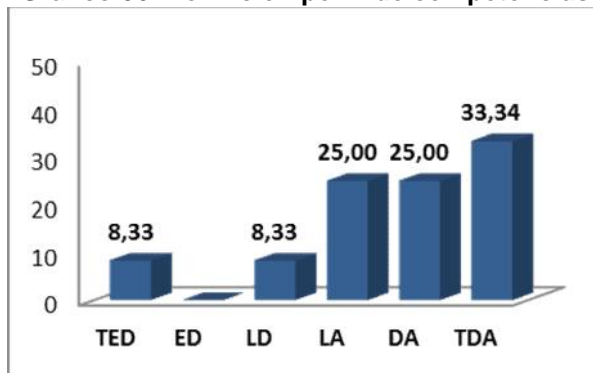
A.2. Capacitación estratégica de los recursos humanos

En cuanto a la variable capacitación estratégica de los recursos humanos, se analizan a continuación los tres indicadores descriptivos de la misma:

- **Definición del perfil de competencias.** El 83,34% de las empresas evalúa los perfiles de sus trabajadores para

identificar las habilidades y destrezas más adecuadas de los diferentes puestos de trabajo, mientras que el 16,66% no está de acuerdo en la aplicación de este tipo de evaluaciones de perfiles (Gráfico 06).

Gráfico 06. Definición perfil de competencias



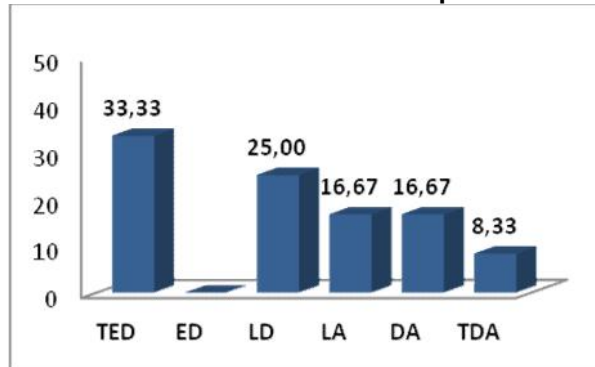
Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, puede destacarse que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que las empresas camaroneras evalúan los perfiles de los trabajadores para identificar sus habilidades y destrezas, sin embargo, aún se observa un porcentaje significativo de ellas que no lo consideran y, por tanto, podrían ver peligrar seriamente su marcha en el mercado.

- **Formación adaptada.** El 58,33% de las empresas encuestadas afirman que no mantienen un programa de capacitación y formación para incrementar la eficacia de las labores, mientras que el 41,67% de la población está de

acuerdo en mantener estos programas en las empresas (Gráfico 07).

Gráfico 07. Formación adaptada

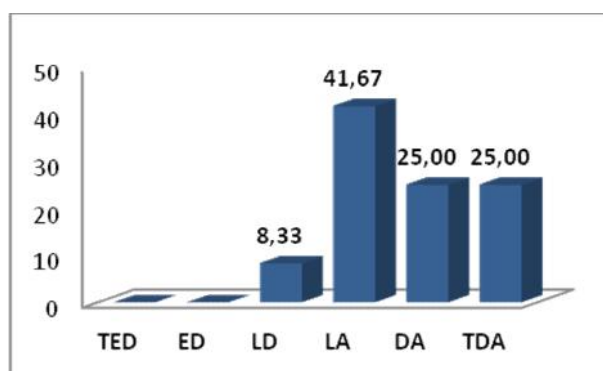


Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión, resaltar la importancia de que las empresas evalúen y/o mantengan un programa de capacitación y formación para lograr una mayor participación de sus trabajadores. Esta estrategia se reflejará en la eficacia de las labores, además de evitar el riesgo de incurrir en infracción por incumplimiento normativo gubernamental que obliga a llevar a cabo un plan formativo, tal como se expuso en el capítulo cuatro.

- **Decisiones estratégicas.** En el 91,67% de las empresas camaroneras, las decisiones de los líderes (directivos) se adecúan a las políticas establecidas influyendo en la buena marcha, sin embargo, un 8,33% está en ligero desacuerdo (Gráfico 08).

Gráfico 08. Decisiones estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

A pesar del alto porcentaje de la población que cree que las decisiones de los líderes se adecúan a las políticas de la empresa influyendo en su buena marcha, también se presenta un ligero porcentaje de compañías que no observan esto con tanta claridad. Una posible explicación puede estar en consonancia con los indicadores anteriores apuntando a problemas de comunicación en general y de difusión de la información estratégica.

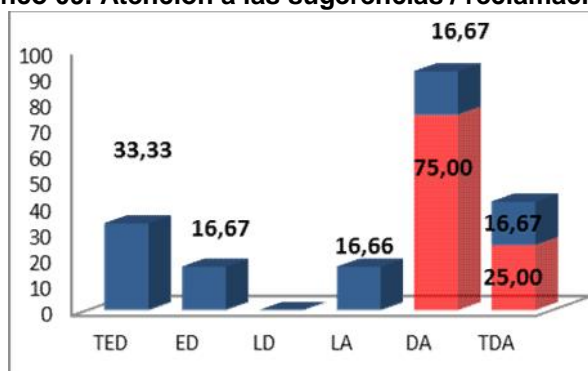
A.3. Gestión de la integración de los trabajadores

Con respecto a la variable gestión de la integración de los trabajadores, fue necesario evaluar dos consideraciones, obteniéndose los resultados siguientes:

- **Atención a las sugerencias / reclamaciones.** En el 50% de las empresas afirma contar con un buzón de sugerencias y/o reclamaciones, mientras que el otro 50% no estuvo de

acuerdo. Por otro lado, en el 100% de las empresas evaluadas se establece una comunicación fluida entre los trabajadores, posibilitando la ayuda mutua en el desempeño de las tareas cotidianas (Gráfico 09).

Gráfico 09. Atención a las sugerencias / reclamaciones



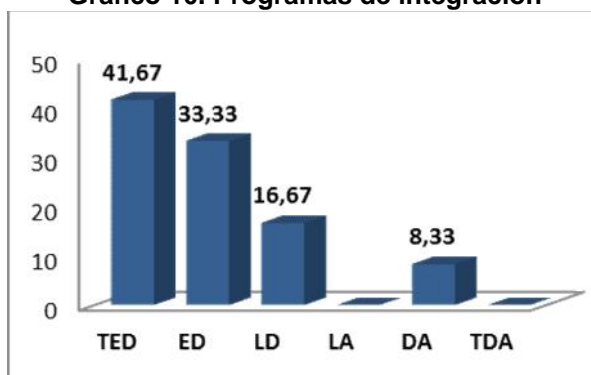
Fuente: Elaboración propia.

- Tienen buzón de sugerencias
- Comunicación fluida entre trabajadores

El hecho de que la mitad de las empresas tengan buzón de sugerencias/reclamaciones, se puede explicar debido a que la comunicación para la ayuda mutua fluye de tal manera que los problemas se resuelven sobre la marcha entre ellos, haciendo innecesario un mecanismo de este tipo.

- **Programas de integración.** En el 91,67% de las empresas camaroneras no se promueven los programas culturales y/o deportivos, mientras que en el 8,33% de la población están de acuerdo en la promoción de estos programas para fomentar la integración (Gráfico 10).

Gráfico 10. Programas de integración



Fuente: Elaboración propia.

Es clara la oportunidad que tiene la empresa para promover e implementar programas culturales y deportivos, considerando que éstos permiten influir en la salud física y mental de los trabajadores y líderes, pero no se considera en absoluto esencial para su buena marcha.

B. Capacidades organizativas

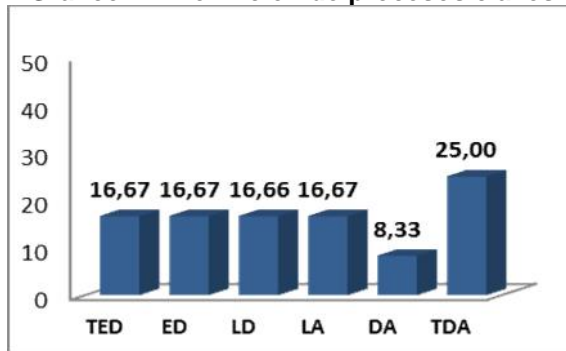
En este apartado se muestra el análisis descriptivo correspondiente a las variables que abarcan las capacidades organizativas estudiadas y los indicadores que conciernen a cada una de éstas: gestión de procesos y gestión de innovación (Tabla 29).

B.1. Gestión de procesos

A continuación se analizan los seis indicadores establecidos en relación a la variable gestión de procesos.

- **Definición de procesos claves.** Las cifras obtenidas muestran unos resultados divididos, ya que el 50% de las empresas tienen sistematizados sus procesos claves mientras que el otro 50% de la población no los tienen (Gráfico 11).

Gráfico 11. Definición de procesos claves



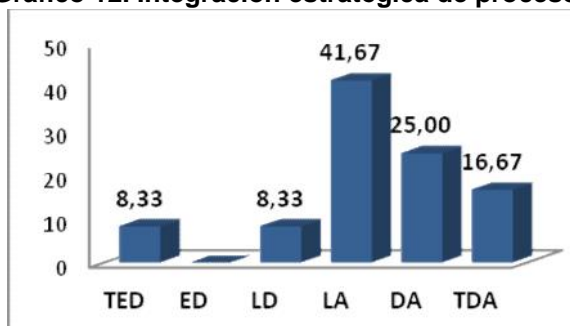
Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido corrobora las conclusiones extraídas de los dos capítulos anteriores, ya que las empresas camaroneras cuyos casos se analizan, no observan siempre la necesidad de recoger por escrito las normas y procedimientos de funcionamiento. Hay que destacar que esta situación refleja la conveniencia de sistematización de los procesos claves, lo que contribuiría en maximizar la eficiencia de los recursos y costos.

- **Integración estratégica de procesos.** El 83,34% de las empresas camaroneras están de acuerdo en mantener integrados los procesos con el fin de facilitar la gestión total

de la empresa, mientras que el 16,66% de la población están en desacuerdo (Gráfico 12).

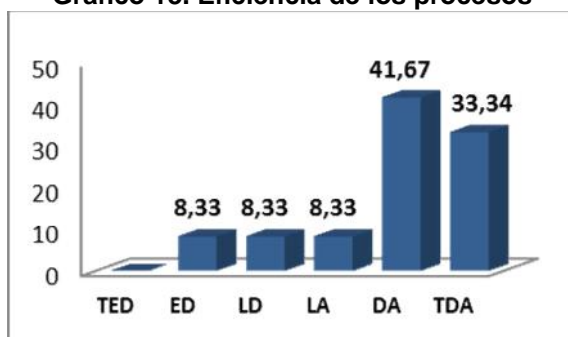
Gráfico 12. Integración estratégica de procesos



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que los procesos están integrados para un amplio grupo de empresas, hay un porcentaje de ellas que deberían trabajar en este aspecto, ya que toda organización se constituye como un sistema donde todas las partes están relacionadas y, cualquier decisión o acción en una de ellas afecta al resto.

- **Eficiencia de los procesos.** En el 83,34% de las empresas camaroneras mide periódicamente la eficiencia de los procesos, mientras que el 16,66% señalan que no llevan a cabo ninguna medición (Gráfico 13).

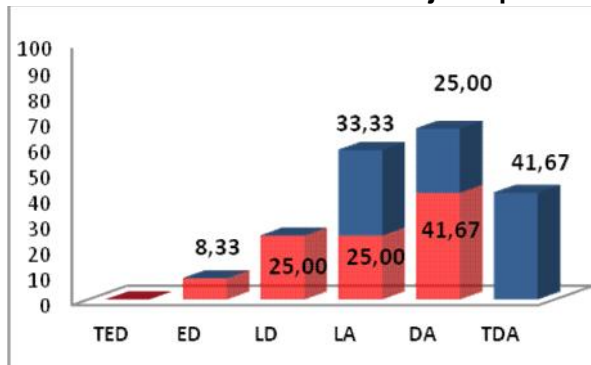
Gráfico 13. Eficiencia de los procesos

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas camaroneras realizan mediciones de los procesos, lo que garantiza el conocimiento sobre la eficiencia de los mismos. Para el resto de las empresas, este hecho podría constituir una referencia que incitara la motivación para trabajar la eficacia.

- **Establecimiento de mejores prácticas.** Para dar respuesta a este indicador se evalúan dos facetas, obteniendo los siguientes resultados. El 100% de las empresas camaroneras están de acuerdo en establecer buenas prácticas de actuación en las diferentes áreas. Asimismo, un 66,67% de la población está de acuerdo en reaccionar a tiempo cada vez que se produce un cambio en los gustos de los clientes, mientras que un 33,33 % afirma no tener esta reacción (Gráfico 14).

Gráfico 14. Establecimiento de mejores prácticas



Fuente: Elaboración propia.

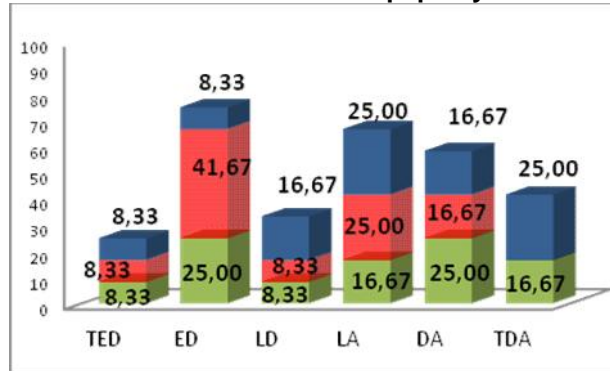
- Mejores practicas de actuación
- Reacción ante cambios en los gustos de los clientes

Mayoritariamente, las empresas camaroneras tienen buenas prácticas de actuación en diferentes áreas, lo que está en consonancia con el gran porcentaje de ellas que reaccionan a tiempo ante algún cambio en las preferencias del cliente; no obstante, poco más del 20% de las que asumen sus mejores prácticas, deberían de ahondar más en este aspecto.

- **Inversiones en equipos y métodos.** Este indicador es respondido en base a tres facetas, obteniéndose los siguientes resultados. El 66,67% de las empresas se encuentran en cierto grado pioneras a la hora de realizar inversiones para la adquisición y mejora de nuevos equipos y métodos, mientras que el 33,33% manifiesta la opinión contraria. Por otra parte, el 58,33% afirma que no protege el conocimiento a través de patentes o asimilados y el 41,67% sí lo hace. Finalmente, el 58,34% no posee ninguna

certificación de calidad, mientras que el 41,66% sí se ha certificado de alguna manera (Gráfico 15).

Gráfico 15. Inversiones en equipos y métodos

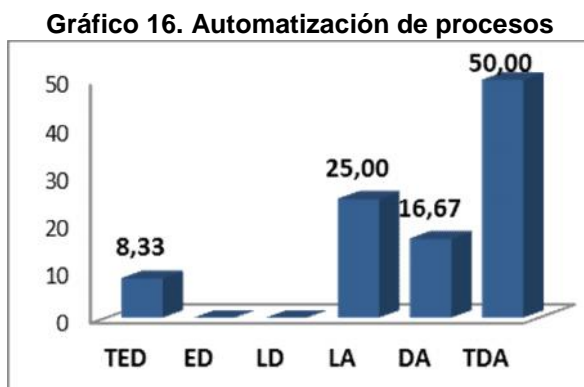


Fuente: Elaboración propia.

- Empresa pionera en adquisición de equipos y métodos
- Registro de patentes o asimilados
- Posesión de certificaciones de calidad

En general, puede decirse que una escasa mayoría de las empresas se siente pionera a la hora de invertir en nuevos equipos y métodos, protege el conocimiento y posee algún tipo de certificación en calidad.

- **Automatización de procesos.** En este caso, el 91,67% de las empresas camaroneras están de acuerdo en que siempre que sea posible se automatiza las tareas o procesos, mientras que el 8,33% no estuvo de acuerdo (Gráfico 16).



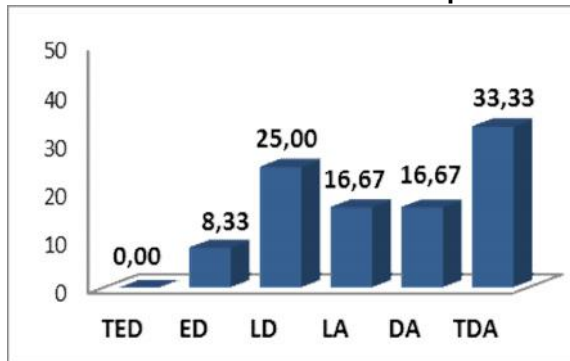
Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas camaroneras tienen automatizados todos sus procesos, lo que sin duda pone de manifiesto una buena optimización de los recursos, considerando que la actividad desarrollada por éstas es de tipo agroindustrial, por lo cual algunas tareas continuarán siendo manuales pero orientadas a la optimización.

B.2. Gestión de innovación

En cuanto a la variable gestión de innovación se analizan a continuación los cuatro indicadores descriptivos de la misma:

- **Existencia de manuales de procedimiento.** El 66,67% de las empresas camaroneras cuenta con manuales de procedimientos, lo que facilita tanto la ejecución de las acciones rutinarias como la incorporación de nuevos procedimientos, mientras que el 33,33% afirma que no tiene desarrollado estos manuales (Gráfico 17).

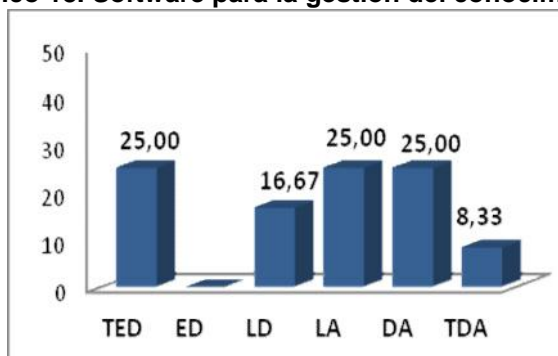
Gráfico 17. Existencia de manuales de procedimiento

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se esbozaba en el estudio de casos analizado, sólo una minoría de empresas posee manuales de procedimientos, lo que supone una oportunidad para estos empresarios para evaluar la implementación, ya que su uso y disponibilidad para los trabajadores orientará la eficiencia de los procesos y el desarrollo de la innovación.

- **Software para la gestión del conocimiento.** El 58,33% de las empresas camaroneras es consciente que la inversión realizada en software no resulta suficiente para los desarrollos que se llevan a cabo en la empresa, mientras que el 41,67% estuvo en desacuerdo (Gráfico 18).

Gráfico 18. Software para la gestión del conocimiento

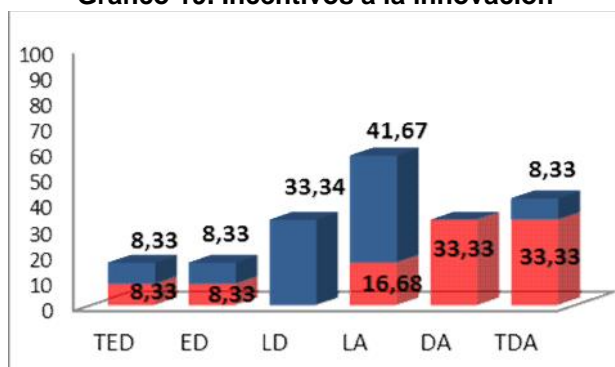


Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados permiten inferir que sólo en un 58,33% de las empresas se está dispuesto a realizar inversiones en software para la gestión del conocimiento, lo que claramente indica un desconocimiento sobre la existencia de este tipo de aplicaciones y sus beneficios empresariales, considerando los tiempos de crisis y las diversas estrategias empresariales que deben redimensionarse para maximizar los recursos.

- **Incentivos a la innovación.** Para dar respuesta a este indicador, se evaluaron dos cuestiones, obteniendo los siguientes resultados. El 50% de las empresas camaroneras fomenta la innovación a través de incentivos económicos a los trabajadores, mientras que la otra mitad de la población estuvo en desacuerdo. Por otro lado, el 83,34% de las empresas evalúan trimestralmente las propuestas de innovación en reuniones con los jefes de departamento y el 16,67% de la población no lo hace (Gráfico 19).

Gráfico 19. Incentivos a la innovación



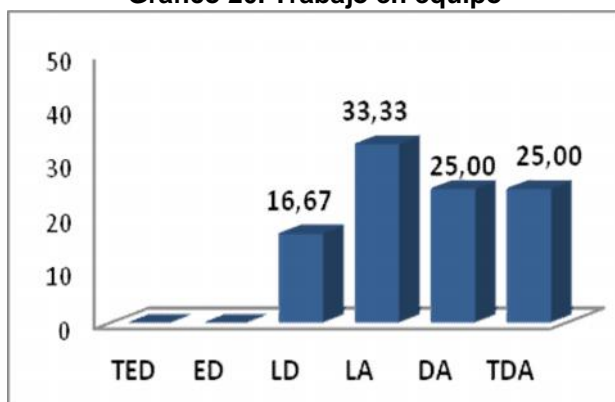
Fuente: Elaboración propia.

