

EL ROL DEL DINAMISMO, EL CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

ENRIQUE CLAVER CORTÉS / PATROCINIO ZARAGOZA SÁEZ / MAYIYA GONZÁLEZ ILLESCAS



El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital intelectual en la dirección estratégica de la empresa.

Enrique Claver Cortés
Patrocinio Zaragoza Sáez
Mayiya González Illescas
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

236 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital intelectual en la dirección estratégica de la empresa. / Enrique Claver Cortés / Patrocinio Zaragoza Sáez / Mayiya González Illescas (Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-102-3

Publicación digital

Título del libro: El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital intelectual en la dirección estratégica de la empresa.

ISBN: 978-9942-24-102-3

Comentarios y sugerencias: editorial@utmachala.edu.ec

Diseño de portada: MZ Diseño Editorial

Diagramación: MZ Diseño Editorial

Diseño y comunicación digital: Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Enrique Claver / Patrocinio Zaragoza / Mayiya González, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

Advertencia: “Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes”.



César Quezada Abad, Ph.D

Rector

Amarilis Borja Herrera, Ph.D

Vicerrectora Académica

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D

Vicerrector Administrativo

COORDINACIÓN EDITORIAL

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D

Director de investigación

Karina Lozano Zambrano, Ing.

Jefe Editor

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D

Roberto Aguirre Fernández, Ph.D

Eduardo Tusa Jumbo, Msc.

Irán Rodríguez Delgado, Ms.

Sandy Soto Armijos, M.Sc.

Raquel Tinóco Egas, Msc.

Gissela León García, Mgs.

Sixto Chilinguina Villacis, Mgs.

Consejo Editorial

Jorge Maza Córdova, Ms.

Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D

Karla Ibañez Bustos, Ing.

Comisión de apoyo editorial

Índice

Capítulo I

Influencia de los distritos turísticos de la costa mediterránea española en la rentabilidad, adquisición de conocimiento e internacionalización del sector hotelero 12

Bartolomé Marco Lajara; Patrocinio Zaragoza Sáez; Enrique Claver Cortés

Capítulo II

Estructura intelectual o bases teóricas o de conocimiento de la investigación científica desarrollada en torno al constructo 'capacidad de absorción': un análisis bibliométrico de citación y co-citación de documentos y de redes sociales 40

Enrique Claver Cortés; Francisco García Lillo; Mercedes Úbeda García

Capítulo III

El efecto de las capacidades dinámicas y de la localización en parques científico-tecnológicos sobre la innovación empresarial 76

Enrique Claver Cortés; Bartolomé Marco Lajara; Encarnación Manresa Marhuenda

Capítulo IV

La Gran Distribución del Bricolaje en España 107

Enrique Claver Cortés; Bartolomé Marco Lajara; Pedro Seva Larrosa

Capítulo V

Dirección del conocimiento y capital intelectual en el sector camaronero ecuatoriano 135

Mayiya Gonzalez Illescas; John Campuzano Vázquez

Capítulo VI

Capacidades dinámicas. Un enfoque desde el sector productor de camarón en Ecuador 168

Fabiola Durán Ganchoza; Manuel Muñoz Suárez

Capítulo VII

El rol de las tecnologías de la información y la comunicación para el aprendizaje organizacional 190

Mónica Vargas Jiménez; Miriam Farez Arias

Capítulo VIII

Estudio de caso: Análisis del E-Commerce y E-Government en Ecuador 216

Irene Sánchez González; Francisco Benítez Luzuriaga

Dedicatoria

A nuestras familias,
por ser la razón, la motivación y la fuerza que nos impulsa en
esta noble tarea.

Introducción

En las últimas décadas el entorno empresarial se ha caracterizado por un gran dinamismo, lo cual exige a las empresas un alto grado de flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta ante las nuevas situaciones. Además, el aumento de la intensidad competitiva está provocando una progresiva disminución del tiempo de duración de las ventajas competitivas, razón por la cual las empresas han de buscar nuevas fuentes para conseguir el sostenimiento de su competitividad en el largo plazo. Todo ello exige que las ventajas competitivas se asienten cada vez más en activos con un marcado carácter estratégico, como el conocimiento, y en un conjunto de capacidades dinámicas, como el aprendizaje organizativo.