- Fomenta la innovación a través de incentivos económicos
- Evalúa trimestralmente las propuestas de innovación

Mientras que una gran mayoría de las empresas evalúan trimestralmente propuestas de innovación, tan sólo un 50% de ellas hacen efectivos incentivos al respecto.

- **Trabajo en equipo.** Los resultados muestran que el 83,33% de las empresas camaroneras están de acuerdo en potenciar el trabajo en equipo para fomentar la innovación, mientras que el 16,67% estuvo en desacuerdo (Gráfico 20).

Gráfico 20. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia.

Que el trabajo en equipo se fomente en la mayoría de las empresas camaroneras resulta algo muy importante para el desarrollo de la innovación. Por lo tanto, sería de interés que los líderes valoren y desarrollen este tipo de técnicas.

C. Capacidades comerciales y sociales

Seguidamente, se presentan los resultados del análisis descriptivo correspondiente a las variables que se corresponden con las capacidades comerciales y sociales estudiadas y los indicadores respectivos. Éstos son: posicionamiento comercial y social, gestión de compras y ventas, atención al cliente interno y externo (Tabla 29).

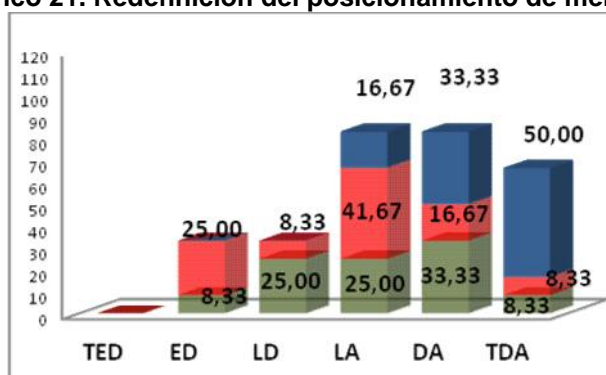
C.1. Posicionamiento comercial y social

Para el posicionamiento comercial y social, seguidamente se muestran los valores descriptivos de sus dos indicadores.

- **Redefinición del posicionamiento de mercado.** En este caso, el indicador es evaluado de acuerdo a tres aspectos, obteniéndose los siguientes resultados. El 100% de las empresas camaroneras emprenden acciones para redefinir su posicionamiento en el mercado. Asimismo, el 66,67% de las empresas establecen estrategias para revisar su imagen en el mercado mientras 33,33% no lo hace. Por otro lado, el 66,67% revisa estratégicamente el diseño y calidad de la

marca de sus productos, mientras que el 33,33% manifiesta no llevarlo a cabo (Gráfico 21).

Gráfico 21. Redefinición del posicionamiento de mercado



Fuente: Elaboración propia.

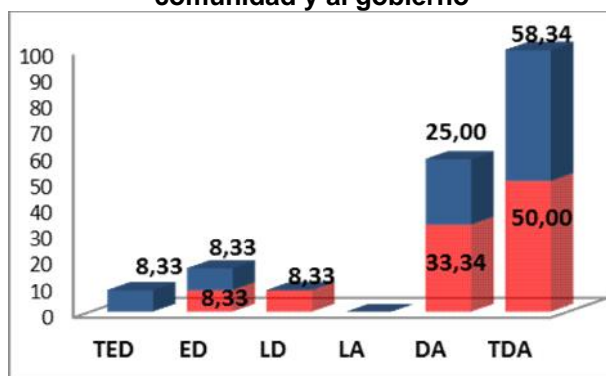
- Emprende acciones para el posicionamiento en el mercado
- Establece estrategia para revisar imagen en el mercado
- Establece estrategia para revisar diseño y calidad de productos

Estos datos reflejan que todas las empresas emprenden acciones para el posicionamiento del mercado, asimismo la gran mayoría de ellas establecen estrategias para revisar el diseño y la calidad del producto y estrategias para revisar la imagen. Es importante destacar que sólo una pequeña parte de las empresas no revisan la imagen en el mercado ni revisan el diseño y calidad de los productos. Una acción favorable en este sentido incidiría positivamente en los resultados finales de la empresa.

- **Programas de actuación frente a la comunidad y al gobierno.** Este indicador se analiza a través de dos preguntas, obteniendo los siguientes resultados. El 83,34%

de las empresas camaroneras analizan y seleccionan a los clientes nacionales e internacionales asignándoles prioridades, mientras el 16,66% no lo lleva a cabo. Por otro lado, también el 83,34% de las empresas camaroneras promueven la comunicación con terceros como factor clave para el rendimiento, mientras que el 16,66% no establecen esta comunicación (Gráfico 22).

Gráfico 22. Programas de actuación frente a la comunidad y al gobierno



Fuente: Elaboración propia.

- Analiza clientes nacionales e internacional según prioridad
- Promueve la comunicación con terceros

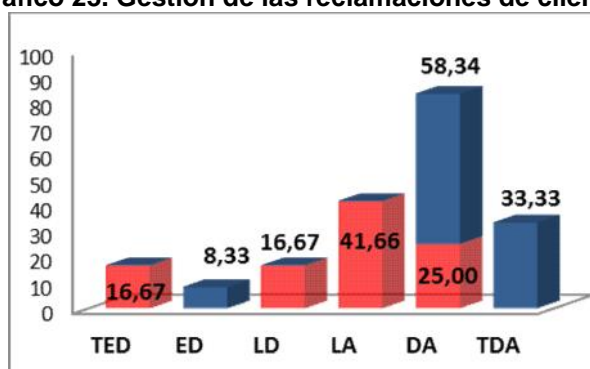
La mayoría de las empresas camaroneras establecen estrategias para analizar a los clientes nacionales e internacionales según prioridades, lo que garantiza una respuesta oportuna para los clientes. La comunicación con terceros supone el apoyo de clientes, proveedores y gobierno.

C.2. Gestión de compras y ventas

Con respecto a la variable gestión de compras y ventas, se analizan los cuatros indicadores descriptivos de la misma:

- **Gestión de las reclamaciones de clientes.** Este indicador se responde con dos preguntas obteniendo los siguientes resultados. En el 91,67% de las empresas camaroneras manifiesta que evalúa y de respuesta a sus clientes de manera adecuada y, un 8,33% no reconoce llevar a cabo la gestión de reclamaciones de los clientes. Asimismo, el 66,66% no evalúa la frecuencia de clientes perdidos y el 33,34% sí lo hace (Gráfico 23).

Gráfico 23. Gestión de las reclamaciones de clientes



Fuente: Elaboración propia.

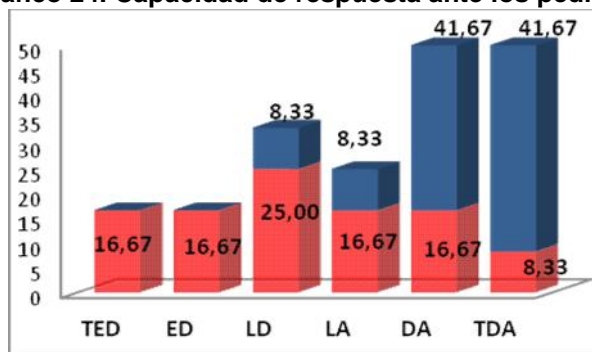
- Evalúa y da respuesta a reclamaciones de los clientes.
- No evalúa la frecuencia de clientes perdidos.

Prácticamente todas las empresas evalúan y dan respuesta a las reclamaciones de los clientes mientras que sólo un 16,67% de éstas evalúan la frecuencia de clientes

perdidos. Resulta obvia la necesidad de diseñar políticas comerciales que así lo contemplen.

- **Capacidad de respuesta ante los pedidos.** Para dar respuesta a este indicador se analizaron dos facetas. El 91,67% de las empresas analizan la capacidad de respuesta para atender los pedidos, mientras un 8,33% no lo hace. Por otro lado, el 41,67% están preparadas para los cambios de preferencias de los clientes (Gráfico 24).

Gráfico 24. Capacidad de respuesta ante los pedidos



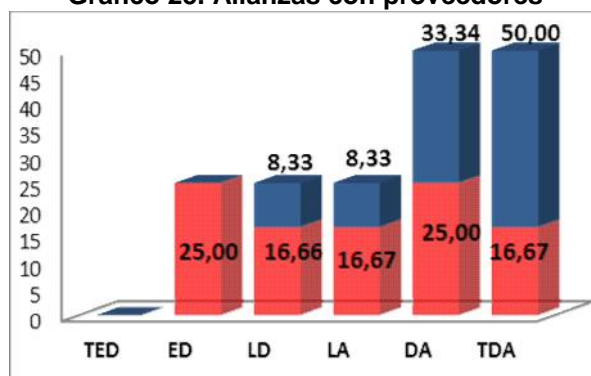
Fuente: Elaboración propia.

- Analiza capacidad de respuesta para atender los pedidos
- Se prepara para los cambios de gustos de los clientes

La gran mayoría de las empresas consideran la importancia de analizar la capacidad de respuesta para atender los pedidos y sólo un 41,67% de éstas están preparadas para los cambios de preferencias de los clientes. Ante una situación empresarial cada vez más competitiva, resulta evidente la necesidad de mejorar esta última situación.

- **Alianzas con proveedores.** Este indicador se analiza a través de la formulación de dos preguntas obteniéndose los siguientes resultados. En el 91,67% de las empresas camaroneras fomentan alianzas con proveedores para garantizar inventarios óptimos, mientras que el 8,33% no se preocupa de ello. Por otro lado, el 58,34% de la población potencia la colaboración con la Administración Pública mientras que el 41,66% no muestra interés en ello (Gráfico 25).

Gráfico 25. Alianzas con proveedores



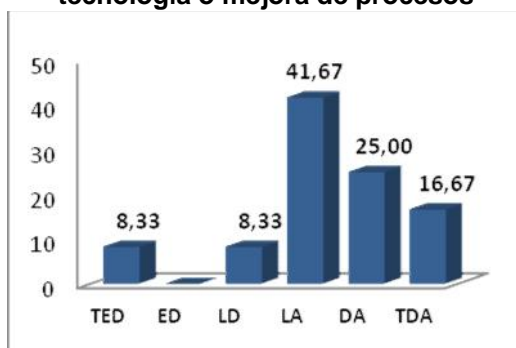
Fuente: Elaboración propia.

- Fomenta alianzas con proveedores
- Fomenta la colaboración con las administraciones pública

Este resultado pone de manifiesto que las empresas camaroneras fomentan las alianzas con los proveedores con el fin de garantizar la materia prima y servicios para el proceso productivo y menos de la mitad de ellas fomentan la colaboración con la Administración Pública, generando confianza y seguridad en el cumplimiento de los deberes formales ante el entorno de la empresa.

- **Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos.** En este caso, el 83,34% de las empresas camaroneras establece alianzas o acuerdos de cooperación con otras organizaciones para la compra de tecnología o mejora de sus procesos, mientras que un 16,66% no realiza acuerdos de este tipo (Gráfico 26).

Gráfico 26. Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Aun cuando hay un gran número de empresas que están en la vanguardia en los cambios tecnológicos, todavía quedan algunas que tendrían que aumentar sus gastos al respecto, considerando la importancia de actualizar la tecnología que día a día cambia aceleradamente, y teniendo en cuenta, además, que cada vez el mercado es más competitivo.

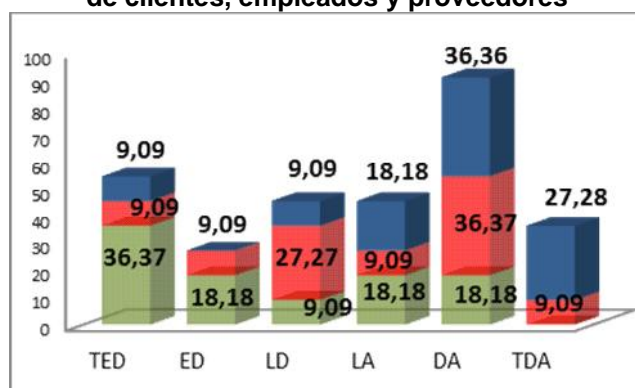
C.3. Atención al cliente interno y externo

Seguidamente, se analiza la variable atención del cliente

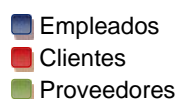
junto con los indicadores descriptivos de la misma:

- Programas de actuación en beneficio de clientes, empleados y proveedores.** Este indicador ha sido analizado a través de la formulación de una pregunta con el fin de evaluar los programas de actuación de las empresas camaroneras, obteniendo los siguientes resultados. Un 81,82% de las empresas establecen programas de actuación con los empleados, mientras que el 18,18% afirma no llevarlos a cabo. Por otro lado, respecto a la aplicación de programas de actuación con los clientes, el 54,55% manifiesta tenerlos, mientras que al 45,45% le ocurre lo contrario. Asimismo, se evalúa la pertinencia de estos programas con los proveedores, destacando que el 63,64% de las empresas los pone en práctica, mientras que el 36,36% no los lleva a cabo (Gráfico 27).

Gráfico 27. Programas de actuación en beneficio de clientes, empleados y proveedores



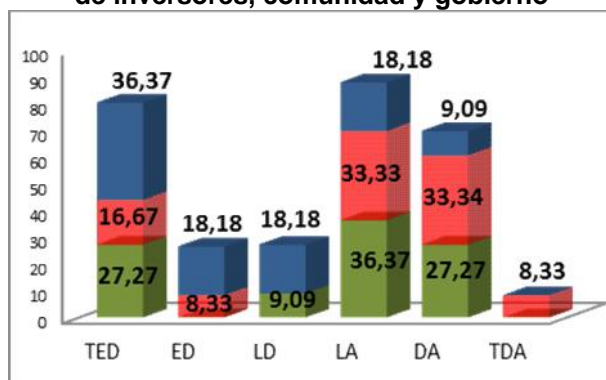
Fuente: Elaboración propia.



En cuanto a la aplicación de los programas de actuación analizados internamente en las empresas camaroneras, resalta que éstos se dirigen mayoritariamente a los empleados. Igualmente destaca que el 54,55% no realiza programas de actuación para proveedores.

- **Programas de actuación en beneficio de inversores, comunidad gobierno.** Un 72,73% de las empresas no establecen programas de actuación en beneficio de los inversores, mientras que el 27,27% sí los establece. Por otro lado, el 75% de las empresas actúan frente a la comunidad, mientras que el 25% no. Y, respecto al gobierno, el 63,64% de las empresas se relaciona con él a través de algún programa, mientras que el 36,36% no lo hace (Gráfico 28).

Gráfico 28. Programas de actuación en beneficio de inversores, comunidad y gobierno



Fuente: Elaboración propia.

- Inversores
- Comunidad en general
- Gobierno

Destaca que la mayoría de las empresas camaroneras cumplan las obligaciones de responsabilidad social con la comunidad en general al aplicar sus programas de actuación, no así con los inversores. Además, más del 50% participan en programas relacionados con el gobierno.

D. Tendencias del pasado

En este caso, se presenta el análisis descriptivo correspondiente a las variables que abarcan las tendencias del pasado concernientes a los últimos cinco años y los indicadores relativos a cada una de estas variables, que son: planificación estratégica y posicionamiento comercial (Tabla 29).

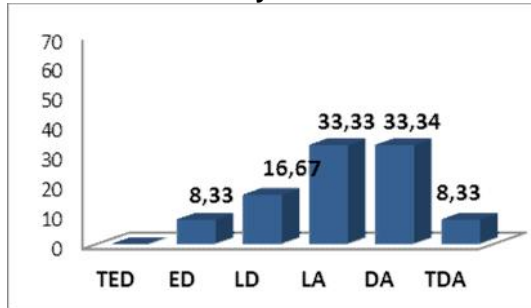
D.1. Planificación estratégica

En cuanto a la variable planificación estratégica, se describen a continuación los tres indicadores que la abarcan:

- **Procedimientos para identificar fortalezas y debilidades.**

Los resultados arrojan que durante los últimos cinco años el 75% de los directivos de las empresas están de acuerdo en las estrategias o procedimientos establecidas para la identificación de fortalezas y debilidades mientras que un 25% no está de acuerdo (Gráfico 29).

Gráfico 29. Procedimientos para identificar fortalezas y debilidades

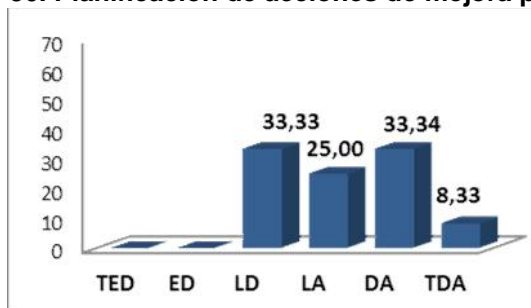


Fuente: Elaboración propia.

Muchas de las empresas aplicaron estrategias para evaluarse internamente a través de procedimientos para identificar fortalezas y debilidades, lo que les permite diseñar diversas acciones que les permiten trabajar sobre ellas corrigiendo las debilidades y potenciando las fortalezas.

- **Planificación de acciones de mejora por áreas.** El 66,67% de los directivos de las empresas camaroneras está de acuerdo en que el fruto del aprendizaje durante los últimos cinco años permitió establecer prioridades y planificar las acciones de mejora en todas sus áreas, mientras que el 33,33% no estuvo de acuerdo (Gráfico 30).

Gráfico 30. Planificación de acciones de mejora por áreas

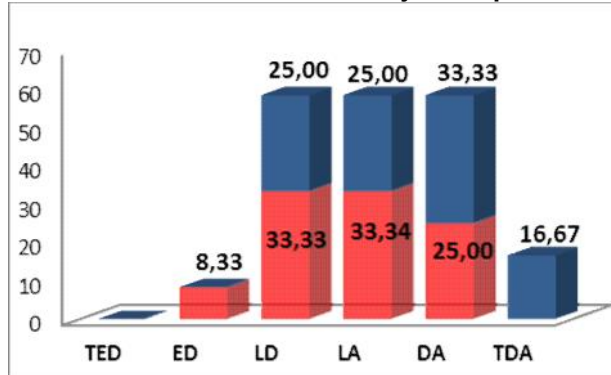


Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los directivos de las empresas están de acuerdo que durante los últimos cinco años, la planificación de las acciones ha contribuido a la mejora en todas las áreas, teniendo en cuenta la política de calidad y de mejora continua.

- **Adecuación de los objetivos planificados.** Este indicador ha sido analizado con dos preguntas donde el 75% de las empresas está de acuerdo que los objetivos planificados durante los últimos cinco años han sido adecuados, mientras que el 25% opina que no. Por otro lado, el 58,34% de las empresas manifiestan encontrar diferencias entre los objetivos planificados y los ejecutados, pero el 41,66% está en desacuerdo (Gráfico 31).

Gráfico 31. Adecuación de los objetivos planificados



Fuente: Elaboración propia.

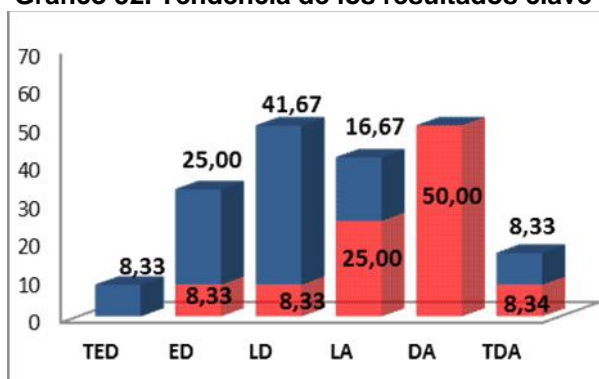
- Objetivos planificados adecuados
- No suele conseguir los objetivos planificados con los ejecutados

La mayoría de las empresas camaroneras consideran que los objetivos planificados fueron adecuados durante los últimos cinco años, pero llama la atención el hecho de que el 66,67% de las empresas (aquellos que respondieron a las opciones ligeramente de acuerdo/en desacuerdo) que opinan en que no existe coincidencia entre los objetivos planificados y los ejecutados, por lo que los líderes deben revisar los objetivos planificados con el fin de hacerlos alcanzables.

D.2. Posicionamiento Sectorial

A continuación se muestran los resultados de las variables posicionamiento sectorial y sus tres indicadores descriptivos.

- **Tendencia de los resultados clave.** El indicador ha sido analizado con dos preguntas, obteniéndose los siguientes resultados. En el 75% de las empresas pone de manifiesto que las cifras presentadas durante los últimos cinco años no muestran una tendencia positiva, mientras que en el 25% de los casos ocurre lo contrario. De la misma forma, el 83,34% está de acuerdo en que los resultados obtenidos son consecuencia de las estrategias planificadas y las acciones de actuaciones propuestas durante los últimos cinco años, mientras 16,66% no lo considera así (Gráfico 32).

Gráfico 32. Tendencia de los resultados clave

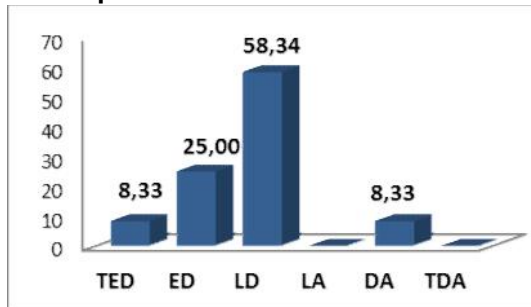
Fuente: Elaboración propia.

- Cifras claves presentan tendencia positivas
- Resultados de acuerdo a estrategias y planes de acciones

La mayor parte de las empresas camaroneras no alcanzaron los resultados planificados durante los últimos cinco años de acuerdo a las estrategias y planes de acción, lo cual es indicativo de una mala estrategia. Esta situación pone de manifiesto que se ha de insistir en la planificación de objetivos.

- **Comparación de resultados con el líder sectorial.** El 91,67% de las empresas camaroneras evaluadas no consideran que los resultados obtenidos en los últimos cinco años son mejores que los de la empresa líder de su sector, mientras que el 8,33% opina que sí (Gráfico 33).

Gráfico 33. Comparación de resultados con el líder sectorial

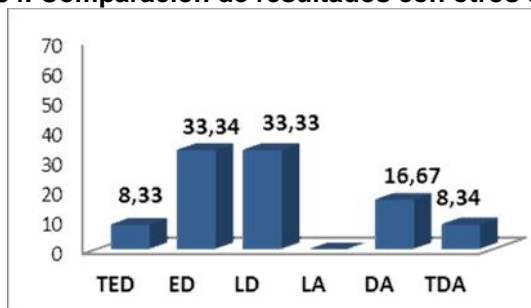


Fuente: Elaboración propia.

Una gran cantidad de empresas camaroneras deberían de mejorar sus resultados para acercarse a posiciones próximas al liderazgo; sólo una pequeña minoría ha presentado mejores resultados.

- **Comparación de resultados con otros del sector.** Los resultados dan conocer que el 75% de las empresas son conscientes de que, en los últimos años, sus resultados no son mejores que los de otras empresas del sector y, sólo el 25% manifiesta lo contrario (Gráfico 34).

Gráfico 34. Comparación de resultados con otros del sector



Fuente: Elaboración propia.

Sólo una cuarta parte de las empresas camaroneras han presentado resultados mejores que la media del sector en los últimos cinco años. Esto lleva a considerar la importancia de la accesibilidad a la información sectorial desde el punto de vista estratégico.

E. Expectativas futuras

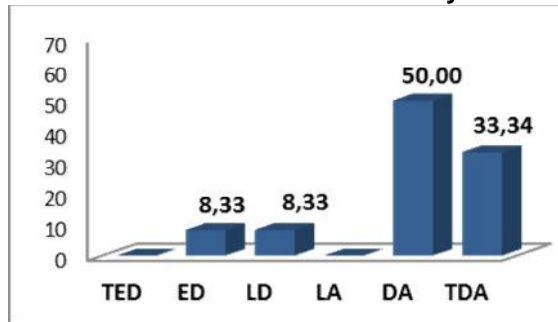
Por último, en esta sección se muestra el análisis descriptivo correspondiente a las variables que abarcan las tendencias futuras y los indicadores relacionados. Estas son: Priorización de acciones estratégicas y objetivos y resultados sectoriales (Tabla 29).

E.1. Priorización de acciones estratégicas

En cuanto a la priorización de acciones estratégicas futuras, se analizan a continuación los dos indicadores descriptivos de la misma.

- **Ponderación de fortalezas y debilidades.** Para el primer año de previsión, el 83,34% de las empresas están de acuerdo en establecer estrategias o procedimientos para la identificación de fortalezas y debilidades, mientras que el 16,66% no estuvo de acuerdo (Gráfico 35).

Gráfico 35. Ponderación de fortalezas y debilidades

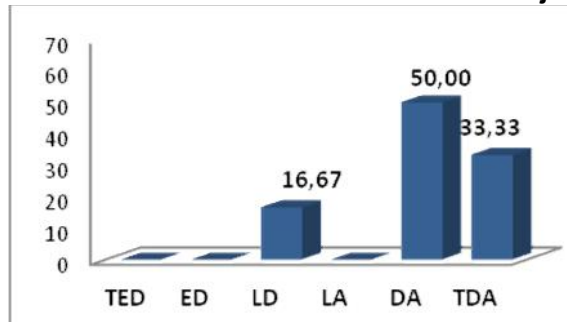


Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de los líderes de las empresas camaroneras están de acuerdo en ponderar las fortalezas y debilidades estableciendo estrategias y/o procedimientos para, de esta forma, poder adaptar los objetivos en el futuro próximo.

- **Priorización de acciones de mejora.** Con vistas al ejercicio económico siguiente, el análisis permite conocer que el 83,33% de las empresas establecen prioridades y planifican las acciones en pro de la mejora en todas sus áreas, mientras que el 16,67% no lo hace (Gráfico 36).

Gráfico 36. Priorización de acciones de mejora



Fuente: Elaboración propia.

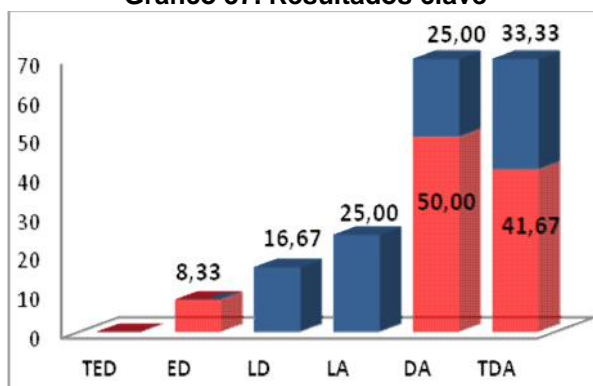
Mayoritariamente, los líderes de las empresas camaroneras están de acuerdo en que establecer prioridades y acciones de mejora a un año vista permite maximizar los recursos y esfuerzos, garantizando resultados positivos.

E.2. Objetivos y resultados sectoriales

Con respecto a los objetivos y resultados sectoriales y los cuatro indicadores descriptivos de la misma:

- **Resultados clave en evolución positiva.** En este indicador se analizó con dos preguntas, donde se conoció, con vistas en el año venidero, que el 83,33% de los líderes de las empresas piensan mejorar sus resultados claves mientras que el 16,67% no tiene esa expectativa; por otro lado, el 91,67% de los líderes de la población están de acuerdo en que los resultados que se obtendrán serán consecuencia de las estrategias planificadas y las acciones de actuación propuestas, mientras que un 8,33% no tiene esa opinión (Gráfico 37).

Gráfico 37. Resultados clave

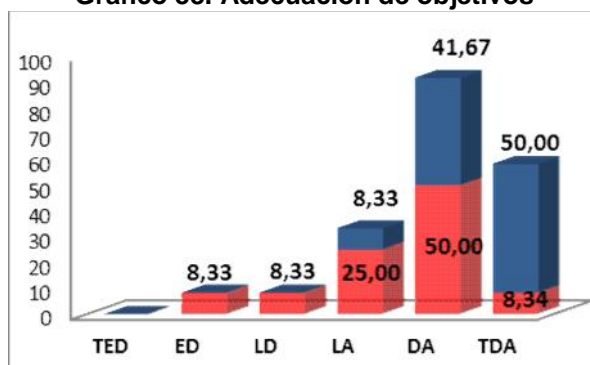


Fuente: Elaboración propia.

- Cifras claves presentan tendencia positivas
- Resultados logrados por estrategias y planes de acciones

Casi todas las empresas camaroneras estiman que lograrán resultados satisfactorios debido a las estrategias y planes de acciones, y la mayoría mejorarán sus cifras claves el próximo año, con lo que se deduce que éstas suelen estar preparadas ante las incertidumbres que se pueden presentar.

- **Adecuación de objetivos.** Este indicador fue analizado con dos cuestiones, arrojando como resultado que todos los líderes de las empresas camaroneras consideran que los objetivos planificados serán los adecuados para el primer año. Por otro lado, el 83,34% afirma que, por la incertidumbre económica, no se tiene certeza de poder alcanzar los objetivos planificados, mientras que el 16,66% afirma lo contrario (Gráfico 38).

Gráfico 38. Adecuación de objetivos

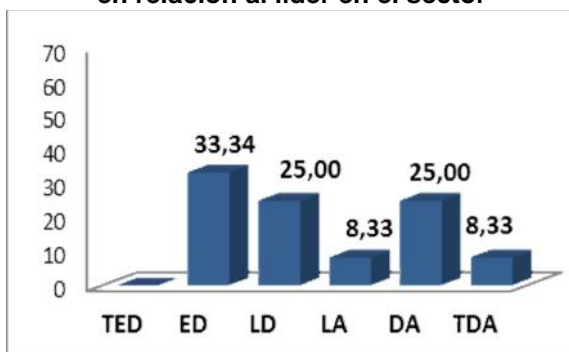
Fuente: Elaboración propia.

- Objetivos planificados adecuados
- No suele conseguir los objetivos planificados

Estos resultados permitieron conocer que la totalidad de las empresas camaroneras están de acuerdo en que los objetivos planificados para el primer año se adecúan a las necesidades que impone el mercado. Asimismo, sólo una minoría señala que los resultados serán conseguidos a través de los objetivos planificados. Llama la atención y merece la pena analizar el hecho de que estos objetivos no serán alcanzados en opinión de la mayoría de los líderes de las empresas camaroneras y, por tanto, habría que evaluar si algún modelo podrá ayudarles en conseguir estos resultados.

- **Adecuación resultados en relación al líder en el sector.** El 58,34% de las empresas camaroneras no está de acuerdo en que los resultados esperados para el próximo año vayan a ser mejores que los del líder del sector, mientras que el 41,66% de la población opina lo contrario (Gráfico 39).

Gráfico 39. Adecuación de resultados en relación al líder en el sector

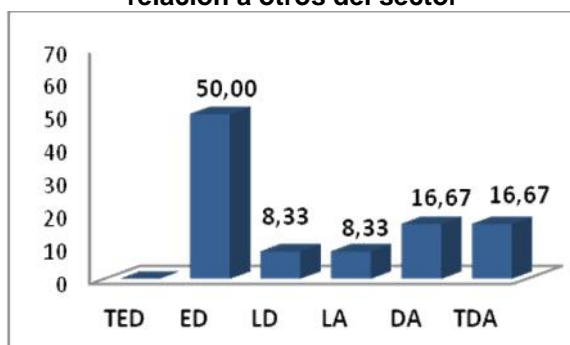


Fuente: Elaboración propia.

Sólo una pequeña mayoría de las empresas camaroneras adecuarán los resultados en relación al líder del sector. Este hecho permitirá mantener una dirección de los procesos productivos en relación con el mercado para poder mantenerse en la vanguardia de los competidores.

- **Adecuación resultados en relación a otros del sector.** El 58,33% de las empresas no están de acuerdo en que para el próximo año los resultados esperados sean mejores que los de la mayoría de las empresas de su sector, mientras que el 41,67% opina lo contrario (Gráfico 40).

Gráfico 40. Adecuación de resultados en relación a otros del sector



Fuente: Elaboración propia.

Menos de la mitad de los directivos de las empresas afirman que presentarán mejores resultados en relación a otros del sector, mientras que la población restante tiene las expectativas contrarias al respecto.

6.2.4. Análisis de relaciones e índices de GESINCA

Una vez concluida la recogida de información y el análisis pormenorizado desde el punto de vista descriptivo, interesa observar las relaciones que se establecen entre los elementos del modelo propuesto a fin de establecer las directrices necesarias que faciliten la gestión estratégica del sector. Para ello, se ha hecho uso del coeficiente de correlación lineal de Pearson.

Además, se han construido lo que se ha convenido en llamar índices GESINCA, que suponen la adaptación al modelo GESINCA de la metodología para el cálculo de índices definida por Trillo y Espejo (2008) donde se establecen índices de cultura

empresarial. A través de ésta metodología se posibilita en este trabajo:

- El cálculo de un índice a partir de información cualitativa.
- El que las empresas o consultoras dispongan de la base de diseño de un software, que permita tener actualizada la información estratégica necesaria para la toma de decisiones de gestión.
- El establecimiento de comparaciones entre empresas que se ubiquen en un mismo sector.
- El control de la eficiencia de los procesos de gestión del conocimiento.

Respecto al análisis de correlaciones bivariadas, éste se ha aplicado a los totales de cada capacidad mediante el coeficiente de correlación lineal de Pearson. Los resultados obtenidos se describen en la tabla 35, mostrando correlaciones claramente significativas entre algunas de ellas (Sig. < 0,05). Destaca la correlación existente del OC con HC, CSC y PT y, a su vez, la que se da entre PT y FE. Respecto a la correlación entre OC y CSC, conviene señalar que aunque aparece como no significativa al nivel del 5%, sin embargo, sí que lo es al 8,3%. En este punto hay que comentar que, el hecho de considerar el 5% de significación es una regla estándar y que la elección del nivel de significación depende de la naturaleza e interpretación de cada estudio. En este caso, al disponer de pocas empresas, se puede considerar

como significativa la correlación existente entre OC y CSC (Tabla 35).

Tabla 35. Correlaciones bivariadas en elementos

		HC	OC	CSC	PT	FT
HC	C. Pearson	1	0,710(**)	0,312	0,393	0,233
	Sig. (bilateral)	.	0,010	0,350	0,206	0,465
OC	C. Pearson	0,710(**)	1	0,544(#)	0,704(*)	0,533
	Sig. (bilateral)	0,010	.	0,083	0,011	0,074
CSC	C. Pearson	0,312	0,544	1	-0,053	0,272
	Sig. (bilateral)	0,350	0,083	.	0,877	0,418
PT	C. Pearson	0,393	0,704(*)	-0,053	1	0,726(**)
	Sig. (bilateral)	0,206	0,011	0,877	.	0,007
FT	C. Pearson	0,233	0,533	0,272	0,726 (**)	1
	Sig. (bilateral)	0,465	0,074	0,418	0,007	.

Fuente: Elaboración propia.

(**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

(*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

(#) La correlación es significativa al nivel 0,08 (bilateral).

Las puntuaciones descriptivas básicas de los totales de cada capacidad se presentan en la tabla 36. El 47,72 % de las empresas obtuvo una puntuación igual o superior a la media en cada una de las capacidades, mostrando, de esta forma, las fortalezas de las empresas analizadas.

Tabla 36. Descriptivos básicos de cada elemento

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
HC	27,00	56,00	37,083	9,317
OC	25,00	59,00	42,667	11,097
CSC	25,00	50,00	39,727	8,149
PT	17,00	32,00	21,583	4,870
FE	18,00	33,00	27,000	4,472

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se ha construido el índice GESINCA como adaptación de la metodología de construcción y clasificación de índices de cultura empresarial definida por Trillo y Espejo (2008) a las empresas analizadas, obteniéndose los resultados que se muestran en las tablas 37, 38 y 39.

Tabla 37. Índices GESINCA para cada empresa

Empresa	IHC	IOC	ICCS	Índice GESINCA
A	0,97	0,71	0,92	0,87
B	1,11	1,65	1,04	1,27
C	0,88	0,88	0,79	0,85
D	1,60	1,68	1,02	1,43
E	1,45	1,57	1,52	1,51
F	1,28	1,40	1,58	1,42
G	0,82	1,00	1,26	1,03
H	0,77	0,94	1,26	0,99
I	1,08	1,08	1,30	1,15
J	1,00	1,08	1,23	1,10
K	0,94	1,28	1,33	1,18
L	0,77	1,31	1,58	1,22

Fuente: Elaboración propia.

En analogía con Trillo y Espejo (2008) se establece como criterio de clasificación de empresas o sectores el siguiente: si el índice es superior a 1 se considera empresa muy fuerte en la capacidad, si está comprendido entre 0,8 y 1 implica que es fuerte, una capacidad aceptable se da con un índice entre 0,5 y 0,8 y, por último, si el índice es inferior a 0,5, se considera débil.

Tabla 38. Índices GESINCA sectoriales según elementos

Capacidades	Humanas (IHC)	Organizativas (IOC)	Comerciales y Sociales (ICSC)
Media	1,06	1,22	1,24
Clasificación	Muy Fuerte	Muy Fuerte	Muy Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones realizadas en los últimos cinco años por las empresas venezolanas que se relacionan con las capacidades humanas y organizativas, se consideran cada vez más reducidas debido a la contracción económica que afronta el país. Asimismo, el aumento de la inversión en capacidades comerciales se explica atendiendo a las diversas estrategias que formulan los líderes de las empresas para mantenerlas activas y evitar pérdidas en los ejercicios económicos.

En este mismo sentido, la inversión en las capacidades sociales se debe a la reglamentación del gobierno venezolano, que orienta la aplicación de sus políticas a la profundización de un sistema socialista, obligando legalmente a las compañías a dirigir un porcentaje de sus ganancias a inversión social. Por este motivo, en la tabla 39 aparece el índice GESINCA del sector en dos versiones, la que considera todas las capacidades sin ponderar, y la que pretende aliviar el efecto ejercido por la política venezolana sobre las capacidades comerciales y sociales, ponderando éstas a la mitad respecto al resto de capacidades. Hay que señalar también que existe cualquier otra posibilidad de ponderación en función de la estrategia de la empresa.

Tabla 39. Índices GESINCA sectoriales

Índice	Sin Ponderar	Ponderado
Media	1,17	0,96
Clasificación	Muy Fuerte	Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que la gran mayoría de las empresas presenta un índice superior a 1 (Tabla 37), lo que demuestra, una vez más, las fortalezas de las empresas analizadas. Del mismo modo, se pueden extraer las siguientes conclusiones (Tablas 36, 37 y 38):

- E, F y D son las empresas más fuertes del sector, mientras que A, C y H son las empresas más débiles.
- D sólo tiene que reforzar CSC para ponerse a la cabeza del mercado.
- Si B refuerza CSC estaría también en una de las mejores posiciones del mercado.
- Lo mismo le sucedería a K y L pero reforzando HC y a I, reforzando OC.
- Importante saber que las posiciones que están por debajo de los niveles medios (Tabla 35) se encuentran debilitadas respecto a las que más sobresalen, ya que incluso éstos niveles medios distan de las puntuaciones obtenidas por los que más sobresalen.
- Pese a la importancia de las capacidades organizativas y tratarse de empresas del mismo sector, las mayores disparidades se producen en el OC, después en el HC y, por último en el CSC.
- El índice GESINCA para el sector nos muestra la fortaleza del mismo, incluso excluyendo el efecto de las políticas alentadoras de las capacidades comerciales y sociales.

Finalmente, la tabla 40 muestra las correlaciones bivariadas entre los índices construidos y las tendencias del pasado relativas a los últimos cinco años, así como las expectativas futuras para el próximo periodo anual, obteniendo las mismas conclusiones que las alusivas a la tabla 36.

Tabla 40. Correlaciones bivariadas en índices, PT y FE

		IHC	IOC	ICSC	PT	FE
IHC	C. Pearson	1	0,710(**)	0,061	0,393	0,233
	Sig. (bilateral)	.	0,010	0,851	0,206	0,465
IOC	C. Pearson	0,710(**)	1	0,341	0,704(*)	0,533
	Sig. (bilateral)	0,010	.	0,277	0,011	0,074
ICSC	C. Pearson	0,061	0,341	1	-0,188	0,177
	Sig. (bilateral)	0,851	0,277	.	0,559	0,582
PT	C. Pearson	0,393	0,704(*)	-0,188	1	0,726(**)
	Sig. (bilateral)	0,206	0,011	0,559	.	0,007
FE	C. Pearson	0,233	0,533	0,177	0,726(**)	1
	Sig. (bilateral)	0,465	0,074	0,582	0,007	.

Fuente: Elaboración propia.

(**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

(*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

6.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En este capítulo se ha realizado una aplicación empírica del modelo de gestión GESINCA en las empresas procesadoras de camarón que se encuentran activas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia, Venezuela.

Los resultados muestran que las escalas desarrolladas, a fin de poder analizar la aplicabilidad del modelo propuesto, son un instrumento con suficiente validez y fiabilidad para medir el carácter pretendido. El análisis factorial confirma la existencia de tres factores (variables del aspecto a medir) en cada una de las dimensiones establecidas (capacidades) y que se corresponden con las variables propuestas en los diseños de las escalas, demostrando la validez de las mismas. Por otra parte, el cuestionario global usado ha demostrado tener una buena consistencia interna en cada una de las escalas, al disponer de un alfa de Cronbach superior a 0,70 en cada una de ellas.

Del mismo modo, se han detectado correlaciones significativas entre OC y HC, CSC y PT, así como entre PT y FE. De esto se puede extraer que las OC presentan un especial protagonismo como factor de influencia en el resto de las capacidades de la empresa incidiendo decisivamente en la marcha de la misma. Como consecuencia de lo anterior, a mayor OC mayor HC y CSC y, dado que OC también se correlaciona con PT y este con FE, puede inferirse que al intervenir sobre las

capacidades organizativas de la empresa, estamos potenciando el resto de sus capacidades y, por tanto, influyendo decisivamente en el futuro.

Las relaciones detectadas y expuestas anteriormente ponen de manifiesto la adecuación del modelo GESINCA propuesto en el marco teórico.