Las capacidades dinámicas hacen posible la renovación continua de la base de recursos y capacidades de la empresa, transformándolos en nuevos procesos, productos y servicios, y generando nuevas estrategias creadoras de valor. Podría decirse que son las encargadas de actualizar y reconstruir las capacidades esenciales de la empresa, respondiendo a los cambios del entorno con el fin de alcanzar y mantener las ventajas competitivas a largo plazo.

En este proceso de creación de valor, los intangibles basados en el conocimiento tienen un papel muy relevante, lo que pone de manifiesto la importancia del capital intelectual en el contexto de las organizaciones empresariales. La perspectiva de la empresa basada en el capital intelectual tiene como objetivo el análisis de los recursos y las capacidades de naturaleza intangible, prestando especial atención a las acciones y flujos de conocimiento incorporados a la empresa.

Los tópicos mencionados -dinamismo, conocimiento y capital intelectual- son los escogidos para titular el presente libro. Ellos, no sólo están presentes en la realidad de las empresas de todo el mundo, sino también en las necesidades de las personas para mejorar continuamente y alcanzar sus metas. De ahí, que el ámbito académico y universitario los tome prestados para construir los pilares fundamentales de la investigación y la divulgación del conocimiento científico. La colaboración entre un grupo de investigadores y docentes de la Universidad de Alicante (España) y de la Universidad Técnica de Machala (Ecuador) se ha materializado en el presente libro, haciendo posible que las sinergias generadas constituyan el punto de partida del aprendizaje futuro de alumnos, docentes e investigadores.

06 Capítulo Capacidades dinámicas. Un enfoque desde el sector productor de camarón en Ecuador

Fabiola Durán Ganchoza; Manuel Muñoz Suárez

En el Ecuador el cultivo, producción y comercialización de camarón en cautiverio es una de las actividades que exceptuando al negocio del petróleo que produce ingresos económicos para el país, y aporta con la generación de empleo para miles de familias en el Ecuador, ya que ´ participan dentro de esta actividad proveedores, transportistas, distribuidores, laboratorios de análisis, entre otros.

En el presente capítulo se exponen las ventajas competitivas que tiene el sector camaronero ecuatoriano, como parte de sus capacidades dinámicas para afrontar retos y desafíos que día a día se le presentan a este sector camaronero, para esto se realiza un estudio cuantitativo, con análisis de casos de empresas y asociaciones de productores camaroneros de la provincia de El Oro (ASOCAM y APROCAM).

Fabiola Durán Ganchoza: Magister en Comercio Internacional Especialización: Tributación Aduanera-UTEG; Ingeniera en Comercio Internacional, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialidad: Inglés-UTMACH; Docente UTMACH Asignaturas: Control Aduanero, Logística Empresarial, Valoración Aduanera, Procedimientos Aduaneros e Inglés (Instituto de Idiomas UTMACH); Investigadora Grupo COMINDEP-GPR-025.

Manuel Muñoz Suárez: Magister en Administración de Empresas; Magister en Docencia de las Matemáticas; Diplomado en Docencia Universitaria, Ingeniero Químico; Docente Titular de la UTMACH; Investigador Grupo COMINDEP-GPR-025; Docente Habilitado SENESCYT; Especialista 1 de Control y Fiscalización-CONSEP; Área de Especialidad: Gestión del Talento Humano; Doctorando UPV Valencia-España.

Se inicia con una revisión de los antecedentes históricos del cultivo de camarón en cautiverio, para luego fundamentarse en lo que son las capacidades dinámicas como parte de la dirección del conocimiento, y como estas pueden influenciar para el desarrollo de ventajas competitivas dentro del sector. Luego se detallan datos técnicos sobre producción, comercialización, precios, exportaciones y especificaciones, que permiten comprender la situación actual que atraviesa este importante espacio productivo.

A pesar de que las exportaciones no petroleras sufrieron una contracción del 3% (en dólares) en el 2016, 62 de las 100 empresas que más venden en el exterior tuvieron un resultado positivo en sus balances, ya que pasaron de vender US\$ 6.200 millones en 2015 a US\$ 6.800 al cierre del 2016.