Por otro lado, dentro del sector de las empresas procesadoras de camarón, se puede observar que las capacidades comerciales y sociales son las más valoradas, siendo las capacidades humanas las que se presentan más débiles. Buena parte de la explicación de este hecho se debe a la legislación vigente en Venezuela, que establece que las compañías deben dirigir un porcentaje de sus ganancias a inversión social.

Puede observarse que el 75% de las empresas presentan un índice GESINCA muy fuerte (>1), y el resto, fuerte ($> 0,8$). Esto lleva a pensar que en un país donde impera la crisis y, por tanto, las preocupaciones de las empresas son meramente financieras, las organizaciones poseen un conjunto realmente sustancial de intangibles que merece la pena gestionar para incrementar el valor de las mismas. El modelo desarrollado describe un procedimiento que permite poner de manifiesto aquellas capacidades empresariales que resultan ser más débiles cara al

mercado, a fin de poderlas potenciar desde un punto de vista competitivo.

Por último, las correlaciones bivariadas de las tablas 35 y 40 coinciden mostrando la validez del procedimiento respecto a las relaciones que pone de manifiesto el modelo entre los elementos del mismo y de éstos con el índice establecido.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES

ESQUEMA DEL CAPÍTULO 7

7.1. CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN.

7.2. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo del desarrollo de este trabajo de tesis doctoral se ha llevado a cabo una exhaustiva exposición de las principales conclusiones derivadas de la investigación. Por esta razón, a continuación, se reseñan los aspectos considerados más importantes o significativos.

Los estudios sobre los intangibles en la empresa son relativamente recientes, ya que su origen se puede situar bien entrada la segunda mitad siglo XX. Pero, ha sido en los últimos años cuando han despertado gran interés tanto a nivel científico como profesional. Desde el punto de vista académico se han desarrollado diversos modelos de gestión y medición de los intangibles, sin embargo, muchos empresarios, conscientes de que estos activos suponen un porcentaje importante del valor de sus organizaciones, se han encontrado con la dificultad de aplicar dichos modelos a su actividad empresarial y de desarrollar estrategias de gestión adecuadas.

En la literatura existe discrepancia sobre qué elementos de la empresa forman parte de los intangibles de la misma pero, lo que sí se tiene claro es que este concepto está relacionado con el de conocimiento y, en concreto, con el de capital intelectual.

Respecto al capital intelectual, la mayoría de los investigadores coinciden en describirlo a través de tres facetas o capitales: la humana, la estructural y la relacional. Sin embargo, el modelo *Intellectus* (CIC, 2003) considera cinco de ellos, desglosando los dos últimos: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital de negocio y capital social, y aportando todo un elenco de variables e indicadores susceptibles de ser adaptados a cualquier sector o ente empresarial. En el 2011, se revisa el modelo *Intellectus* y se incorpora un nuevo capital llamado de emprendimiento e innovación (CIC, 2011).

Por otra parte, hay que destacar la evolución de la consideración de la calidad en la empresa, que tan sólo en el período comprendido entre 1930 y 1990 pasa de considerar únicamente la inspección y el control de calidad a la integración de ésta en la gestión empresarial a través del concepto de calidad total. Es decir, que calidad actualmente se asocia a adjetivos como total o excelente y está estrechamente vinculada a la idea de mejora continua orientada hacia la obtención buenos resultados para los clientes, empleados, accionistas y para sociedad en general. En este campo, el modelo EFQM (EFQM 2003, 2010, 2013), miembro del *Global Excellence Model Council*,

al igual el modelo Iberoamericano de excelencia, constituye la versión más actual a este respecto, estando vinculado con compromisos de revisión periódica y con un carácter dinámico y eminentemente estratégico, al establecer como un factor esencial para las empresas el de compararse con la media del sector o la empresa líder.

Como conclusión del marco teórico, se puede señalar que la revisión de la literatura, tanto en el campo de los intangibles como en el de la calidad total, ha proporcionado nuevas ideas en el área de la gestión empresarial que nos sugiere la integración de los conceptos referidos en un modelo integral de gestión que se dirija a la excelencia e incorpore las nuevas tendencias del mercado, estando dotado de un carácter dinámico que permita la adaptación a los cambios del entorno. De hecho, no se tiene conocimiento de la existencia de ninguno que aúne estos conceptos a fin de agilizar la gestión empresarial.

Habida cuenta de lo anteriormente comentado, esta investigación, tal como se concluye más adelante, ha presentado un modelo de gestión empresarial basado en la de gestión de intangibles y calidad total. Dicha propuesta ha tenido en cuenta el estudio de los modelos más importantes referidos en el marco teórico. Después de este análisis, se han tomado como pilares principales de referencia al modelo Intellectus, en la vertiente de intangibles, y al modelo EFQM, en la faceta de calidad.

Por otro lado, y dado que este trabajo de investigación se plantea una aplicación de gestión para las empresas camaroneras del Estado de Zulia, Venezuela, el marco teórico se ha reforzado con un estudio del sector de referencia a fin de obtener la información necesaria a tener en cuenta para la toma de decisiones estratégicas, que constituye uno de los objetivos de este trabajo.

Con respecto al análisis del sector camaronero antes referido, se concluye que, en Venezuela la camaronicultura se inició tardíamente con respecto al resto de Latinoamérica, en concreto, en el año 1830. Sin embargo, su evolución, en general, ha sido muy significativa y, a día de hoy, aun cuando a lo largo del tiempo han existido algunas dificultades mayoritariamente de tipo biológico (tuvo especial incidencia el virus Taura en el año 2004), el sector permanece muy activo y a la búsqueda de estrategias financieras y acuerdos gubernamentales para mantenerse operativo, constituyendo una de las grandes fuentes de riqueza para el país.

Se ha constatado que las empresas camaroneras tienen un gran dinamismo que genera constantemente nuevos campos de acción. A pesar de ello, la volatilidad del entorno (tiene especial relevancia el tipo de cambio del dinero) obliga especialmente a estas empresas a estar siempre revisando y rediseñando sus estrategias para poder enfrentar las amenazas externas.

Volviendo al diseño del modelo propuesto, si bien se ha expuesto que surge a partir de la revisión teórica y el análisis sectorial, éste se apoya también en los resultados obtenidos de un estudio de caso realizado posteriormente, en el que han participado cuatro empresas camaroneras venezolanas. Estos tres pilares de apoyo han aportado información de gran calidad para el establecimiento de los elementos, las variables y los indicadores del dicho modelo.

Además, desde el punto de vista de la sistemática de la investigación, se ha determinado una metodología propia, que desde el punto de vista cualitativo ha fijado un procedimiento basado en siete etapas, que es susceptible de aplicarse en otras investigaciones por su carácter holístico y metódico.

Como conclusión del estudio de casos, se puede señalar que los directivos de las empresas entrevistadas están familiarizados con el concepto de intangibles. Estos coinciden en que los intangibles no se pueden fácilmente ver ni medir. Aluden a ellos a través de ejemplos tales como: la cultura, los procesos, las capacidades de las personas y las herramientas del conocimiento, sin llegar a una delimitación exacta de dicho concepto.

Los empresarios manifiestan que el análisis y la valoración de los intangibles podrían resultar positivos para las compañías, por lo que sería conveniente aprovechar la disponibilidad que estos presentan para ilustrarlos sobre su utilidad. Estas

organizaciones son de tipo familiar, destacando una gerencia y toma de decisiones centralizada y muy rígida, sin directrices generales de procedimiento, evaluación y renovación de la gestión.

En lo que concierne a la calidad, los directivos de las empresas camaroneras coinciden en conocer y manejar este término, considerando su utilidad para la mejora de los procesos y el producto final. Sin embargo, señalan que la calidad se gestiona básicamente a nivel del proceso de producción y compras, es decir, atiende a unidades funcionales y no se aplica de manera integrada.

Si bien existe la oportunidad de documentar por escrito los procedimientos, ya que algunos de ellos se observan muy metódicos en función de la experiencia adquirida a lo largo de los años, la poca competencia existente nos les ha llevado a la valoración de esta necesidad.

Sí se atienden a las capacidades humanas; los líderes entrevistados coinciden en los beneficios 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 experiencia, requiriéndose de una mayor capacitación de los directivos.

Es importante destacar que las reglamentaciones de Venezuela en materia de formación no se cumplen íntegramente y se constata que la inversión en formación es baja a pesar de que, además, los empresarios son conscientes de los beneficios que ésta puede representar para la mejora de los procesos y el producto final, estando referidas básicamente a cuestiones relacionadas con el medioambiente, la seguridad y la salud ocupacional.

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

Desde el punto de vista de las capacidades organizativas, las entrevistas y las observaciones en *in situ* ponen de manifiesto la importancia esencial de los procesos organizativos y tecnológicos.

Se constata que en las empresas no hay 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.

Con 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.

Además, 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 un hándicap, en muchas ocasiones, para la innovación.

En lo referente a las capacidades comerciales y sociales, 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). Sí resultan importantes los acuerdos para el suministro de materias primas (larvas), así como 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.

Desde el punto de vista estratégico, los directivos de las empresas camaroneras coinciden en el interés de evaluar las tendencias del pasado para detectar sus implicaciones en el funcionamiento de la empresa y establecer planes de acción de cara al futuro. Se hace especial incidencia en la importancia de llevar registros propios de la actividad. Sin embargo, el atractivo del sector, hace que las organizaciones no siempre se preocupen de analizar el pasado próximo y de establecer todos los registros necesarios

Los directivos de las compañías camaroneras señalan que realizan comparaciones de su gestión con respecto al sector, en pro de conseguir la mejora empresarial.

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

El poder de negociación de los productores es muy alto, pudiendo influir de manera muy poderosa en el precio del producto en el mercado.

En el sector, la imagen y la confianza en la empresa resultan claves, ya que se trata de un producto alimenticio que podría repercutir directamente en la salud.

Ninguna de las empresas dispone de modelo de gestión que utilice como referencia, sin embargo, se opera estableciendo indicadores de los factores principales, básicamente los relacionados con la producción.

En este mismo orden de cosas, las empresas muestran mucho interés en utilizar un modelo integrado que les permita dar valor a sus intangibles, facilitando la transferencia de conocimiento de las experiencias empresariales, así como la mejora de la calidad.

Después de observar las conclusiones concernientes a la revisión de la literatura, el análisis sectorial y el estudio de casos, se continúa con el diseño del modelo propuesto, denominado GESINCA (gestión-intangibles-calidad). Éste está compuesto por cinco elementos (capacidades humanas, organizativas, comerciales y sociales, tendencias de pasado y expectativas futura) que acogen doce variables y treinta y nueve indicadores, constituyendo un instrumento procedimental para la toma de

decisiones estratégicas, que supone un avance sobre los ya existentes en función de su sencillez, su carácter dinámico y la posibilidad de visualización de los resultados obtenidos a partir de movimientos estratégicos relativos a los factores clave de éxito empresarial.

En este caso, el modelo se refiere al concepto más amplio de capacidad y no al de capital, ya que con ello se quiere reflejar las competencias empresariales fruto del conocimiento y la experiencia con una perspectiva evolutiva.

Una vez diseñado el referido modelo, tras la etapa de investigación cualitativa, se prosigue con la segunda etapa metodológica, la que corresponde a la faceta cuantitativa correspondiente a la aplicación del modelo propuesto a la población total de las empresas camaroneras ubicadas en el Estado de Zulia, Venezuela. Esto se ha llevado a cabo a través de un cuestionario vinculado a dicho modelo.

Los resultados empíricos obtenidos en la primera fase de aplicación del modelo al conjunto de empresas analizadas muestran que las escalas desarrolladas son un instrumento con suficiente validez y fiabilidad para medir el carácter pretendido. El análisis factorial confirma la existencia de los factores propuestos (variables del aspecto a medir) en cada una de las dimensiones establecidas (capacidades) y que se corresponden con las variables propuestas en los diseños de las escalas, revelando la

validez de las mismas. Por otra parte, el cuestionario global usado ha demostrado tener una buena consistencia interna en cada una de las escalas, al disponer de un alfa de Cronbach superior a 0,70 en cada una de ellas. Por todo ello, puede decirse que se ha proporcionado un instrumento de medición válido que puede ser utilizado para medir los cinco elementos propuestos en el modelo de una forma sencilla y reproducible.

Del mismo modo, se han detectado correlaciones significativas entre OC (capacidades organizativas) y HC (capacidades humanas), CSC (capacidades comerciales y sociales) y PT (tendencias del pasado), así como entre PT y FE (expectativas futuras). De este análisis se puede extraer que las OC presentan un especial protagonismo como factor de influencia en el resto de las capacidades de la empresa, incidiendo decisivamente en la marcha de la misma. Como consecuencia de lo anterior, puede inferirse que al intervenir sobre las capacidades organizativas de la empresa, estamos potenciando el resto de sus capacidades y, por tanto, influyendo decisivamente en el futuro.

Por otro lado, dentro del sector de las empresas procesadoras de camarón, se puede observar que las capacidades comerciales y sociales son las más valoradas, siendo las capacidades humanas las que se presentan más débiles. Buena parte de la explicación de este hecho se debe a la legislación vigente en Venezuela, que establece que las

compañías deben dirigir un porcentaje de sus ganancias a inversión social.

Finalmente, se ha definido y validado, por medio de su comparación con los valores de correlación detectados entre los distintos componentes del modelo, un índice denominado índice GESINCA de medición de intangibles y calidad total. Se observa que el 75% de las empresas presentan un valor muy fuerte (>1) y, el resto, fuerte ($> 0,8$). Esto lleva a pensar que en un país donde impera la crisis y, por tanto, las preocupaciones de las empresas son meramente financieras, las organizaciones poseen un conjunto realmente sustancial de intangibles que merece la pena gestionar para incrementar el valor de la las mismas.

El modelo desarrollado describe un procedimiento que pone de manifiesto aquellas capacidades empresariales que resultan ser más débiles cara al mercado a fin de poderlas fortalecer desde un punto de vista competitivo. Del mismo modo, permite visualizar las relaciones que se establecen entre los factores clave de éxito, lo que se torna esencial para el despliegue de acciones estratégicas. Dicho modelo destaca por su sencillez y capacidad de autodiagnóstico, por su aplicabilidad tanto para grandes como para pequeñas empresas y por su carácter dinámico, al tener en cuenta el pasado y el futuro.

En síntesis, el diseño metodológico aplicado en esta investigación está basado en dos etapas, siendo la primera de

tipo inductivo, correspondiente a un análisis cualitativo, exploratorio de tipo no experimental, que ha facilitado los datos sobre la realidad de la gestión de las empresas camaroneras objeto de estudio; la segunda etapa, deductiva, corresponde a un análisis cuantitativo, aplicándose un cuestionarios asociado al modelo de gestión propuesto. De este modo, la investigación se ha caracterizado por ser de tipo transversal, en el sentido de que los datos se recolectaron un momento determinado del tiempo pero con carácter longitudinal, ya que ha solicitado información relativa a cambios temporales, es decir, respecto a las tendencias del pasado en los últimos cinco años y a las expectativas de futuro a un año vista. Todo ello, ha verificado la fiabilidad y validez del modelo propuesto, además de la disponibilidad de las empresas a adoptarlo en un momento económico donde se torna muy oportuno.

Todo lo anteriormente expuesto ha empezado a dar su fruto a través de las publicaciones que se relacionan en los anexos 3 y 4 (Trillo *et al.*, 2010, 2012).

7.2. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En líneas futuras de investigación se pueden establecer dos facetas bien diferenciadas:

- La primera se relaciona con la aplicación de la metodología propuesta y el modelo desarrollado a otros ámbitos y sectores

económicos. Es decir, tanto a unidades de negocio dentro de una empresa como a empresas de servicios externos e, incluso, a otras industrias.

- En el sentido anteriormente expresado, tendría también interés comparar los resultados obtenidos en el sector analizado en Venezuela, con el mismo sector tanto en países del entorno geográfico a Venezuela, como con países más alejados geográficamente. Esta comparación se podría efectuar a través del índice establecido en la investigación que se presenta. Sería posible también la adaptación de otros tipos de índices, como por ejemplo índices de eficiencia, en el sentido señalado por Berbel y Arzubi (2002), teniendo en cuenta, además información que no sea meramente intangible.
- De acuerdo a los puntos precedentes, habría que validar en modelo y el índice de referencia en cada uno de los ámbitos de aplicación.
- Por otro lado, y completando aún más el carácter integral del modelo, se podrían incluir también en él aspectos específicos relacionados la normativa de seguridad e higiene en el trabajo y con la normativa medioambiental de la empresa. Al fin y al cabo, pensamos que el futuro es oficializar un modelo internacional donde se integren toda la normativa de calidad, la de seguridad y salud laboral y la medioambiental, además de los factores claves de éxito empresarial, ya que hoy día, esta oficialización está muy dispersa.
- En la línea anterior, se pondrían integrar también otras cuestiones como la ley de protección de datos personales que,

en el marco de la gestión del conocimiento se torna esencial, tal como explica Canós *et al.* (2007) o los sistemas de gestión de competencias (Canós *et al.*, 2008).

- Por último, se considera interesante evaluar el impacto económico-financiero que la gestión de intangibles y calidad total, de acuerdo a la propuesta de esta investigación, puede tener sobre las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMESCUA, M. y GÁLVEZ, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: Perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*, Vol. 76, N° 5, pp. 423-446.

ANDERSEN, A. (1999). *El Management del siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.

ASOPROCO, Asociación de Productores de Camarones (2008). Camaronicultura en Venezuela: Situación actual, desafíos y perspectivas. *Publicación interna ASOPROCO*, Zulia.

ATKINSON, A., WATERHOUSE, J. y WELLS, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Vol. 38, N° 3, pp. 25-37.

BALDRIGE, M. (1987). The Baldrige model. Disponible en web: <http://www.baldrige.com>. Consultado: Febrero de 2013.

BECKER, B., DAWSON, P., DEVINE, K., HANNUM, C., HILL, S., LEYDENS, J. MATUSKEVICH, D., TRAVER, C. y PALMQUIST, M. (2005). Case Study. Colorado State University. Disponible en

<http://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=60>.

Consultado: Mayo 2010.

BERBEL, J. y ARZUBI, A. (2002). Determinación de índices de eficiencia mediante DEA en explotaciones lecheras de Buenos Aires. *Revista Investigación Agraria Producción y Sanidad de Animales*, Vol. 17, N° 1, pp. 103-124.

BONACHE, J. (1998). Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas. *Documentos de trabajo*, Madrid: Universidad Carlos III.

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.

BONTIS, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Vol. 36, N° 2, pp. 63-76.

BOULTER, L. Y BENDELL, T. (2002). How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think. *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, N° 2, pp. 37-41.

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

BROOKING, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*, 53^a ed., Barcelona: Paidós Empresa.

BUENO, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 53, N° 164, pp. 207-229.

BUENO, E. (2001). Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta del modelo conceptual. En formas y reformas de la nueva economía. *Revista Madrid*, pp. 43-66.

BUENO, E. (2008). La sociedad del conocimiento una realidad inacabada. UAM Azcapotzalco, UNAM, *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*. México: Plaza y Valdés.

CALATRAVA (2013). Visión especial del modelo EFQM de excelencia 2013. Disponible en web: <http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013>. Consultado: Abril de 2013.

CAMISÓN, C., MOLINA, F. y MARTINEZ, M. (1998). Tipologías organizativas, revisión teórica y nuevas perspectivas de la vinculación pertenencia-desempeño organizativo. *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, N° 12, pp.117-151.

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

CANÓS, L. y FERNÁNDEZ, L. (2007). La cultura empresarial como herramienta integradora: análisis y diagnóstico. *Revista XIV Congreso Nacional de Ética, Economía y Dirección*, Vol. 2, pp. 1-20.

CANÓS, L., CASASÚS, T., LARA, T., LIERN, V. y PEREZ, J. (2008). Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias. *Revista electrónica de comunicaciones y trabajos de ASEPUMA*, N° 9, pp. 101-122.

CAÑAS, J. Y FERNÁNDEZ, J. (1994). *Metodología de las ciencias sociales*, 1ª ed., Córdoba: UCO Servicio de Publicaciones.

CAÑIBANO, L. (1998). Oficio de la superintendencia. *Revista Legis del contador*, N° 19, pp. 81-91.

CAÑIBANO, L., SÁNCHEZ, M., GARCÍA, M. y CHAMINADE, C., (2002). *Guidelines for managing and reporting on intangibles*

(Intellectual capital report). Meritum Project. Madrid: Vodafone Foundation.

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

CIC (2005). La gestión de los activos intangibles en la Administración Pública. *Documento Intellectus 8*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (Centros de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC).

CIC (2011). Modelo Intellectus. Medición y gestión del capital intelectual. *Documentos Intellectus 9/10*, Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (Centros de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC).

COLLER, X. (2000). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

CRESPO, R. F. (2000). The epistemological status of managerial knowledge and the case method. *Second ISBEE World Congress The Ethical Challenges of Globalization*, pp. 210-218.

CRESWELL, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, 2ª ed., Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

CRONBACH, L. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, N° 16, pp. 297-334.

CROSBY, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill Book Co.

DEMING, W. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. EE.UU.: Cambridge, MA.

DOW CHEMICAL (1998). Model of Dow Chemical. Disponible en http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_dow_chemical.htm. Consultado: Febrero de 2013.

EDVINSSON, L. (1993). Intellectual Capital shapes the future enterprise. *Scandinavian Insurance Quarterly*, N° 1.

EDVINSSON, L. y MALONE M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by findings its hidden brainpower*. Nueva York: Harper Collins Publisher, Inc.

EFQM (2003). *Modelo EFQM de excelencia, versión para grandes empresas y unidades de negocios operativos*, Bruselas: EFQM Publications.

EFQM (2010). *Modelo EFQM de Excelencia*, Bruselas: EFQM Publications.

EFQM (2013). Quality by Design Phases & Steps. Disponible en web: <http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013>. Consultado: Abril de 2013.

EISENHARDT, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.

EISENHARDT, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 3, pp. 620-627.

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

FAO (2008). Estado mundial de pesca y acuicultura. Disponible en web: <http://www.fao.org/docrep/011/i0250s/i0250s00.htm>. Consultado: Septiembre de 2012.

FAO (2012). Estado mundial de pesca y acuicultura. Disponible en web: <http://www.fao.org/docrep/016/i2727s/i2727s00.htm>. Consultado: Abril de 2013.

FAO (2013). Venezuela, sector pesca y acuicultura. Disponible en web: www.fao.org/world/venezuela/#sthash.bTb3Z4xL.dpuf
<http://www.fao.org/countryprofiles/index/es/?iso3=VEN&subject=6>. Consultado: Abril de 2013.

FEIGENBAUM A. (1990). *Total quality control*. 4ª ed., EE.UU.: Mc Graw Hill.

FUNDIBEQ (2013). Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad. Disponible en web: <http://www.baldrige.com>. Consultado: Febrero de 2013.

GALBRAITH, J. (1969). The consequences of technology. *Journal of Accountancy*, N° 127, pp. 44-57.

GLASER, B. y STRAUSS A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine de Gruyter.

GUTHRIE, J. (2001). La gestión, la medición y la notificación del capital intelectual. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2: N° 1, pp. 27 – 41. Disponible en:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883918&show=abstract>. Consultado: Septiembre de 2012.

HABING, B. (2003). *Exploratory factor analysis*. USA: University of South Carolina.

HELMER, O. y RESCHER, N. (1959). On the epistemology of inexact sciences. *Management Science*, Vol. 6, pp. 25-53.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación*, 4ª ed., México: Mc Graw – Hill Interamericana.

INSOPESCA, Instituto Socialista de Pesca y Acuicultura (2005). Guía para la camaronicultura. *Publicación interna INSOPESCA*. Venezuela.

INSOPESCA, Instituto Socialista de Pesca y Acuicultura (2006). Plan control de residuo Venezuela y trazabilidad 2002 - 2007. *Publicación interna INSOPESCA*. Venezuela.

INSOPESCA, Instituto Socialista de Pesca y Acuicultura (2010). Informe producción pesquera y acuícola 2008 y 2009. Disponible en web: http://www.insopesca.gob.ve/?page_id=744. Consultado: Abril de 2013.

ISHIKAWA, S. (1949). China's economic. Growth since 1949. An Assessment, *The China Quarterly*, Vol. 94, pp. 242-28.

ISO (2013). Principios de calidad. Disponible en web: http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf. Consultado: Mayo de 2013.

JURAN, J. (1993). *Manual de control de calidad*, 4ª ed. Vol.1, España: Editorial Mc. Graw Hill.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January – February. Canada, Vol. 70, N° 1. pp. 71-79.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996). Using the Balanced scorecard as a strategic. *Harvard Business School Press*, Vol. 74, N° 1. pp. 75-85.

KPMG (1996). *Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprendizaje de la empresa española*, Bilbao: KPMG.

KAZEZ, R., MALDAVSKY, D. y MELLONI, G. (2009). Study of the discourse of two mothers of deaf female adolescents. Comparative analysis of the moment after being informed about the diagnosis. *40th SPR Internacional Meeting*, Santiago de Chile.

LANDETA, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Barcelona: Ariel.

LEV, B. (2001). *Intangibles. Management, measurement and reporting*, 1st ed, Washington: Brookings Institute.

MERINO, B., MERINO, C., PLAZ, R. y VILLAR, L. (2004). Capital intelectual en la Administración Pública: El caso de instituto de estudios fiscales. *MI+D Madrid*, N° 21. Disponible en web: <http://www.madrimasd.org/revista/revista21/investigacion/proyectos1.asp>. Consultado: Mayo de 2011.

MERTENS, M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*, 2^a ed., Thousand Oaks: Sage.

MORALES, P., UROSA, B. y BLANCO A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*, Madrid: La Muralla.

NEIMAN G. y QUARANTA, G. (2006). *Los estudios de casos en la investigación sociológica*. En: De Gialdino, Valisachis. *Estrategias de Investigación cualitativa*, Buenos Aires: GEDISA.

NIEVES, C. y ROS, L. (2006). Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige, situación frente a la ISO 9000. *X Congreso de Ingeniería y Organización*, Valencia, España.

NOVOA, D., BORTONE, F., HERNÁNDEZ G., VELAZCO J., y PADRÓN, M. (2003). Diagnóstico actual de la camaronicultura en Venezuela. *Publicación interna INSOPESCA*, Venezuela.

NUNNALLY J.C. y BERNSTEIN IH. (1994). *Psychometric theory*, 3ª ed., New York: McGraw-Hill.

ORDOÑEZ, P. (2003). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Estudio de casos. En *Aprendizaje organizativo y capital intelectual: nuevos desafíos para la empresa*, capítulo 5, pp. 131-153. España: AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación.

PETTY, R. y GUTHRIE, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N° 1, pp. 61-81.

PROPESCA, Procesadora Propresca, C.A. (2005). Propesca al día. *Publicación interna PROPESCA*. Estado Zulia, Venezuela.

RICOA AGROMARINA (2008). Manual de buenas prácticas de manejo para el cultivo de camarón. *Publicación interna Ricoa Agromarina*, Estado Zulia, Venezuela.

RODRÍGUEZ, O. (2003). Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración. *I Congreso Internacional y Virtual de*

Intangibles. España: Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://www.iade.org/files/rediris2.pdf>. Consultado: Mayo de 2011.

ROJAS, S. (2001). *Guía para realizar investigaciones sociales*, 26ª ed., México: Editorial Plaza y Valdez.

ROMERO, A. y MIRANDA S. (2007). La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. Disponible en web: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>. Consultado: Febrero de 2011.

ROOS, J. ROOS, G., DRAGONETTI, N. y EDVINSSON, L. (1997). *Intellectual Capital: navigating in the new bussines landscape*. London: Macmillan Business.

SAINT ONGE, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital, *Strategy and Leadership*, Vol. 24, N° 2, pp. 10-14.

SÁNCHEZ, S., TRILLO, M. MORA, C. y AYUSO, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 22, N° 2, pp. 179-202.

SARABIA, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

SERRANO, C. y CHAPARRO, F. (1999). Los activos intangibles de las empresas más allá de las normas de valoración. *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*, N° 27, pp. 18-22.

SHEWHART, W. (1938). Statistical method from the viewpoint of quality control, Graduate School. *Department of Agriculture*. Washington D.C.:Dover Publications.

SIERRA, R. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo.

SIERRA, R. (2001). *Técnicas de investigación social*, 14ª ed., España: Editorial Paraninfo Thomson Learning.

STAKE, R. (2000). The case study method in social inquiry. En Gomm, R.; Hammersley, M y Foster, P., *Case study Method. Key Issues*, Key Texts., pp. 19-26. London: Sage Publications.

STAKE, R. (2003). Case studies. En N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, *Strategies of Qualitative inquiry*, pp. 134-164. California: Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

STEWART, T. (1994). Intellectual capital. Your company's most valuable asset. *Fortune Magazine*, Vol. 10, pp. 68-73.

STEWART, T. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*, 1st ed., London: Nicolas Brealey Publishing.

STEWART, T. (1998). *La nueva riqueza de las naciones: El capital intelectual*, Buenos Aires: Granica.

STOEKER, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, Vol. 39, N° 1, pp. 88-112.

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

TAGUCHI, G. (1986). *Intoduction to quality engineering: Designing quality into products and processes*, Tokyo: Asian Productivity Organization.

TRILLO, M., y SÁNCHEZ, S. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto capital intelectual. *Revista Intangible Capital*, Vol. 2, pp. 164-180.

TRILLO, M., y ESPEJO, R. (2008). Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual. *Estudios de Economía Aplicada*, N° 26, pp. 105-118.

TRILLO, M., ESPEJO, R. y HERNÁNDEZ, J. (2012). Gestión industrial basada en intangibles y calidad. Una aplicación en

empresas venezolanas procesadoras de camarón. *15 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura*, Cuba: Palacio de convenciones de La Habana.

USGAO, Dirección General de Contabilidad de los EE.UU. (1990). Case study evaluation. U.S. Government Accountability Office. Washington, DC: GAO / PEMD. 91- 10.1.9. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718900000501>. Consultado: Mayo de 2010.

VIEDMA, J. (2001). Innovation intellectual capital benchmarking system. *IV Congreso Mundial sobre Capital Intelectual*. Canada: Mc Master University.

VILLAMIZAR, F. (2007). Camaronicultura en Venezuela: Situación actual, desafíos y perspectivas. *Encuentro de camaronicultura, 7 al 9 de mayo de 2007*, Panamá.

VILLARREAL, O., y LANDETA, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.*, Vol. 16, N° 3, pp. 31-52.

WIERSMA, W., y JURIS, S. (2005). *Research methods in education*, 8th ed., New York: Allyn and Bacon.

WILLIAMS, M., UNRAU, Y. y GRINNELL, R. (2005). *The qualitative research approach*. New York: Oxford University Press.

YIN, R. (1981). The case study: some answers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 58-65.

YIN, R. (1989). *Case study research. Design and methods*. applied social research methods series. Vol. 5. London: Sage Publications.

YIN, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Sage Publications.

YIN, R. (2003). *Case study research: design and methods*, 3th ed., London: Sage Publications, Disponible en web: www.sagepublications.com. Consultado: Mayo 2010.

YIN, R. (2005). *Introducing the world of education: A case study Reader*. London: Sage Publications.

ENTREVISTAS GENERALES

AGELVIS, E. (2009). Entrevista realizada a la bióloga AGELVIS, jefe del departamento de acuicultura de INSOPESCA, con el fin de conocer la situación de las empresa camaroneras en el país. Realizada: Septiembre 2009, Estado Zulia, Venezuela.

CONROY, F. (2010). Entrevista con biólogo y funcionario de la institución socialista de pesca y acuicultura de Venezuela (INSOPESCA) para conocer la opinión sobre la situación de las empresas camaroneras en el país. Realizada: Febrero 2010, Estado Zulia. Venezuela.

DUARTE, J. (2009). Entrevista realizada al gerente general de PROPECA Jesus Duarte, con el fin conocer la visión del mercado y las operaciones de las empresas. Realizada: Septiembre 2009, Estado Zulia, Venezuela.

MATERANO, G. (2012). Entrevista para conocer la opinión de las empresas camaroneras y vinculación con las universidades. Estado Zulia, Venezuela. Disponible en web: http://www.agronomia.luz.edu.ve/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=291, Consultado: Septiembre 2012.

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.

ZAPATA, R. (2009). Entrevista para conocer la opinión de las empresas camaroneras activas y accesibilidad de la información. Realizada: Septiembre 2009. Estado Zulia, Venezuela.

ZAPATA, R. (2011). Entrevista para conocer la opinión de las empresas camaroneras activas y accesibilidad de la información. Realizada: Septiembre 2011. Estado Zulia, Venezuela.

ZAPATA, R. (2013). Entrevista para conocer la opinión de las empresas camaroneras activas. Realizada: Marzo 2013. Estado Zulia, Venezuela.

ENTREVISTAS PARA EL ESTUDIO DE CASOS Y LA PRUEBA PILOTO

(No se citan en el texto para mantener la confidencialidad de las empresas)

PEREIRA, N. (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.

PÍRELA, J. (2010). Entrevista de la prueba piloto para la validación del cuestionario a aplicar a la población objeto de estudio. Realizada: Julio 2010, Estado Zulia, Venezuela.

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.

TAPIA, 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.

ZAPATA, R. (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.

ZAPATA, R. (2010). Entrevista de la prueba piloto para la validación del cuestionario a aplicar a la población objeto de estudio. Realizada: Julio 2010, Estado Zulia, Venezuela.

LEGISLACIÓN

LEY DE PESCA (1934). Venezuela. Disponible en: http://www.insopesca.gob.ve/?page_id=502. Consultado: Septiembre de 2012.

LEY DE PESCA Y ACUICULTURA (2009). Venezuela. Disponible en: [http://www.insopesca.gob.ve/files/LEY%20DE%20PESCA%20Y%20ACUICULTURA%20\(Decreto%20con%20Rango,%20Valor%20y%20Fuerza%20de%20Ley\).pdf](http://www.insopesca.gob.ve/files/LEY%20DE%20PESCA%20Y%20ACUICULTURA%20(Decreto%20con%20Rango,%20Valor%20y%20Fuerza%20de%20Ley).pdf). Consultado: Septiembre de 2012.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Formato de entrevista.
- Anexo 2 Prueba piloto.
- Anexo 3. Formato de cuestionario.
- Anexo 4. Publicaciones fruto de la tesis.
- Anexo 5. Congreso internacional fruto de la tesis.

ANEXO 1. Formato de entrevista



MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS:
INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.
Aplicación al sector camaronero de Venezuela



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA - ESPAÑA
DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA,
INVESTIGACIÓN OPERATIVA (I.O.) Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS:
INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.
Aplicación al sector camaronero de Venezuela**

GUA DE ENTREVISTA

DOCTORANDO:

MSc. Jean Hernández

POR GRUPO IEE:

Dra. Maria Amalia Trillo.
Profesora Doctora en el área de
Organización de Empresas.
Coordinadora de la Investigación

Dr. Roberto Espejo Mohedano.
Catedrático de E.U. en el área de
Estadística, Econometría e
Investigación de Operaciones.
Responsable del Grupo de
Investigación

CÓRDOBA, SEPTIEMBRE DE 2009

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 1 (Continuación)



MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS:
INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.
Aplicación al sector camaronero de Venezuela

GUÍA DE ENTREVISTA

Reciba un cordial saludo. Esta entrevista que se aplicará forma parte del marco metodológico de la tesis doctoral del entrevistador y permitirá conocer la posición de su empresa y directivos en la gestión empresarial según las nuevas tendencias: intangibles y calidad total, asimismo se informa que la elección de la población para la aplicación de la entrevista obedece a la técnica de investigación "estudio de casos múltiples" al sector camaronero de Venezuela

Los datos recolectados como resultado de la encuesta serán considerados confidenciales y permitirán la validación de la metodología y la viabilidad del modelo propuesto.

Con el compromiso de aportarle un informe de resultados propios y comparados con el sector, solicitamos su valiosa colaboración consistente en responder una serie de preguntas relacionadas con el tema objeto de estudio, cuyo resultado, además, contribuirá al desarrollo de una tesis doctoral con carácter internacional. Se garantiza total confidencialidad de los datos aportados.

La duración aproximada de la entrevista serán de 30 minutos y la entrevista constará de tres etapas:

1. Introducción, donde se explica qué se está estudiando, cual es el objetivo profesional y porque se eligió como entrevistado,
2. Inicio de las preguntas.
3. Conclusión de entrevista.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 1 (Continuación)



MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS:
INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.
Aplicación al sector camaronero de Venezuela

Fecha: _____

DATOS DEL ENTREVISTADO

Edad: ____ años. Sexo: ____ Hombre ____ Mujer

Empresa: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha de creación de la empresa: _____

Años de experiencia en la gestión de empresas: _____

Correo electrónico: _____

Hora de inicio: _____

Hora final: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 1 (Continuación)



MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS:
INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.
Aplicación al sector camaronero de Venezuela

ENTREVISTA

1. ¿Está usted familiarizado con el concepto de intangible?..
2. ¿Qué entiende usted por intangible?..
3. ¿Considera usted que hay activos en la empresa que no aparecen en contabilidad y que, sin embargo, pueden originar para ésta mayores beneficios que aquellos que se contabilizan?..
4. ¿Qué es para usted la calidad como directivo de la empresa?..
5. ¿Qué implicaciones tiene la calidad en su organización desde el punto de vista competitivo?
6. ¿Cuáles son las facetas más importantes a gestionar en su empresa?
7. Respecto a la faceta humana qué aspectos potencia más la empresa y qué implicaciones tienen estos?..
8. Respecto a la faceta organizativa qué aspectos potencia más la empresa y qué implicaciones tienen estos?..
9. Respecto a la faceta comercial y social qué aspectos potencia más la empresa y qué implicaciones tienen estos?..
10. ¿Considera importante analizar las tendencias de la gestión en el pasado con el fin de evaluar el crecimiento de la organización y así realizar planes con proyección futura?..
11. ¿Hacen normalmente pronósticos futuros para su organización?
12. ¿Cuáles son las previsiones futuras para su empresa? (*a seis meses o un año vista*)
13. ¿Dispone su empresa de un modelo que le permita evaluar la gestión empresarial y los planes estratégicos?..
14. ¿Considera necesaria la utilización de un modelo de este tipo y, por tanto, si se le facilitara uno adaptado a sus circunstancias estaría dispuesto asumirlo?..
15. Desde el punto de vista estratégico, ¿Establece periódicamente comparativas con el sector y jerarquiza acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos?

El grupo IEE le agradece su inestimable colaboración.
GRUPO DE INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL Y ESTADÍSTICA
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, ESPAÑA

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 2. Prueba piloto



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA - ESPAÑA
DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA,
INVESTIGACIÓN OPERATIVA (I.O.) Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE GESTION EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS:
INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.**

APLICACIÓN AL SECTOR CAMARONERO DE VENEZUELA

PRUEBA PILOTO

DOCTORANDO:

MSc. Jean Hernández

POR GRUPO IEE:

Dra. Maria Amalia Trillo.
Profesora Doctora en el área de
Organización de Empresas.
Coordinadora de la Investigación

Dr. Roberto Espejo Mohedano.
Catedrático de E.U. en el área de
Estadística, Econometría e
Investigación de Operaciones.
Responsable del Grupo de
Investigación

CÓRDOBA, JULIO DE 2010

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 2 (Continuación)



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU
FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES

PRUEBA PILOTO

Fecha: _____

Datos del Encuestado

Edad: _____ años Sexo: 1 Hombre 2 Mujer

Empresa: _____

Puesto que desempeña: _____

Años de experiencia en la gestión de empresas: _____

Años de experiencia en el cargo actual: _____

Correo electrónico: _____

CUESTIONARIO


Responda a las preguntas del cuestionario a continuación de acuerdo a las indicaciones anteriores.

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	Observación
1	Los mandos mantienen reuniones periódicas con los subordinados a fin de recabar información sobre sus necesidades, expectativas y problemas.							
2	La empresa evalúa a sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo.							
3	La empresa incrementa la eficacia de las labores incentivando económicamente a los trabajadores para que continúen con su profesionalización.							
4	Las decisiones de los líderes (directivos) se adecuan a las políticas (valores, código de conducta, etc.) de la empresa influyendo en su buena marcha.							
5	Permite el liderazgo (directivos) ganarse la confianza de los trabajadores y equilibrar los objetivos de estos con los de la empresa.							
6	La comunicación entre los trabajadores ayuda en el desempeño de las tareas cotidianas.							
7	La mayoría de los empleados valoran positivamente el ambiente de trabajo.							
8	La mayoría de los empleados muestran un alto grado de satisfacción con las tareas realizadas.							