De las 100 más grandes exportadoras del Ecuador durante el 2016, los tres sectores más representativos son: camarón (34%), banano (26%) y pesqueros (15%). (Cavagnaro, J. & Holguín, D, 2017).

Fundamentos sobre Capital Intelectual

Uno de los temas actuales de investigación de conocimiento e innovación son las capacidades dinámicas, debido a que es complicado definir las variables que ayuden a medir, cuando exactamente incide dentro de un sector o institución de forma positiva o negativa los factores externos o internos que permitan generar ventajas competitivas, debido a que “hay patrones de acción organizacional inevitablemente implican simplificación, selectividad e incertidumbre que conducen a puntos ciegos inherentes en todo tipo de acción estratégica, como resultado de ello, las capacidades organizativas totalmente flexibles podrían no ser alcanzables y la adaptación continua a todo tipo de cambio ambiental no puede ser posible a partir de una perspectiva de sistemas teóricos, se dan entornos que no pueden ser entendidos a cabalidad” (Burisch y Wohlgemuth, 2015).

Las capacidades dinámicas son la acumulación de competencias y destrezas para defenderse ante las adversidades del medio versátil por cuestiones tecnológicas, globalización y tendencias de los consumidores, que va adquiriendo una empresa o sector para crear nuevos productos y procesos respondiendo a los entornos cambiantes.

Para Garzón, (2015) es la “potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus core competencias, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas”.

Estas capacidades permiten a las empresas descubrir, capturar y transformar los contextos positivos o negativos en bienestar de la organización, actualizar capacidades ordinarias y enfocarlos hacia nuevos conocimientos de alto rendimiento para adecuarse a los nuevos ambientes empresariales Teece (2017).

Cuadro 1.- Conceptos de capacidades dinámicas de diferentes investigadores

Año	Autor	Concepto de capacidades dinámicas
2015	Garzón, M.A.	“Potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus competencias, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías”.
2013	Acosta, J.C.,Longo, M.,Fischer, A	“Conjunto de habilidades que despliega una organización para llevar a cabo una actividad o tarea”.
2007	Helfat, C.E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M. A.; Sing, H.; Teece, D.J. y Winter, S.G.	“Capacidad de una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos.

2005	Woiscehyn, J., & Daellenbach, U.	"Patrón aprendido y estable de la actividad colectiva por medio del cual la organización es capaz de generar y modificar constantemente sus rutinas operativas en busca de una mayor eficacia".
2002	Zollo, M. and Winter, S.	"Patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la firma sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas con el propósito de mejorar la eficiencia".
1997	Teece, D.J., Pisano, C. and Shuen, A.	Habilidades y mecanismos que posee la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse rápidamente al entorno tecnológico.
1994	Cruz J., Navas J.M., Delgado, M.	"Subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado".

Fuente: Recopilación de artículos científicos

¿En qué aportan las capacidades dinámicas para que la empresa o sector logre ser competitivo de acuerdo? Teece, Pisano y Shuen (1997), se debe analizar hipótesis implícitas, e identificar las circunstancias competitivas, donde cada paradigma nos lleve a encontrar alguna relación con las ventajas como una característica descriptiva y normativa estratégica conceptual, que permita identificarlas de forma cuantificable para un adecuado análisis.

Para Helfat y Peteraf (2003), señalan que dentro de las capacidades dinámicas existe un ciclo de vida que le permite a estas capacidades evolucionar basado en los recursos con los que se cuenta.

Las etapas de evolución por las que atraviesa las capacidades dinámicas se establecen a continuación:

Cuadro 2.- Etapas de evolución de las capacidades dinámicas

Etapa de la Fundación	Cuando un grupo de individuos se organizan con un objetivo en común, empieza la creación de una capacidad.
Etapa de desarrollo	Durante esta etapa la capacidad se desarrolla a través de la búsqueda en equipo por encontrar alternativas viables para el desarrollo de su potencial combinado con la experiencia adquirida a través del tiempo.
La etapa de madurez	Consiste en que lo que se hace de forma habitual va fortaleciendo los procedimientos y cada vez se convierte en una Capacidad del equipo para recordar la trayectoria de los procedimientos convirtiéndolo en algo natural y tácito.