1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Ligeramente en Desacuerdo,
4: Ligeramente de Acuerdo, 5: De Acuerdo, 6: Totalmente de Acuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 2 (Continuación)

 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES		1	2	3	4	5	6	Observación
9	La empresa promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración.							
10	La empresa tiene sistematizados sus procesos claves de manera que se facilite la gestión total de la empresa.							
11	La empresa mide periódicamente la eficiencia de los procesos para establecer mejores prácticas.							
12	Considera que la empresa es pionera en la realización de inversiones para la adquisición y mejora de equipos y métodos.							
13	La empresa fomenta la innovación y el trabajo en equipo incentivando económicamente a los trabajadores.							
14	La empresa evalúa en reunión las innovaciones propuestas.							
15	La empresa ha realizado certificaciones de calidad.							
16	Considera que su empresa está a la vanguardia de los cambios que se producen en los gustos de los clientes.							
17	La empresa evalúa y da respuesta a las reclamaciones de los clientes.							
18	La empresa fomenta alianzas con proveedores para garantizar inventarios óptimos.							
19	La empresa promueve la comunicación con terceros (proveedores, clientes, instituciones) como factor clave para el rendimiento.							
20	La empresa establece programas de actuación en beneficio de:							
	a. Empleados							
	b. Clientes							
	d. Proveedores							
21	Las cifras de los resultados claves en la empresa presentan una tendencia positiva.	Últimos 5 años						
		Previsión próximo año						
22	La empresa establece estrategias o procedimientos para la identificación de fortalezas y debilidades.	Últimos 5 años						
		Previsión próximo año						
23	La empresa considera que los objetivos planificados son adecuados.	Últimos 5 años						
		Previsión próximo año						
24	Considera que los resultados que obtiene la empresa son mejores que el líder de su sector.	Últimos 5 años						
		Previsión próximo año						
25	Los resultados que obtenidos son consecuencia de las estrategias planificadas y las acciones de actuación propuestas por su empresa.	Últimos 5 años						
		Previsión próximo año						

1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Ligeramente en Desacuerdo,
4: Ligeramente de Acuerdo, 5: De Acuerdo, 6: Totalmente de Acuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 3. Formato de cuestionario

	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA - ESPAÑA DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA (I.O.). Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	
 UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA	
ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES	
INVESTIGADOR: MSc. Jean Hernández	
POR GRUPO IEE: Dra. Maria Amalia Trillo. Profesora Doctora en el área de Organización de Empresas. Coordinadora de la Investigación	
Dr. Roberto Espejo Mohedano. Catedrático de E.U. en el área de Estadística, Econometría e Investigación de Operaciones. Responsable del Grupo de Investigación	
CÓRDOBA, JULIO DE 2009	
<i>MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.</i>	

ANEXO 3 (Continuación)



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES

ENCUESTA

La necesidad de contar con datos fiables para analizar las estrategias de gestión de las empresas a fin de determinar directrices que posibiliten optimizar su funcionamiento de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado. Esto es, la consideración de los intangibles: imagen, marca, patentes, capacidades humanas, organizativas, etc., elementos que son valorados hoy más que nunca para determinar la competitividad de las organizaciones.

Con el compromiso de aportarle un informe de resultados propios y comparados con el sector, solicitamos su valiosa colaboración consistente en responder una serie de preguntas relacionadas con el tema objeto de estudio, cuyo resultado, además, contribuirá al desarrollo de una tesis doctoral con carácter internacional. Se garantiza total confidencialidad de los datos aportados.

Por favor, lea detenidamente las siguientes instrucciones antes de responder al cuestionario.

- a. Lea detenidamente cada planteamiento antes de responder.
- b. Conteste claramente y con la mayor sinceridad.
- c. La encuesta está formada por preguntas cerradas en las que sólo puede seleccionar una sola opción del 1 al 6, siendo:
 - 1: Totalmente en Desacuerdo
 - 2: En Desacuerdo
 - 3: Ligeramente en Desacuerdo
 - 4: Ligeramente de Acuerdo
 - 5: De Acuerdo
 - 6: Totalmente de Acuerdo
- d. Identifique claramente la respuesta más adecuada para su empresa según las opciones anteriores.

El grupo IEE le agradece su inestimable colaboración.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 3 (Continuación)



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU
FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES

Fecha: _____

Datos del Encuestado

Edad: _____ años Sexo: 1 Hombre 2 Mujer

Empresa: _____

Puesto que desempeña: _____

Años de experiencia en la gestión de empresas: _____

Años de experiencia en el cargo actual: _____

Correo electrónico: _____

Cuestionario

Responda a las preguntas del cuestionario a continuación de acuerdo a las indicaciones anteriores.

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6
1	Los mandos mantienen reuniones periódicas con los subordinados a fin de recabar información sobre sus necesidades, expectativas y problemas.						
2	La empresa tiene buzón de sugerencias y/o reclamaciones.						
3	La empresa evalúa los perfiles de sus trabajadores para identificar las habilidades y destrezas más adecuadas a los diferentes puestos de trabajo.						
4	La empresa mantiene un programa de capacitación y formación para incrementar la eficacia de las labores.						
5	La empresa incentiva económicamente a los trabajadores para que continúen con su profesionalización.						
6	Las decisiones de los líderes (directivos) se adecuan a las políticas (valores, código de conducta, etc.) de la empresa influyendo en su buena marcha.						
7	En la empresa hay comunicación fluida entre directivos y empleados.						
8	La mayoría de los trabajadores NO conocen la estrategia de la organización.						
9	Permite el liderazgo (directivos) ganarse la confianza de los trabajadores.						
10	Los líderes (directivos) intentan equilibrar los objetivos de los trabajadores a los de la empresa.						

1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Ligeramente en Desacuerdo,
4: Ligeramente de Acuerdo, 5: De Acuerdo, 6: Totalmente de Acuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 3 (Continuación)




ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6
11	La comunicación entre los trabajadores resulta fluida para posibilitar la ayuda mutua en el desempeño de las tareas cotidianas.						
12	La mayoría de los empleados valoran positivamente el ambiente de trabajo.						
13	La mayoría de los empleados muestran un alto grado de satisfacción con las tareas realizadas.						
14	La empresa promueve programas culturales y deportivos para fomentar la integración.						
15	La empresa tiene sistematizados sus procesos claves.						
16	Los procesos más importantes se encuentran integrados de manera que se facilite la gestión total de la empresa.						
17	La empresa NO cuenta con manuales de los procedimientos para facilitar la ejecución de las acciones rutinarias.						
18	La empresa mide periódicamente la eficiencia de los procesos.						
19	La empresa establece mejores prácticas de actuación en las diferentes áreas.						
20	La inversión realizada en software NO resulta suficiente para los trabajos que se llevan a cabo en la empresa.						
21	Considera que su empresa es de las pioneras en la realización de inversiones para la adquisición y mejora de nuevos equipos y métodos.						
22	La empresa siempre que resulta posible automatiza las tareas o procesos.						
23	La empresa fomenta la innovación incentivando económicamente a los trabajadores.						
24	La empresa potencia el trabajo en equipo para fomentar la innovación.						
25	La empresa para proteger su conocimiento utiliza patentes, modelos de utilidad, licencias o secreto industrial.						
26	La empresa evalúa trimestralmente en reunión con los jefes de departamentos las innovaciones propuestas.						
27	La empresa reacciona normalmente a tiempo (con el lanzamiento de nuevos productos) cada vez que se produce un cambio en los gustos de los clientes.						
28	La empresa NO ha realizado certificaciones de calidad.						
29	Considera que su empresa está a la vanguardia de los cambios que se producen en los gustos de los clientes.						
30	La empresa evalúa y da respuesta a las reclamaciones de los clientes.						
31	La empresa NO evalúa la frecuencia de clientes perdidos.						
32	La empresa analiza su capacidad de respuesta para atender a los pedidos.						

1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Ligeramente en Desacuerdo,
4: Ligeramente de Acuerdo, 5: De Acuerdo, 6: Totalmente de Acuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

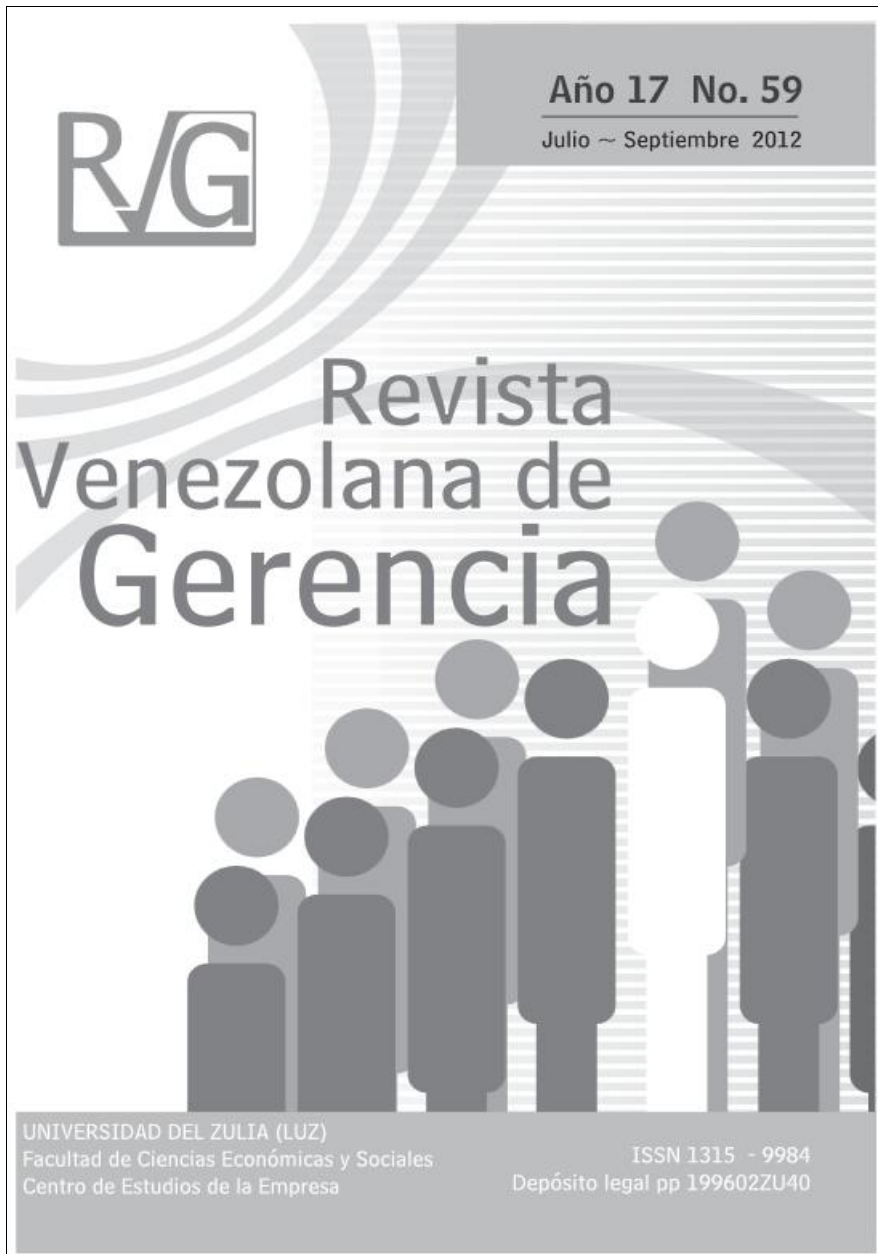
ANEXO 3 (Continuación)

 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO A NUEVAS TENDENCIAS. MEDICIÓN DE INTANGIBLES		1	2	3	4	5	6
No	PREGUNTAS						
33	La empresa analiza y selecciona los clientes nacionales e internacionales asignándoles prioridades.						
34	La empresa considera importante emprender acciones para redefinir su posicionamiento en el mercado.						
35	La empresa establece estrategias para revisar su imagen en el mercado.						
36	La empresa revisa las estrategias de diseño y calidad de las marca de sus productos.						
37	La empresa fomenta alianzas con proveedores para garantizar inventarios óptimos.						
38	La empresa fomenta el interés por la colaboración con las administraciones pública.						
39	La empresa establece alianzas o acuerdos de cooperación con otras organizaciones para la compra de tecnología o mejora de los procesos.						
40	La empresa promueve la comunicación con terceros (proveedores, clientes, instituciones) como factor clave para el rendimiento.						
41	La empresa establece programas de actuación en beneficio de:						
	a. Empleados						
	b. Clientes						
	c. Inversores						
	d. Proveedores						
	e. Comunidad en general						
	f. Gobierno						
42	Las cifras de los resultados claves en la empresa presentan una tendencia positiva.	Últimos 5 años Previsión próximo año					
43	La empresa establece estrategias o procedimientos para la identificación de fortalezas y debilidades.	Últimos 5 años Previsión próximo año					
44	La empresa fruto del aprendizaje, establece prioridades y planifica acciones de mejora en toda sus áreas.	Últimos 5 años Previsión próximo año					
45	La empresa considera que los objetivos planificados son adecuados.	Últimos 5 años Previsión próximo año					
46	La empresa NO suele conseguir los objetivos planificados.	Últimos 5 años Previsión próximo año					
47	Los resultados obtenidos son mejores que los de la mayoría de las empresas de su sector.	Últimos 5 años Previsión próximo año					
48	Considera que los resultados que obtiene la empresa son mejores que el líder de su sector.	Últimos 5 años Previsión próximo año					
49	Los resultados que obtenidos son consecuencia de las estrategias planificadas y las acciones de actuación propuestas por su empresa.	Últimos 5 años Previsión próximo año					

1: Totalmente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Ligeramente en Desacuerdo,
4: Ligeramente de Acuerdo, 5: De Acuerdo, 6: Totalmente de Acuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

ANEXO 4. Publicaciones fruto de la tesis



ANEXO 4 (Continuación)



Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
 Universidad del Zulia (LUZ)
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Centro de Estudios de la Empresa
 Maracaibo - Venezuela

Año 17, No. 59

Julio - Septiembre 2012

ISSN 1315-9984

Depósito Legal pp 199602ZU40

Publicación Trimestral

La Revista Venezolana de Gerencia (RVG) difunde trabajos originales desde diversas perspectivas teórico metodológicas de autores nacionales y extranjeros, que constituyan resultados de investigación sobre los procesos administrativos o de gestión, hoy denominados gerenciales; estos procesos tienen lugar en todo tipo de organizaciones (públicas, privadas y del tercer sector) y expresan las diversas funciones administrativas relacionadas con la toma de decisiones, la optimización de recursos humanos, materiales y financieros, la evaluación y control de los resultados obtenidos y su impacto en la sociedad. Las áreas temáticas fundamentales son: administración pública, gobierno, gestión pública, política pública, sistemas económicos, organización industrial, producción, productividad, organización y administración de empresas, cooperativas, economía social, administración del tercer sector, sociología del trabajo, sistemas de información, contabilidad. La Revista Venezolana de Gerencia tiene el propósito de facilitar el debate científico en una época crítica, de cambios paradigmáticos en la conducción de las organizaciones, que exige reflexión científica para enfrentar los problemas del país y del continente latinoamericano. Por lo tanto, se realiza un esfuerzo de difusión nacional e internacional.

La RVG, creada en 1996, fue inicialmente una publicación semestral; a partir de 1999 se publicó cada cuatrimestre; desde 2001 se edita trimestralmente.

El contenido de esta revista es de absoluta responsabilidad de los autores.

Directora

Rosana Meleán Romero

Comité Editorial

Neritza Alvarado (LUZ), Jorge N. Ávila (UNAH), Mariby Boscán (LUZ), Alira Chirinos (LUZ), Oda Gómez (LUZ), Mariher Morales (LUZ), Miguel Núñez (UNEXPO), Morella Pereira (LUZ), Migdalia Perozo (UCV), Jairo Pico (UNEXPO), María Lourdes Piñero (UPEL), Dalia Plata (LUZ), Rafael Portillo (LUZ), Gerardo Romero (LUZ), Marisela Urdaneta (URBE), Ángel Velazco (LUZ)

Asesores

Jesús Alberto Andrade (LUZ), César Barrantes (UCV), Osvaldo Battistini (UBA), Horacio Cao (UBA), Miriam Cardozo (UAM), Edgar Córdova (UNERMB), Jorge Dávila (ULA), Luis Eduardo Díaz (LUZ), Juliana Ferrer (LUZ), Mercedes Ferrer (LUZ), Teresa Gamboa (LUZ), Francisco Ganga (Universidad de Los Lagos), Omar Guerrero (UNAM), Consuelo Iranzo (CENDES-UCV), Bernardo Kliksberg (BID), Héctor Lucena (UC), Roberto Moreno Espinoza (UNAM), Luis Rodríguez Mena (USB), Juan José Romero (UNEG) y Ricardo Uvalles (UNAM).


Coordinadora de Publicación

Kattiuska Marín

Asistente Administrativo

Josnel Martínez

ANEXO 4 (Continuación)

	Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Universidad del Zulia (LUZ) Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Centro de Estudios de la Empresa Maracaibo - Venezuela	
	Año 17, No. 59	Julio-Septiembre 2012
ISSN 1315-9984	Depósito Legal pp 199602ZU40	Publicación Trimestral
Contenido		
Editorial. Rosana Meleán Romero		383
ARTÍCULOS		
• Jaramillo Jaramillo, Marcela; García Benau, María Antonia y Zorio Grima, Ana (Universidad Autónoma del Estado de México, México / Universidad de Valencia, España) Factores que determinan los honorarios de auditoría: Análisis empírico para México Factors that Determine Auditing Fees: An Empirical Analysis for Mexico		387
• Cruz González, María Montserrat y Sánchez Sellero, Francisco Javier (Universidad de Vigo, España) Localización industrial en la acuicultura española Industrial Location in Spanish Aquiculture		407
• López Pino, Carmen Marina y Seco Martín, Enrique (Universidad del Rosario, Colombia / Universidad Nacional, Colombia) Desarrollo de una organización sistémica en la banca colombiana, 1990-2009 Development of Systemic Organization in Colombian Banking, 1990-2009		436
• Polo Vargas, Jean David; Fernández Ríos, Manuel y Ramírez Vielma, Raúl Gonzalo (Universidad del Norte, Colombia / Universidad Autónoma de Madrid, España) Diseño del trabajo y satisfacción con la vida Work Design and Life Satisfaction		466
• Trillo Holgado, María Amalia; Espejo Mohedano, Roberto y Hernández Escobar, Jean Antonio (Universidad de Córdoba, España / LUZ, Venezuela) Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria camaronera venezolana GESINCA Methodology as a Managerial Instrument in the Venezuelan Shrimp Industry		482
• Aristizábal Botero, Carlos Andrés; González Ramírez, Claudia Consuelo; Durán Herrera, Gustavo y Bolívar, Nubia (Universidad de Antioquia, Colombia / Fundación Universitaria Monserrate, Colombia / Universidad Nacional de Colombia, Colombia) Impactos de responsabilidad social-Fundación Universitaria Monserrate The Impacts of Social Responsibility- Monserrate University Foundation		498
• Martínez de Carrasquero, Cynthia; Rojas de Mavárez, Ligibther; Guillen Romero, Jaqueline y Antúnez, Nereida (LUZ-UNICA, Venezuela) Responsabilidad social universitaria, transferencia y mercadeo tecnológico: vinculación con el entorno social University Social Responsibility, Transference and Technological Marketing: Connection with the Social Environment		512
• Valero Ulacio, Johan M. (LUZ, Venezuela) Programa Barrio Adentro I: Una estrategia de gestión pública en el estado Zulia Barrio Adentro Program I: A Public Management Strategy in the State of Zulia		529
• Roo Huerta, Arlenys y Boscán Romero, Neida (B.O.D. - URBE, Venezuela) Inteligencia de negocios en la banca nacional: Un enfoque basado en herramientas analíticas Business Intelligence in the National Bank: An Approach Based on Analytical Tools		548
REVISTAS		567
NORMAS, FORMATO DE ARBITRAJE E INSTRUCCIONES PARA LOS ÁRBITROS		569

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 17. N° 59, 2012, 482 - 497
Universidad del Zulia (LUZ) • ISSN 1315-9984



Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria camaronera venezolana

Trillo Holgado, María Amalia*
Espejo Mohedano, Roberto**
Hernández Escobar, Jean Antonio***

Resumen

La metodología Gestión-Intangibles-Calidad (GESINCA) aplicada a la industria camaronera venezolana, se desarrolla con el objetivo de dotar a las empresas de un instrumento útil a la hora de canalizar sus decisiones estratégicas de acuerdo a las características de la economía actual. Basándose en los fundamentos teóricos relacionados con el capital intelectual y la calidad total, se establece un modelo de medición de intangibles que posibilita la visualización de los resultados obtenidos a partir de los movimientos estratégicos realizados por las empresas. La validación de la metodología a partir del modelo construido permite afirmar que el pilar básico sobre el que se asienta la gestión empresarial está formado por las capacidades organizativas y, que al intervenir sobre éstas se está potenciando el resto de capacidades (humanas, comerciales y sociales) y, por tanto, influyendo decisivamente en el futuro. Del mismo modo, se percibe una industria con un alto porcentaje de intangibles que merece la pena gestionar en aras a incrementar el valor de la misma.

Palabras clave: Calidad, capital intelectual, gestión empresarial, intangibles, modelos de gestión.

Recibido: 19-07-11. Aceptado: 06-07-12

- * Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Prof. Contratado Doctor del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba, España. e-mail: maru.trillo@uco.es.
- ** Doctor en Informática y Licenciado en Matemáticas. Catedrático de Escuela Universitaria del Área de Estadística e Investigación Operativa de la Universidad de Córdoba, España. e-mail: roberto.espejo@uco.es
- *** Asesor Laboral Corporativo en Standard Seafood de Venezuela. Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas por la Universidad de Zulia, Venezuela. e-mail: jean_hernandez@hotmail.com

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

GESINCA Methodology as a Managerial Instrument in the Venezuelan Shrimp Industry

Abstract

The methodology Management-Intangibles-Quality (GESINCA), applied to the Venezuelan shrimp industry, develops with the objective of giving the companies a useful instrument for channeling their strategic decisions according to current economic characteristics. Based on theoretical foundations related to intellectual capital and total quality, a model for measuring intangibles is established that makes it possible to visualize the results obtained from strategic movements carried out by the companies. Validation of the methodology using the constructed model made it possible to affirm that the basic pillar on which business management is established consists of organizational capacities, and when these are intervened, the other capacities (human, commercial and social) are empowered, thereby decisively influencing the future. In the same way, an industry is perceived with a high percentage of intangibles that merit management effort in order to increase its value.