Fuente: Breznik & Lahovnik, (2015), Eriksson (2013), Zhou, S., Zhou, A., Feng, J., & Jiang, S. (2017)

En el sector camaronero no existen estudios sobre las capacidades dinámicas, sin embargo se ha recopilado los conceptos enfocados en otros sectores, para tener un entendimiento claro de la conceptualización de capacidades dinámicas, analizar las variables adecuadas dentro del sector y así deducir el porqué del éxito en los momentos actuales a pesar de las adversidades como enfermedades y falta de apoyo gubernamental.

A continuación se presentan las variables que analizaron algunos investigadores en otras áreas de las capacidades dinámicas:

Cuadro3.- Variables de referencia para las capacidades dinámicas

Autor	Variables	Universo
(Breznik & Lahovnik, 2015)	Proceso de gestión estratégica, Proceso de comercialización, proceso de recursos humanos y proceso de I + D.	13 Pymes
(Eriksson, 2013)	Los procesos de las capacidades dinámicas, antecedentes, y consecuencias.	Una revisión sistemática de sintetización de 142 artículos
Zhou, S., Zhou, A., Feng, J., & Jiang, S. (2017)	Capacidad de detección, capacidad de integración y capacidad de reconfiguración	204, empresas Chinas

Fuente: Breznik & Lahovnik, (2015), Eriksson (2013), Zhou, S., Zhou, A., Feng, J., & Jiang, S. (2017)

Con lo mencionado anteriormente sobre la conceptualización de las capacidades dinámicas cuadro 1, ciclo de vida cuadro 2 y modelos; vamos a analizar el sector camaronero de la Provincia de El Oro y el desarrollo de sus capacidades dinámicas.

La respuesta a estas eventualidades permite deducir que el sector logra llevar a cabo un proceso de descubrimiento, adaptación, reconfiguración e innovación de sus capacidades para pretender afrontar un entorno con muchos retos. Sin lugar a dudas se funda un modelo basado en la creación de capacidades dinámicas. Orientado en el aprendizaje y cimentación de nuevas competencias que permitan identificar la influencia de la implementación tecnológica, activos intangibles “know-how”, incidencia de las necesidades y requerimiento de los consumidores y normativas para estar a la par con el cambio.

Ante las circunstancias adversas, se vuelve imprescindible adoptar una actitud que permita descubrir los cambios del entorno, adaptarse y responder de forma expedita y flexible a los desafíos que se manifiestan en el transcurso diario de un sector o empresa (Bueno, Morcillo, & Salmador, 2006).

Cuadro 4.- Caracterización del entorno causante del dinamismo entre 2000-2017 y principales decisiones del sector camaronero.

Año	situación (-)(+)	Dinámica
1999	Aparición de la mancha blanca	Mejoría en la selección de buenos productores Y respetar el recurso natural de acuerdo artículo 10 de ley de sanidad animal. Mejora genética de la larva.
2000	Sobreoferta de China, Taiwan y Brazil; los precios cayeron	Mejora de los estándares de calidad en el producto en base a reestructura de procesos.
2002	Decreto de veda de la larva silvestre	Cumplimiento de normativas medio ambientales que beneficiaron para certificación.
2008	Se creó el decreto N° 1391, mejoramiento de la infraestructura en las camaroneras	Inversión y mejoras en infraestructura e implementación de tecnologías para mejoramiento de larvas.

2013	Santa Rosa es declarada capital camaronera del mundo.	Asociaciones se incentivan, se reactivan y empiezan ardua campaña de capacitación para mejorar sus procesos productivos y mejorar sus procesos.
2015	Plan Nacional de Control	Se mejoró los procesos productivos del camarón y se logró homologar las normativas sanitarias de la Unión Europea, es así que si se está en el listado externo del INP puede ingresar al mercado europeo, porque su calidad está garantizada.

Fuente: Rivera R., Hugo A. y Figueroa G., Laura S. (2013)

Uno de los pilares primordiales en el ámbito empresarial es la competitividad, la esfera internacional y la globalización demandan a las empresas manejar los procesos con eficiencia y eficacia, para competir en el mercado interno como externo de un país.

El estado es uno de los actores principales para que se implemente la competitividad por intermedio del delineamiento de políticas y su ejecución. Si se diseñan políticas de desarrollo e investigación, se estimula a establecer procesos tecnológicos en las empresas, y algo sumamente importante en estos tiempos las políticas financieras que son las que impulsan a invertir en equipamiento y a modernizar (Suñol, 2006).

Cuando hablamos de competencia y estrategia no se trata de dos empresas como una unidad de negocio al contrario en la actualidad las empresas que pertenecen a un solo sector deben articularse para competir a nivel internacional como uno solo (Prahalad & Hamel, 2006).

Chan Kim y Mauborgne (2005), declaran que es esencial y necesario dejar a un lado el sentimiento de competencia destructiva entre empresas y sectores, al contrario su pensamiento reside en conseguir una competitividad a largo plazo a través de innovación y el dar valor agregado a los productos. Mantiene que si se desea lograr una competitividad contundente a largo plazo, es valioso ampliar los horizontes de los mercados.

El mundo de los mercados empresariales soporta rápidamente transformación de sus procesos, a causa de la globalización, repunte de la tecnología y las TIC's, viéndose inducidos a buscar estrategias de adaptación a este cambiante contexto internacional, afrontando día a día, desafíos en la gestión empresarial, direccionando hacia nuevos acontecimientos y conductas en el ámbito de la logística y la distribución comercial (González, 2013).

Los consumidores cada vez más estrictos y con grandes intereses en adquirir productos con una mejora continua relacionada con la calidad-precio influyendo hacia un proceso de desintermediación (Prahalad y Hamel, 2006).

Como es conocido por todos en la actualidad, la Innovación Tecnológica cumple un rol cada vez más importante como elemento de la competitividad en las empresas. La economía del conocimiento, la sociedad de la información y la globalización de los mercados demandan de empresas que inyecten al sector un esfuerzo innovador, que debe ser impulsado no sólo desde las administraciones públicas, sino desde cualquier organización y entidad que sean actores directos o indirectos dentro de un mismo sector (Confederación Empresarial de Madrid, 1992).

Con la visión de ser competitivos y adjudicarnos como un país líder en el sector camaronero se esbozan estrategias para presentar antes las instituciones públicas, privadas e instituciones financieras para que en forma conjunta con todos los actores del sector camaronero, se dé un acercamiento para lograr ser competitivos, delineando políticas que permitan acceder a créditos e incentivos que optimicen la gestión logística apoyados en la innovación.

Las estrategias son proyectadas por las empresas para conseguir ventajas competitivas que les permita crecer en el mercado y mantenerse en el mismo, y a su vez estas ventajas competitivas se las alcanza con el bajo precio, flexibilidad, calidad, confiabilidad en la entrega innovación velocidad de respuesta y otros (Gómez, 2006).

Las bondades de la naturaleza de Ecuador impulsan a tener una producción exuberante durante todo el año con un camarón de calidad reconocida a nivel mundial por su sabor y textura, lo que se convierte en una ventaja comparativa con respecto a otros países de la región.

Antecedentes de la producción camaronera en el Ecuador

La acuicultura se ha desarrollado de forma vertiginosa, principalmente el camarón en cautiverio, que desde los años 60 de manera casual un grupo de colonos de Santa Rosa, Provincia de El Oro notaron, que en pozas costeras estaban creciendo camarones que fortuitamente habían ingresado en ellas, es así que el agricultor Jorge Kaiser Nickels, empezó a realizar los experimentos de cultivo del camarón en cautiverio (langostino) en una poza artificial cimentada en el sector de la Emerenciana, obteniendo buenos resultados en la cría de estos especímenes en esta nueva forma de cultivo, convirtiéndose en el precursor de esta iniciativa inventora que luego trascendió al país y al mundo entero con excelentes resultados.

Pero ¿Qué aportó e incidió para que los inventores de esta forma de cría de camarones consigan que este modo de cultivo perdure a lo largo del tiempo?; tal vez la capacidad de adaptación al entorno cambiante, hablemos de problemas climáticos, enfermedades y otro factores, que ellos lograron sobrellevar y manejar, es así que para que el sector camaronero se encuentre en los sitios actuales debió pasar muchos años de transferencia de conocimiento de generación en generación para aprender y reaprender a mejorar su producción, esta evolución y adaptación innata de poder acoplarse y resolver los problemas del día a día en el sector, es conocido en la actualidad con el término de capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas se enfocan en saber manejar los recursos y capacidades con las que se cuenta para generar competencias que permitan adaptarse en un entorno

cambiante, llegando a ser una fuente de ventajas competitivas en la organización (Garzón, 2015).