Key words: Quality, intellectual capital, business management, intangibles, management models.

1. Introducción

En una economía mayoritariamente basada en el conocimiento en la que los clientes se tornan cada vez más exigentes, los activos intangibles y la calidad total constituyen piezas estratégicas fundamentales para la dirección de las organizaciones. Sin embargo, debido a la dificultad de valorar y gestionar los factores claves de éxito en este ámbito, las empresas aún tienen un largo camino por recorrer. Actualmente, se puede observar la práctica carencia de datos sobre intangibles en las memorias empresariales, por lo que se está trabajando a nivel internacional en el diseño de un informe estandarizado de capital intelectual que pueda ser presentado por las compañías a final de su ejercicio económico.

Con el objetivo principal de dotar a las organizaciones empresariales de un instrumento útil a la hora de canalizar sus decisiones estratégicas, conforme a las re-

feridas nuevas tendencias del mercado, se desarrolla este trabajo, el cual aborda el diseño de un modelo de medición de intangibles basado en la calidad total desde la perspectiva del capital intelectual. Los pilares teóricos del mismo, por tanto, concierne a la calidad y al capital intelectual. El modelo está formado por los siguientes elementos: capacidades humanas, organizativas, comerciales y sociales, así como por las tendencias del pasado y las expectativas futuras.

Posteriormente, se lleva a cabo una aplicación empírica del modelo diseñado, que toma como muestra a las empresas procesadoras de camarón que se encuentran activas en el Municipio de San Francisco del estado Zulia, Venezuela. Para ello, se aportan cinco escalas fiables y válidas que miden el carácter intangible de dichas entidades, así como un índice que permite establecer comparaciones entre las empresas que forman el sector, tal como se expone a continuación.

ANEXO 4 (Continuación)

*Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria...
Trillo H., María Amalia; Espejo M., Roberto y Hernández E., Jean Antonio _____*

La muestra de empresas considerada está integrada por doce organizaciones. Al tratarse de la población total, el error muestral del estudio es del 0% para el Estado de Venezuela e inferior al 1% si se considera todo el país. El trabajo de campo se ha llevado a cabo durante el período que abarca los meses de Noviembre de 2009 a Febrero de 2010.

Para medir los aspectos descritos en el modelo propuesto se han desarrollado y administrado a las empresas del sector estudiado las referidas cinco escalas Likert mediante un cuestionario único. La primera consta de diez preguntas relativas a las capacidades humanas (HC); la segunda, con diez cuestiones también, trata de medir las capacidades organizativas (OC); una tercera escala, de nueve preguntas, hace referencia a las capacidades comerciales y sociales (CSC) y, finalmente, otras dos con seis preguntas cada una, enfocadas a la recogida de información relativa a tendencias surgidas en los últimos cinco años de actividad empresarial (PT), así como a las expectativas esperadas para el próximo año (FE). Por tanto, el modelo de cuestionario suministrado consta de cuarenta y una preguntas relativas a las distintas capacidades, así como a la recogida de información sobre el pasado y las predicciones para el futuro próximo. Cada una de las cinco escalas está formada por preguntas cerradas en las que sólo puede seleccionarse una opción, correspondiéndose con: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ligeramente en desacuerdo, 4 ligeramente de acuerdo, 5 de acuerdo y 6 totalmente de acuerdo.

El tratamiento estadístico de los datos se ha efectuado con el programa

SPSS para Windows V. 17.0., aplicándose distintas técnicas estadísticas de análisis, tal como se indica seguidamente.

Se ha verificado la fiabilidad de cada una de las escalas desarrolladas. Para ello, se ha evaluado la consistencia interna de cada elemento del modelo mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach.

Del mismo modo, se ha llevado a cabo un análisis factorial, para verificar la asignación de los ítems (preguntas del cuestionario) a las variables del modelo propuesto y, por último, se ha hecho uso del coeficiente de correlación lineal de Pearson para analizar las relaciones entre los elementos del modelo propuesto.

Además, se han construido lo que se ha convenido en llamar índices GESINCA, que suponen la adaptación al modelo GESINCA de la metodología para el cálculo de índices definida por Trillo y Espejo (2008), posibilitando, así, la realización de comparativas entre las empresas objeto de estudio.

En definitiva, esta metodología permite: El control de la eficiencia de los procesos de gestión del conocimiento; el que las empresas o consultoras dispongan de la base de diseño de un software, que permita tener actualizada la información estratégica necesaria para la toma de decisiones de gestión; el cálculo de un índice a partir de información cualitativa y; el establecimiento de comparaciones entre empresas que se ubiquen en un mismo sector.

Por último, conviene resaltar que el interés de la metodología expuesta radica en su potencialidad para aplicarse a cualquier otro tipo de organizaciones.

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

2. Fundamentos teóricos para el diseño del modelo GESINCA

Para alcanzar el éxito, las organizaciones, independientemente del sector donde se ubiquen, tamaño, estructura o madurez, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado, tal como establece la *European Foundation for Quality Management* (EFQM, 2003), considerando que la creación de valor no sólo depende de los activos físicos, sino cada vez más de los intangibles.

En el contexto de los intangibles, el concepto de capital intelectual se torna protagonista. De hecho, muchos han sido los intentos por delimitarlo (Trillo y Sánchez, 2006) destacando su asimilación a activos intelectuales de la empresa, tal como señala la *Internacional Management Accounting Study* (IFAC, 1998), competencias básicas distintivas de carácter intangible (Bueno, 1998), intangibles, conocimientos o capital intelectual (Lev, 2001) combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales (Meritum, 2002). Surgen, por tanto, diversos modelos de medición y gestión del capital intelectual en el ámbito internacional, como describe el Centro de Investigaciones sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC, 2003), a través de los que se pueden valorar los intangibles de la empresa, que no se recogen desde el punto de vista contable y que, sin embargo, constituyen una fuente clave de creación de valor. En este sentido, algunas gran-

des empresas como Microsoft, American Airlines y la empresa de Seguros Skandia (Edvinsson y Malone, 1997), entre otras, utilizan modelos propios.

Por otro lado, la consideración de la calidad en el ámbito empresarial ha tenido varias etapas que abarcan desde la mera inspección de productos a la gestión de la calidad total, pasado por el control, la planificación y la administración de la misma (Romero y Miranda, 2007).

Se parte de dos modelos que tienen una gran aplicación práctica en el mundo empresarial actual, además de abarcar, a nuestro entender, el abanico más amplio de los aspectos claves de la gestión de la empresa. Estos son: *Intellectus*¹, relativo al capital intelectual, y EFQM, relacionado con la calidad total que, por otra parte, tienen diversos puntos de conexión entre ellos, así como otros aspectos que resultan complementarios (Cuadro 1).

Se parte de la importancia de tener en cuenta el hecho de que las empresas puedan validar y gestionar la capacidad de su organización para alcanzar las metas propuestas en busca de la excelencia, obteniendo la información suficiente para, entre otras cosas, desarrollar nuevos proyectos, realizar innovación de productos y marcas, clarificar las alternativas de inversión en investigación y capacitación técnica, promocionar la cultura organizacional, sensibilizar respecto a la ética empresarial o definir actividades de negociación en el mercado.

1 El modelo *Intellectus* está actualmente en revisión al objeto de incorporar un capital más relacionado con la innovación.

ANEXO 4 (Continuación)

Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria...
 Trillo H., María Amalia; Espejo M., Roberto y Hernández E., Jean Antonio

Cuadro 1
Semejanzas y diferencias entre Intellectus y EFQM

Modelo Intellectus y Modelo EFQM		
Semejanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Son modelos integrales, abiertos y flexibles que pueden utilizarse como instrumento de autoevaluación. • Resultan útiles para la toma de decisiones estratégicas. • Tienen en cuenta factores humanos, organizativos y relacionales. • Ambos dan importancia clave a las relaciones tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. 	
	<p>Modelo Intellectus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se centra en el desarrollo y gestión de activos intelectuales. • Su objetivo concierne al aprovechamiento del capital intelectual de la empresa. • Estructura formada por los capitales: humano, organizativo, tecnológico, de negocio y social. • Evalúa la estructura organizativa en el momento actual. • Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual. 	<p>Modelo EFQM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la implantación de los principios de gestión de la calidad total. • Su objetivo concierne al despliegue, resultados, evaluación, revisión y perfeccionamiento de lo que denomina conceptos fundamentales de la excelencia. • Estructura que distingue entre agentes facilitadores y resultados • La evaluación se basa en la detección de puntos fuertes y puntos débiles. • Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas.
Diferencias		

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los supuestos comentados anteriormente, el objetivo principal del modelo que se desarrolla consiste en proporcionar a las organizaciones un instrumento para la autoevaluación y el apoyo a la estrategia. A través del mismo se ponen de manifiesto los factores claves del éxito empresarial y las relaciones entre ellos. Del mismo modo, se proporcionan un número de indicadores manejable y representativo de dichos factores, que adaptados al caso concreto, deben ser objeto de medición (por medio del cuestionario aplicado) y evaluación

periódica a fin de que la puesta en marcha de la estrategia de la empresa se lleve a cabo de una manera más eficaz.

El modelo que se plantea supone, por tanto, un avance respecto a los ya establecidos, ya que se dota de las siguientes características:

- Sencillez y capacidad de autodiagnóstico, en función del número y la representatividad de los indicadores propuestos.
- Facilidad de utilización, tanto por grandes como por pequeñas y medianas empresas, debido a su capacidad de adaptación al escoger aquellos indica-

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

dores que resulten más representativos del caso que se estudie.

- Dinamicidad, pues tiene en cuenta el pasado y el futuro.
- Facilidad para establecer ponderaciones y grados de importancia relativas a los factores claves de éxito, contribuyendo así a una mayor exactitud a la hora de desarrollar y desplegar acciones estratégicas. Esto es posible a través del cálculo de un índice, tal como se explica más adelante, que permite hacer comparativas entre empresas.
- Posibilidad de visualizar la relación que se establece entre los factores de éxito para, de este modo, facilitar el despliegue de acciones encaminadas a su potenciación.

3. El modelo GESINCA (gestión-intangibles-calidad)

Atendiendo a los principios básicos de gestión de intangibles y calidad total,

así como a los modelos que han servido de referencia principal, se presenta el modelo GESINCA (gestión-intangibles-calidad) en el Diagrama 1.

Se observa que los elementos fundamentales de la gestión empresarial versan sobre el capital humano, organizativo y relacional, al modo en el que se considera por los modelos tradicionales de gestión de intangibles y que se desarrolla, de manera más detallada, en *Intellectus*. En este caso, se alude al concepto más amplio de capacidad y no al de capital, ya que con ello se quiere reflejar las competencias empresariales fruto del conocimiento y la experiencia con una perspectiva evolutiva.

GESINCA presenta el concepto de capacidades organizativas como el elemento más importante en cuanto que, dependiendo de una adecuada disposición de los recursos y un establecimiento procedimental, las capacidades humanas, así como las sociales y comer-

Diagrama 1
Modelo GESINCA



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4 (Continuación)

*Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria...
Trillo H., María Amalia; Espejo M., Roberto y Hernández E., Jean Antonio*

ciales tienden a un desarrollo más ágil. Por otro lado, y tal como propone EFQM (2003,2010), se dota a GESINCA de una dinamicidad que permite analizar la influencia de las estructuras pasadas en el futuro próximo y el proceso de *feed-back* al que se somete este ciclo.

GESINCA puede explicarse a través del detalle de sus principales componentes, que se desarrollan atendiendo básicamente a las teorías subyacentes en *Intellectus* y EFQM que se han tomado como referencia. Se describen a continuación:

Capacidades humanas: incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) y habilidades personales puestas al servicio de la organización en la que se trabaja.

La importancia de las capacidades humanas es corroborada a través de EFQM (2003) con afirmaciones como las que siguen: "excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación", "las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro", "preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio".

En la revisión del propio modelo EFQM (EFQM, 2010) se sigue realzando el papel de las personas, siendo uno de sus conceptos fundamentales "alcanzar el éxito mediante las personas", lo que se desarrolla "comprendiendo las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos", "alineando los objetivos individuales y de equipo" y "animando a las personas a ser creadoras y embajadoras

del éxito continuado de la organización", entre otros.

En ambas versiones del modelo EFQM, se toman como agentes facilitadores de los resultados de la empresa tanto a las personas como al liderazgo.

Por otra parte, el capital humano se presenta como uno de los principales protagonistas en la mayoría de los modelos referidos a intangibles. Concretamente, en el modelo *Intellectus* (CIC, 2003) se define como "el valor de los conocimientos y del talento que poseen las personas que componen la organización".

Las variables e indicadores propuestos en el Cuadro 2, plasman la gran mayoría de aquellos que resultan esenciales, tanto en EFQM como en *Intellectus*. Respecto al primero, se recoge la motivación, satisfacción, logros y servicios prestados por la empresa a los empleados. En el modelo *Intellectus*, las variables más relacionadas con GESINCA son: sentimiento de pertenencia, satisfacción, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad, aprendizaje, comunicación y liderazgo.

Capacidades organizativas: se refieren a las normas, procesos, estándares de calidad, tecnologías disponibles, patentes, marcas, métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión básicamente.

Respecto a las capacidades organizativas, EFQM (2003:8-9) afirma que la "excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos interdependientes y relacionados", "excelencia es desafiar el *status quo* y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora". La idea se refuerza en EFQM (2010:17) al

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

Cuadro 2
Componentes del modelo GESINCA

Elementos	VARIABLES	Indicadores
Capacidades Humanas	Ejemplaridad del liderazgo (directivos) y clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos a la profesionalización. • Comunicación directivos-empleados. • Confianza directivos-empleados. • Equilibrio objetivos individuales-empresa. • Ambiente de trabajo.
	Capacitación estratégica de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición perfil de competencias. • Formación adaptada. • Decisiones estratégicas.
	Gestión de la integración de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las sugerencias/reclamaciones. • Programas de integración.
Capacidades Organizativas	Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de procesos claves. • Integración estratégica de procesos. • Eficiencia de los procesos. • Establecimiento de mejores prácticas. • Inversiones en equipos y métodos. • Automatización de procesos.
	Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de manuales de procedimiento. • Software para la gestión del conocimiento. • Incentivos a la innovación. • Trabajo en equipo.
Capacidades Comerciales y Sociales	Posicionamiento comercial y social	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinición del posicionamiento de mercado. • Programas de actuación frente a la comunidad y al gobierno.
	Gestión de compras y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las reclamaciones de clientes. • Capacidad de respuesta ante los pedidos. • Alianzas con proveedores. • Acuerdos para compra de tecnología o mejora de procesos.
	Atención al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de actuación en beneficio de clientes y empleados.
Tendencias del Pasado	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para identificar fortalezas y debilidades. • Planificación de acciones de mejora por áreas. • Adecuación de los objetivos planificados.
	Posicionamiento sectorial	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia positiva de los resultados clave. • Comparación de resultados con el líder sectorial. • Comparación de resultados con otros del sector.

ANEXO 4 (Continuación)

*Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria...
Trillo H., María Amalia; Espejo M., Roberto y Hernández E., Jean Antonio*

Cuadro 2. Continuación

Elementos	Variabes	Indicadores
Expectativas Futuras	Priorización de acciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderación de fortalezas y debilidades. • Priorización de acciones de mejora.
	Objetivos y resultados sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados clave en evolución positiva. • Adecuación de objetivos. • Adecuación resultados en relación al líder en el sector. • Adecuación resultados en relación a otros del sector.

Fuente: Elaboración propia.

reiterar que "las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés". Esto se relaciona con el agente facilitador de los resultados empresariales referido a procesos.

Las capacidades organizativas se incluyen en los modelos tradicionales de capital intelectual en el denominado capital estructural, que en Intellectus se desglosa en capital organizativo y capital tecnológico.

En el caso del modelo GESINCA, se recoge la filosofía propuesta en EFQM (2003) en la que se habla de valorar la "introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación", así como de los diseños y gestiones de los mismos más adecuados para la generación de valor (EFQM, 2010). Del mismo modo, se incluyen la mayoría de las variables claves de Intellectus (CIC, 2003) tales como: pautas organizativas, creación y desarrollo de conocimiento, procesos dirigidos a grupos de interés, gastos en I+D+i, dotación de tecnología de producción, de información y de comunicaciones e innovación de procesos o de gestión.

Capacidades comerciales y sociales: son todas aquellas relaciones de la organización con los agentes de su micro y macroentorno.

Relacionado con este elemento, EFQM (2003, 2010) computa como agentes facilitadores a la estrategia de la empresa, así como a las alianzas y a los recursos, que trascienden en resultados respecto a los clientes y a la sociedad.

En los modelos tradicionales relativos a intangibles se habla de capital relacional, que el modelo Intellectus divide en capital de negocio y capital social, para discernir entre las relaciones que tienen que ver con los agentes asociados al negocio básico y las que se mantienen con otros agentes del entorno.

GESINCA asume la esencia de los protocolos de relación y gestión del EFQM (2003, 2010) que se relacionan con clientes, proveedores y sociedad general, así como las principales variables de Intellectus asociadas a este bloque de capacidades, que se pueden ejemplificar en: base de clientes relevantes, lealtad de los clientes, satisfacción de los clientes, procesos de relación con clientes, red de distribución, formaliza-

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

ción de la relación con proveedores y capacidad de respuesta de proveedores, entre otros (CIC, 2003).

Tendencias del pasado y expectativas futuras: estos dos elementos son los que aportan dinamicidad al modelo, observándose cómo se produce un proceso de retroalimentación entre las estrategias desplegadas en el pasado y las futuras. Se describe el desarrollo de una planificación estratégica que tiene muy en cuenta el posicionamiento sectorial y la jerarquización de las acciones a emprender, conceptos estos dos últimos que son de esencial consideración en el modelo de calidad total.

4. Aplicación empírica del modelo GESINCA

Con el fin de validar la metodología Gestión –Intangibles– Calidad (GESINCA) aplicada a la industria camaronera venezolana, para que ésta sea útil a la hora de canalizar las decisiones estratégicas de las empresas del sector, tal como propone este trabajo, en este apartado se lleva a cabo un estudio estadístico que aplica diferentes técnicas de análisis y se procede al cálculo de un índice que permite la comparativa entre las diferentes organizaciones. Esto va a permitir la reflexión realizada en el apartado posterior relativa a los principales factores que determinan la gestión estratégica de las empresas objeto de estudio.

Se puede afirmar que las escalas establecidas son consistentes internamente (Tabla 1). Para ello, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach, que permite confirmar que todos los ítems de

Tabla 1
Consistencia interna

Dimensión	Alfa de Cronbach
Capacidades humanas (HC)	0,832
Capacidades organizativas (OC)	0,926
Capacidades comerciales y sociales (CSC)	0,853
Tendencias del pasado -5 últimos años- (PT)	0,780
Expectativas futuras -próximo año- (FE)	0,702

Fuente: Elaboración propia.

una escala miden lo mismo, el mismo concepto (elementos del modelo). A este respecto, se ha tenido en cuenta a Nunnally y Bernstein (1994), que consideran como aceptables los valores del alfa de Cronbach iguales o mayores a 0.70 como indicativos de una buena consistencia interna.

Para determinar la validez de cada una de las escalas se ha procedido a la realización de un análisis factorial confirmatorio por medio del método de componentes principales y rotación varimax. El fin de este análisis es comprobar la idoneidad de la clasificación de las variables consideradas (Morales *et al.*, 2003). Las Tablas 2 y 3 muestran la adecuación del método mediante el test de esfericidad de Bartlett (significativo al ser Sig. < 0,001) y la varianza total explicada para cada capacidad.

El porcentaje medio de la varianza explicada por las variables en cada elemento del modelo es del 84,15% para las capacidades HC, OC y CSC, y del 79,32% para PT y FE (Tabla 3). Este hecho pone de manifiesto la adecuada cla-

ANEXO 4 (Continuación)

Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria...
Trillo H., María Amalia; Espejo M., Roberto y Hernández E., Jean Antonio

Tabla 2
Prueba de esfericidad de Bartlett para la cada elemento

	HC	OC	CSC	PT	FE
Chi-cuadrado aproximado	77,313	98,199	96,527	51,735	57,101
gl	45	45	36	15	15
Sig.	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Varianza total explicada para cada elemento

Elemento	Variable	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
		Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
HC	1	4,598	45,976	45,976	3,355	33,549	33,549
	2	1,912	19,121	65,097	2,640	26,404	59,952
	3	1,162	11,615	76,712	1,676	16,760	76,712
OC	1	6,196	61,956	61,956	3,834	38,340	38,340
	2	1,305	13,054	75,010	2,909	29,086	67,425
	3	,976	9,759	84,769	1,734	17,344	84,769
CSC	1	4,672	51,907	51,907	3,284	36,485	36,485
	2	2,304	25,603	77,510	2,680	29,781	66,266
	3	1,213	13,472	90,982	2,224	24,716	90,982
PT	1	3,061	51,011	51,011	2,820	46,997	46,997
	2	1,917	31,958	82,969	2,158	35,972	82,969
FE	1	2,400	40,005	40,005	2,281	38,024	38,024
	2	2,140	35,662	75,667	2,259	37,643	75,667

Fuente: Elaboración propia.

sificación de las variables consideradas para medir los elementos del modelo.