Con el panorama mencionado anteriormente, en la actualidad en Ecuador el camarón es el segundo rubro de exportaciones no petroleras, a nivel país existen mil trecientos cuarenta y cuatro camaroneras registradas en el Instituto Nacional de Pesca (INP), que es el organismo que regula esta actividad, la Provincia de El Oro cuenta con 688 camaroneras, siendo la provincia que más camaroneras posee a nivel país con un aporte del 51,20% del total general registrada en el INP.

Para estar en los sitios antes mencionados el sector camaronero atravesó por un sinnúmero de situaciones que de una u otra manera influyeron en la generación de leyes y normativas, es así que mencionaremos algunas de ellas por ejemplo para que se dé el mejoramiento de la infraestructura en las camaroneras se creó el decreto N° 1391 emitido en octubre del 2008, toda camaronera ingresará al control de regularización, es así que toda camaronera que fueron registradas antes del 2000 se iban a regularizar, pasadas del año 2000 se revertían al Estado. Las condiciones que debían cumplir las camaroneras para regularizarse son las siguientes: las camaroneras que se ampliaron de sus áreas de concesión; para los dueños de piscinas que no posean ningún tipo de acuerdo, y aquellas que se encuentran localizadas en zonas de playa y bahías. Que exigía este acuerdo:

- Tener una infraestructura totalmente construida, en plena operación.
- Reforestar con inversión propia del camaronero. Hasta 10 hectáreas, la reforestación será del 10%; de 11 a 50 ha, del 20%; y de 51 a 250 ha, del 30%, y se cumplirá en un año, contado desde la fecha en que se inicie el trámite de regularización.
- Se establece la tarifa por ocupación de zona de playa y bahía para el cultivo de especies bioacuáticas en \$ 25 por ha, pero las primeras 10 ha no tendrán costo. Además, prohíbe otorgar nuevas concesiones en áreas de manglares.

Con la aplicación y exigencias del decreto antes mencionado, se logró que los productores mejoraron su manejo de gestión de producción de camarón.

Uno de los problemas del sector camaronero es la alta rotación del personal, debido al alto índice de robos al sector camaronero, que causan muchas pérdidas, es así que como estrategia los productores de camarón prefieren cambiar constantemente al personal, y seleccionan personas que no sean de la Provincia si es de preferencia, pero esto trae consigo ciertas desventajas, como por ejemplo tener que volver a dar una inducción del procedimiento al nuevo personal, es un número muy reducido de personal que tienen un largo tiempo de trabajo con el mismo productor camaronero y son expertos en sus áreas.

Todos estos factores tanto positivos como negativos por los que ha atravesado y sigue atravesando el sector les ha permitido en cierta forma ir corrigiendo y renovando procedimientos, término conocido en la actualidad como las capacidades dinámicas del sector, pero ¿cuáles son estas capacidades dinámicas que posee?

Proceso de producción del camarón en cautiverio

El Instituto Nacional de Pesca (INP) es la entidad competente que regula el sector camaronero y entre sus funciones es quien garantiza y certifica de forma oficial que los productos de la pesca y acuicultura cumplan con los requisitos de inocuidad. En la Provincia de El Oro se cuenta con las siguientes instituciones relacionadas directa o indirectamente al sector camaronero:

- Inspectoría de Acuicultura
- Instituto Nacional de Pesca (INP)
- Agencia de Regulación y Control (ARCH)
- Ministerio del Ambiente
- Capitanía de Puerto Bolívar (DIRGOR)
- Fiscalía de Espacios acuáticos de El Oro.

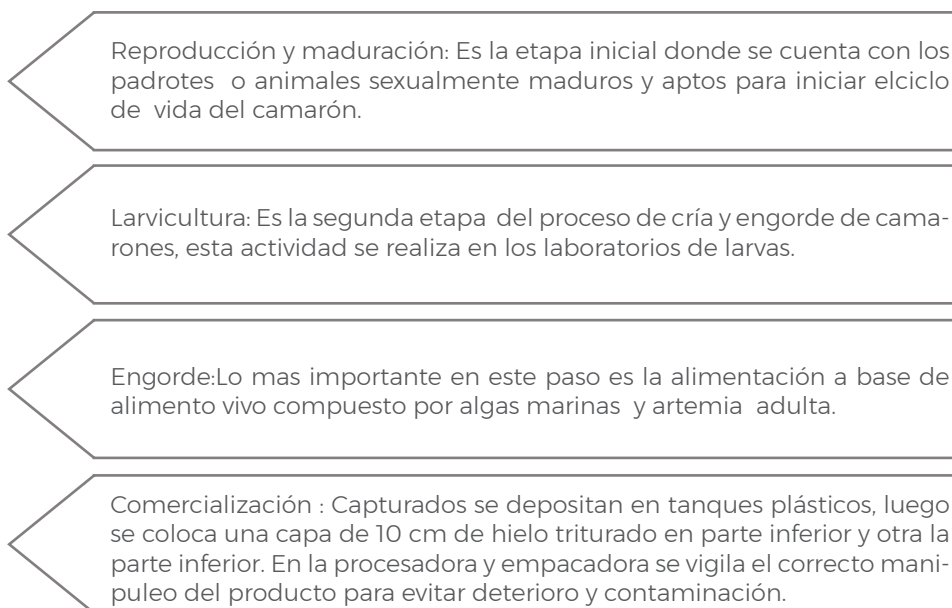
La producción de camarón se da en dos sectores en el Ecuador, en Playa-Bahía y en continente. El mejorar el de buscar alternativas tanto tecnológicas como alimenticias para mejorar la producción de camarón, se da como resultado de los requerimientos del consumidor que exigen cada vez más calidad en lo que consumen.

Los productores camaroneros integrados en las asociaciones se han preocupado en invertir en la tecnificación de procesos, mejorar tecnología y genética, lo que ha logrado que el sector camaronero se mantenga con el incremento del volumen de producción y que debido a esto logren invertir cada vez más, en las diferentes etapas del proceso de producción.

Situaciones negativas han impulsado a que el sector camaronero implemente mejoras; como por ejemplo la enfermedad de la mancha blanca acaecida en el año 2000, debido a que la mayoría de productores trabajaba con larvas silvestres, después de este suceso negativo en la actividad camaronera se implementaron laboratorios de larvas para el mejoramiento genético, lo que ha logrado en la actualidad buenos resultados de entregar al consumidor camarones de calidad y que ha permitido incrementar la competitividad. En nuestra provincia se da un sistema de cultivo extensivo de baja densidad en la que se siembra de 8 a 15 larvas por metro, alcanzando altos rendimientos de producción.

Los productores camaroneros manifiestan que el éxito está en el mejoramiento genético de la larva, la alimentación, pero también en ser minuciosos en todo el proceso logístico desde la producción hasta la comercialización.

Figura 1.- Etapas del proceso de cultivo del camarón en cautiverio



Fuente: Villamar (2004)

En el siguiente cuadro encontraremos información de la clasificación de camarón entero y camarón sin cola proporcionada por las asociaciones de camarón, con los precios referenciales hasta enero del 2017, tomada desde la página del ministerio de acuicultura.

Cuadro 5.- Especificaciones para comercialización de camarón entero.

Camarón Entero		
Clasificación	Gramos	\$Precio
40/50	20-24	6,1
50/60	17-19	5,65
60/70	15-16	5,55
70/80	13-14	5,2
80/100	10-dic	4,55
100/120	8-sep	4,3
120/140	7	4,05

Fuente: APROCAM (2017)

La producción de camarón en la Provincia de El Oro

De acuerdo a datos estadísticos proveídos por trademap para el año 2016, Ecuador ocupa el tercer puesto a nivel mundial como país abastecedor de camarones en cautiverio; a esto se suma que al encontrarse ubicado geoestratégicamente posee grandes bondades naturales para la producción de camarón en cautiverio, debido a la luminosidad en esta zona geográfica, permite tener características endémicas como es su textura y sabor exquisito, además los productos provenientes de la acuicultura son una sustitución sostenible de fuentes de proteínas para el cuidado de la salud que tanto preocupa a los consumidores de estos tiempos (PROECUADOR, 2015).