También se ha realizado un análisis de correlaciones bivariadas entre los totales de cada capacidad mediante el coeficiente de correlación lineal de Pearson. Los resultados obtenidos se describen en la Tabla 4, mostrando correlaciones claramente significativas entre algunas de ellas (Sig. < 0,05). Destaca la correlación existente del OC con HC,

CSC y PT y, a su vez, la que se da entre PT y FE. Respecto a la correlación entre OC y CSC, conviene señalar que aunque aparece como no significativa al nivel del 5%, sin embargo, sí que lo es al 8,3%. En este punto hay que comentar que, el hecho de considerar el 5% de significación es una regla estándar y que la elección del nivel de significación depende de la naturaleza e interpretación de cada estudio. En este caso, al disponer de pocas

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

empresas, se considera como significativa la correlación existente entre OC y CSC (Tabla 4).

Las puntuaciones descriptivas básicas de los totales de cada capacidad se presentan en la Tabla 5. El 47,72% de las empresas obtuvo una puntuación igual o superior a la media en cada una de las capacidades, mostrando, de esta forma, las fortalezas de las empresas analizadas.

Finalmente, se ha construido el índice GESINCA como adaptación de la metodología de construcción y clasificación de índices de cultura empresarial definida por Trillo y Espejo (2008) a las empresas analizadas, que se calcula promediando, para cada empresa, las respuestas a las distintas preguntas homogeneizadas a través del criterio del cociente, que divide dichas respuestas entre los valores medios obtenidos de todas las respuestas que engloba un elemento. El resultado se dividirá entre el número de preguntas efectuadas

Tabla 5
Descriptivos básicos de cada elemento

	Minimo	Máximo	Media	Desv. tip.
HC	27,00	56,00	37,083	9,317
OC	25,00	59,00	42,667	11,097
CSC	25,00	50,00	39,727	8,149
PT	17,00	32,00	21,583	4,870
FE	18,00	33,00	27,000	4,472

Fuente: Elaboración propia.

para cada elemento a fin de posibilitar la comparación entre ellos.

En analogía con Trillo y Espejo (2008) se establece como criterio de clasificación de empresas o sectores el siguiente: si el índice es superior a 1 se considera empresa muy fuerte en la capacidad, si está comprendido entre 0,8 y 1 implica que es fuerte, una capacidad aceptable se da con un índice entre 0,5 y 0,8 y, por último, si el índice es inferior a 0,5, se considera débil.

Tabla 4
Correlaciones bivariadas entre elementos

		HC	OC	CSC	PT	FT
HC	C. Pearson	1	0,710(**)	0,312	0,393	0,233
	Sig. (bilateral)	.	0,010	0,350	0,206	0,465
OC	C. Pearson	0,710(**)	1	0,544(#)	0,704(*)	0,533
	Sig. (bilateral)	0,010	.	0,083	0,011	0,074
CSC	C. Pearson	0,312	0,544	1	-0,053	0,272
	Sig. (bilateral)	0,350	0,083	.	0,877	0,418
PT	C. Pearson	0,393	0,704(*)	-0,053	1	0,726(**)
	Sig. (bilateral)	0,206	0,011	0,877	.	0,007
FT	C. Pearson	0,233	0,533	0,272	0,726 (**)	1
	Sig. (bilateral)	0,465	0,074	0,418	0,007	.

(**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

(*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

(#) La correlación es significativa al nivel 0,08 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4 (Continuación)

*Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria...
Trillo H., María Amalia; Espejo M., Roberto y Hernández E., Jean Antonio*

Del modo explicado previamente se obtienen los resultados que se muestran en las Tablas 6, 7 y 8.

En las Tablas 6 y 7 pueden observarse puntuaciones del índice superior a 1, lo que demuestra, una vez más, las fortalezas de las empresas analizadas respecto a sus intangibles.

Por otro lado, la reglamentación del gobierno venezolano, orienta la aplicación de sus políticas a la profundización de un sistema socialista, obligando legalmente a las compañías a dirigir un porcentaje de sus ganancias a inversión

social. Por este motivo, en la Tabla 8 aparece el índice GESINCA del sector en dos versiones, la que considera todas las capacidades sin ponderar, y la que pretende aliviar el efecto ejercido por la política venezolana sobre las capacidades comerciales y sociales, ponderando éstas a la mitad respecto al resto de capacidades. Hay que señalar también que existe cualquier otra posibilidad de ponderación en función de la estrategia de la empresa.

Tabla 6
Índices GESINCA para cada empresa

Empresa	IHC	IOC	ICCS	Índice GESINCA
A	0,97	0,71	0,92	0,87
B	1,11	1,65	1,04	1,27
C	0,88	0,88	0,79	0,85
D	1,60	1,68	1,02	1,43
E	1,45	1,57	1,52	1,51
F	1,28	1,40	1,58	1,42
G	0,82	1,00	1,26	1,03
H	0,77	0,94	1,26	0,99
I	1,08	1,08	1,30	1,15
J	1,00	1,08	1,23	1,10
K	0,94	1,28	1,33	1,18
L	0,77	1,31	1,58	1,22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8
Índices GESINCA sectoriales

Índice	Sin Ponderar	Ponderado
Media	1,17	0,96
Clasificación	Muy Fuerte	Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 9 muestra las correlaciones bivariadas entre los índices construidos y las tendencias del pasado relativas a los últimos cinco años, así como entre estos y las expectativas futuras para el próximo año, obteniendo las mismas conclusiones que las aludidas en la Tabla 4.

Llegado a este punto se puede afirmar que se ha aplicado el modelo GESINCA de medición de intangibles basado en el concepto de calidad total y capital intelectual, el cual posibilita un avance respecto a los ya existentes en función de su sencillez, dinamicidad y posibilidad de

Tabla 7
Índices GESINCA sectoriales según elementos

Capacidades	Humanas (IHC)	Organizativas (IOC)	Comerciales y Sociales (ICSC)
Media	1,06	1,22	1,24
Clasificación	Muy Fuerte	Muy Fuerte	Muy Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

Tabla 9
Correlaciones bivariadas entre índices, PT y FE

		IHC	IOC	ICSC	PT	FE
IHC	C. Pearson	1	0,710(**)	0,061	0,393	0,233
	Sig. (bilateral)	.	0,010	0,851	0,206	0,465
IOC	C. Pearson	0,710(**)	1	0,341	0,704(*)	0,533
	Sig. (bilateral)	0,010	.	0,277	0,011	0,074
ICSC	C. Pearson	0,061	0,341	1	-0,188	0,177
	Sig. (bilateral)	0,851	0,277	.	0,559	0,582
PT	C. Pearson	0,393	0,704(*)	-0,188	1	0,726(**)
	Sig. (bilateral)	0,206	0,011	0,559	.	0,007
FE	C. Pearson	0,233	0,533	0,177	0,726(**)	1
	Sig. (bilateral)	0,465	0,074	0,582	0,007	.

(**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

(*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

visualización de los resultados obtenidos a partir de movimientos estratégicos relativos a los factores clave de éxito empresarial. Del mismo modo, se ha realizado una aplicación empírica en las empresas procesadoras de camarón que se encuentran activas en el Municipio de San Francisco del estado Zulia, Venezuela. Con esto se ha cubierto el objetivo principal de este trabajo consistente en dotar a las referidas empresas de un instrumento procedimental sencillo a la hora de canalizar la toma de decisiones estratégicas y que, a su vez, tiene la posibilidad de aplicación a otras empresas en diferentes sectores.

Los resultados muestran que las escalas desarrolladas en el presente estudio son un instrumento con suficiente validez y fiabilidad para medir el carácter intangible pretendido. El análisis factorial confirma la existencia de tres factores (variables del aspecto a medir) en cada una de las dimensiones establecidas (capacidades) y que

se corresponden con las variables propuestas en los diseños de las escalas, demostrando la validez de las mismas. Por otra parte, el cuestionario global usado ha demostrado tener una buena consistencia interna en cada una de las escalas, al disponer de un alfa de Cronbach superior a 0,70 en cada una de ellas.

Del mismo modo, se han detectado correlaciones significativas entre OC y HC, CSC y PT, así como entre PT y FE. De esto se puede extraer que las OC presentan un especial protagonismo como factor de influencia en el resto de las capacidades de la empresa incidiendo decisivamente en la marcha de la misma. Como consecuencia de lo anterior, a mayor OC mayor HC y CSC y, dado que OC también se correlaciona con PT y este con FE, puede inferirse que al intervenir sobre las capacidades organizativas de la empresa, estamos potenciando el resto de sus capacidades y, por tanto, influyendo decisivamente en el futuro.

ANEXO 4 (Continuación)

*Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria...
Trillo H., María Amalia; Espejo M., Roberto y Hernández E., Jean Antonio* _____

Además, las correlaciones bivariadas de las Tablas 4 y 9 coinciden mostrando la validez del procedimiento respecto a las relaciones que se identifican a través del modelo.

En definitiva, las relaciones detectadas y expuestas anteriormente ponen de manifiesto la adecuación del modelo GESINCA propuesto como instrumento para la gestión estratégica empresarial.

5. Conclusiones

Las inversiones realizadas en los últimos diez años por las empresas venezolanas que se relacionan con las capacidades humanas y organizativas, se consideran cada vez más reducidas debido a la contracción económica que afronta el país. Asimismo, el aumento de la inversión en capacidades comerciales se explica atendiendo a las diversas estrategias que formulan los líderes de las empresas para mantenerlas activas y evitar pérdidas en los ejercicios económicos. En este mismo sentido, la inversión en las capacidades sociales se debe a la reglamentación del gobierno venezolano, que orienta la aplicación de sus políticas a la profundización de un sistema socialista, obligando legalmente a las compañías a dirigir un porcentaje de sus ganancias a inversión social.

En definitiva, se puede afirmar que dentro del sector de las empresas procesadoras de camarón, las capacidades comerciales y sociales son las más valoradas, siendo las capacidades humanas las que se presentan más débiles.

Puede observarse que la gran mayoría de las empresas presentan índices GESINCA superiores a 1, de hecho el 75% de las empresas tienen un índice

GESINCA muy fuerte (>1), y el resto, fuerte ($> 0,8$), lo que demuestra las fortalezas de las empresas analizadas respecto a sus activos intangibles.

Del mismo modo, se pueden hacer las siguientes reflexiones estratégicas derivadas de los resultados obtenidos: las empresas E, F y D son las más fuertes del sector, mientras que A, C y H son las empresas más débiles; la empresa D sólo tiene que reforzar las capacidades comerciales y sociales para ponerse a la cabeza del mercado; si B refuerza las capacidades comerciales y sociales estaría también en una de las mejores posiciones del mercado; lo mismo le sucedería a K y L pero reforzando capacidades humanas y a I, reforzando capacidades organizativas.

Es importante saber que las posiciones empresariales que están por debajo de los niveles medios del sector se encuentran en clara desventaja respecto a las que más sobresalen, ya que incluso una posición alrededor de los niveles medios dista bastante de la de aquellas empresas que más sobresalen.

Pese a la importancia de las capacidades organizativas y al tratarse de empresas del mismo sector, las mayores disparidades se producen en las capacidades organizativas, después en las capacidades humanas y, por último en las capacidades comerciales y sociales.

El índice GESINCA para el sector muestra la fortaleza del mismo, incluso excluyendo el efecto de las políticas alentadoras de las capacidades comerciales y sociales.

En síntesis, en un país donde impera la crisis y, por tanto, las preocupaciones de las empresas son meramente financieras, las organizaciones poseen

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59, 2012

un conjunto realmente sustancial de intangibles que merece la pena gestionar para incrementar el valor de las mismas. El modelo desarrollado describe un procedimiento que permite poner de manifiesto aquellas capacidades empresariales que resultan ser más débiles para el mercado, a fin de poderlas potenciar desde un punto de vista competitivo.

Referencias Bibliográficas

- Bueno, Eduardo (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". **Boletín de Estudios Económicos**, Vol. 53, No. 164, pp. 207-229.
- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (2003). "Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual". **Documentos Intellectus**. No. 5. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid. 172 pp.
- Edvinsson, Leif y Malone, Michael Shawn (1997). **Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**. New York. Harper Colling Publisher. 229 pp.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2003). **Modelo EFQM de excelencia, versión para grandes empresas y unidades de negocios operativos**. Bruselas. EFQM Publications. 35 pp.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2010). **Modelo EFQM de excelencia**. Bruselas. European Foundation for Quality Management. EFQM Publications. 34 pp.
- International Management Accounting Study (IFAC) (1998). "The measurement and management of intellectual capital: an introduction". **International Management Accounting Study**, pp. 1-53.
- Lev, Baruch (2001). **Intangibles. Management, measurement and reporting**. Washington. 1^{ra} ed. Brookings Institute. 212 pp.
- Morales, Pedro, Urosa, Blanca y Blanco Ángeles (2003). **Construcción de escalas de actitudes tipo Likert**. Madrid. La Muralla. 175 pp.
- Nunnally Jum y Bernstein Ira (1994). **Psychometric theory**. New York. 3^a ed., McGraw-Hill. 754 pp.
- Romero, Arturo Luis y Miranda Sandor Luis (2007). "La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados". Disponible en web: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>. Gestiopolis. (consultado el 10/02/09).
- Trillo, María Amalia y Espejo, Roberto (2008). "Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual". **Estudios de economía aplicada**. Vol. 26, No. 2, pp. 105-118.
- Trillo, María Amalia y Sánchez, Sandra (2006). "Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual". **Revista Intangible Capital**. Vol. 2, No. 11, pp. 164-180.

ANEXO 4 (Continuación)

Revista Venezolana de Gerencia, Año 17, No. 59
se terminó de imprimir en septiembre de 2012,
con tiraje de 1.000 ejemplares
en los talleres de Ediciones Astro Data, S.A.,
Telf. (0261) 7511905 - Fax: (0261) 7831345
E-mail: edicionesastrodata@cantv.net
Maracaibo-Venezuela

ANEXO 4 (Continuación)

Las características concretas de la publicación anterior son:

Trillo Holgado, María Amalia; Espejo Mohedano, Roberto y Hernández, Jean (2012). Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria camaronera venezolana. *Revista venezolana de Gerencia*. Vol. 17, N° 59, pp. 482-497. ISSN 1315 – 9984 (revista que consta en la base de datos JCR, Ciencias Sociales, Management).

Hay que señalar también que, actualmente, se está en fase de desarrollo de dos artículos relacionados: uno con metodología de investigación y otro con el estudio de casos llevado a cabo en la investigación.

ANEXO 5. Congreso Internacional fruto de la tesis

PROGRAMA TÉCNICO				
VI Simposio de Ingeniería Industrial y Afines (SIIA 2010)				
Día: Día 30 de Noviembre de 2010		Sesión: Mañana		
Presidente : Dra. Mercedes Delgado		Sala: 10		
Actividad: Inaugural.				
Horario	Conferencias	Ponentes		
10:45 - 11:00	Inauguración del VI Simposio de Ingeniería Industrial	Dra. Mercedes Delgado		
11:00-12:00	La Ingeniería Industrial en el siglo XXI. Retos y Oportunidades	Dr. José A. Díaz Batista		
Día: 30 de Noviembre de 2010		Sesión: Tarde		
Presidente : Dr. Daniel Alfonso Robaina		Sala: 6		
Taller: VI Taller de Gestión Empresarial				
Horario	Código	Título del trabajo	Ponente	País
4:00-4:30	SII-GE16	La nueva organización precisa de un nuevo modo de dirigir	Ana María Gómez Menéndez, Emilú González-Abreu Pacios	Cuba
	SII-GE7	Diseño e implementación informática de un cuadro de mando integral para el hotel villa la granjita hostel masscotte.	Pablo Michel Marín Ortega, Lourdes García Ávila, Rafael Espín Andrade, Jorge Marx Gómez.	Cuba
	SII-GE8	Cuadro de mando sustentable como herramienta para la gestión ambiental.	Frank Medel González	Cuba
4:30-5:30	SII-GE6	Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos	Daniel Alfonso Robaina, Alain Díaz Cruz, Argenis Villazón Gómez, Pedro Milanés Amador, Alexis Rodríguez González	Cuba
	SII-GE5	Gestión industrial basada en intangibles y calidad. Una aplicación en empresas venezolanas procesadoras de camarón	María Amalia Trillo Holgado, Roberto Espejo Mohedano y Jean Antonio Hernández Escobar	España
	SII-GE2	Un modelo estratégico para la gestión del conocimiento que generan los proyectos en el perfeccionamiento empresarial	Roberto Delgado Victore. Martha Montes de Oca Richardson.	Cuba

ANEXO 5 (Continuación)



15 del 29 de Noviembre al 3 de Diciembre de 2010
CONVENCIÓN CIENTÍFICA
 DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA



Gestión industrial basada en intangibles y calidad. Una aplicación en empresas venezolanas procesadoras de camarón CCIA 2010

María Amalia Trillo Holgado, Roberto Espejo Mohedano y Jean Antonio Hernández Escobar

Resumen. El trabajo que se presenta pretende abordar el diseño de un modelo de medición de intangibles basado en la calidad total, a fin de dotar a las empresas de una herramienta útil a la hora de canalizar sus decisiones estratégicas, conforme a las nuevas tendencias de una economía globalizada y basada en el conocimiento. El modelo propuesto aporta una visión integradora de la gestión de una organización cuya principal meta es la creación de valor en un entorno eminentemente competitivo.

Se ha realizado una aplicación empírica del modelo diseñado que toma como muestra a las empresas procesadoras de camarón que se encuentran activas en el Municipio de San Francisco del Estado de Zulia, Venezuela. El interés de la muestra seleccionada radica en que constituye la práctica totalidad de las empresas que conforman el sector en el país.

Palabras Claves. Intangibles, capital intelectual, calidad, gestión empresarial, modelos de gestión.

I. INTRODUCCIÓN

El inicio del siglo XXI presenta signos trascendentemente preocupantes para la situación económica futura. Factores de diferente índole dificultan la perspectiva de una temprana recuperación. Esta situación de incertidumbre hace que las organizaciones tengan que evolucionar enfrentándose a la necesidad de desarrollar nuevas formas de gestionar su creación de valor.

En una economía mayoritariamente basada en el conocimiento en la que los clientes se tornan cada vez más exigentes, los activos intangibles y la calidad total constituyen herramientas estratégicas fundamentales para la gestión de las organizaciones.

El trabajo que se presenta está dividido en dos partes bien diferenciadas. En la primera parte, se aborda el diseño de un

modelo de medición de intangibles basado en la calidad total y enfocado desde la perspectiva del capital intelectual, a fin de dotar a las empresas de una herramienta útil a la hora de canalizar sus decisiones estratégicas, conforme a las nuevas tendencias de una economía globalizada y basada en el conocimiento. El modelo propuesto aporta una visión integradora de la gestión de una organización cuya principal meta es la creación de valor en un entorno eminentemente competitivo.

En una segunda parte, se lleva a cabo una aplicación empírica del modelo diseñado, que toma como muestra a las empresas procesadoras de camarón que se encuentran activas en el Municipio de San Francisco del Estado de Zulia, Venezuela. El interés de la muestra seleccionada radica en que constituye la práctica totalidad de las empresas que conforman el sector en el país.

Desde hace tres décadas se han desarrollado diversos estudios relativos al capital intelectual en el ámbito organizacional, muchos han sido los intentos por delimitar este concepto [16], ya que en los modelos tradicionales no se reconocía o, al menos, no con la importancia debida. Por ello, los investigadores, expertos, entidades e instituciones han hecho notables esfuerzos en los últimos años por conocer cómo se crea, cómo se mide (indicadores) y cómo se debe gestionar el capital intelectual, tanto en su consideración estática como dinámica, flujos de conocimiento [14]

En 1969, el economista John Kenneth Galbraith afirma que el capital intelectual es acción intelectual, conocimiento o puro intelecto. En un concepto donde la importancia de poner en práctica determinados sistemas de actuación permite mejorar la gestión de las empresas, haciéndolas eficientes ante un entorno más competitivo [1]. Por tanto, el capital intelectual de las empresas se considera, no sólo un activo intangible estático *per se*, sino también un proceso ideológico y un medio para lograr un fin.

ANEXO 5 (Continuación)

Las características concretas de la publicación anterior son:

Trillo Holgado, María Amalia, Espejo Mohedano, Roberto y Hernández Escobar, Jean Antonio (2010). Gestión industrial basada en intangibles y calidad. Una aplicación en empresas venezolanas procesadoras de camarón. *15 Convención Científica de ingeniería y arquitectura*, Palacio de convenciones de La Habana, Cuba. ISBN 978-959-261-317-1.