A continuación se representan el total de hectáreas de camarón cultivadas a nivel país y su representación por provincias, siendo El Oro la segunda en relevancia.

Cuadro 6.- Registro de Hectáreas de camarón cultivadas a nivel país y por provincias

AÑOS	Nacional	Guayas	El Oro	Manabí	Esmeraldas
2014	210.000	60%	15%	9%	7%
2015	211.984	65,23%	19,05%	8,77%	6,94%

Fuente: Perfil sectorial de acuicultura, PROECUADOR (2016)

La provincia de El Oro cuenta con alrededor de 688 camaroneros registrados en el INP, los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes asociaciones existentes en la Provincia, en el cuadro 7 observamos que están asociados 382 productores, lo que significa que el resto que refleja en el INP no están asociados.

Cuadro 7.- Productores camaroneros Provincia de El Oro

N°	Asociación	N° Socios
1	CAMARA DE PRODUCTORES DE EL ORO	152
2	ASOCAM	129
3	APROCAM JK	50
4	COOP. HUALTACO	31
5	COOP. SUR PACÍFICO	20
	Total	382

Fuente: Entrevista directa a gremios.

Según PROECUADOR (2016), en Ecuador se siembra dos tipos de camarón: el camarón blanco o *litopenaeus vannamei*, es la especie que predomina en el sector camaronero ecuatoriano, su característica es de un color blanquecino a amarillento con la parte espaldar del caparazón un poco más oscura y por lo general reside en aguas con fondos lodosos. Se considera como la especie en cautiverio más resistente y que se adapta con facilidad a los cambios ambientales; y el camarón *litopenaeus stylirostris*, se produce un 5% de la producción total de camarón en el Ecuador. Esta especie ocupa el segundo lugar más importante en la costa pacífica y tiene una longitud total máxima de 230 mm.

El instituto Nacional de Pesca (INP), clasifica a la cadena de suministro en dos listados en la cadena de elaboración de productos acuícolas:

- Listado Interno: Los que se encuentran registrados en esta categoría son aquellos que proveen de materia prima o servicios vinculados a los establecimientos exportadores.
- Listado Externo: Es el registro de los establecimientos cuyo listado será proporcionado periódicamente al mercado internacional, para ello debió haber pasado por el listado interno.

Estar en el listado tanto interno como externo significa que el establecimiento cumple con los requisitos que garantizan la sanidad e inocuidad de sus procesos y productos.

En el Cuadro 8, se describe la cadena de suministro en general del camarón en cautiverio pero que empresas o proveedores hay en la Provincia de El Oro para aportar en cada fase del proceso:

Cuadro 8.- Cadena de suministro proceso de comercialización del camarón

Cadena de Suministro	N°	
	A nivel Nacional	El Oro
Productores	1344	688
Laboratorios	119	13
Empresas de balanceado	31	6
Comerciantes	164	65
Comercializadoras/Expor	48	7
Comerciantes de Insumo	57	2
Fábrica de hielo	34	6
Plantas de frío	4	0
Transportistas	832	132
TOTAL	2.633	787

Fuente: Instituto nacional de Pesca (2017)

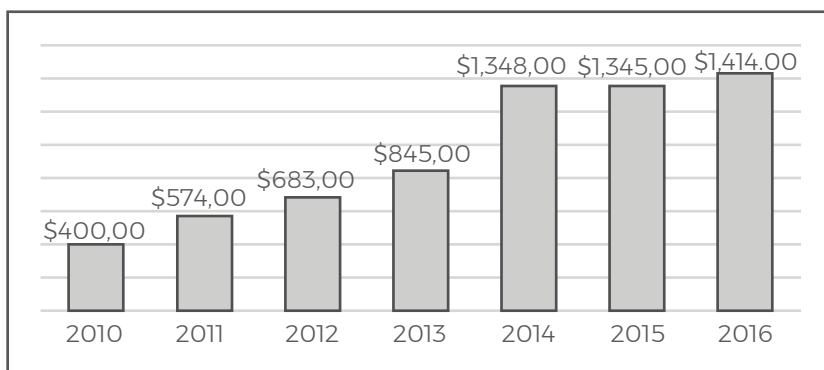
Comercialización/Exportación de camarón

El sector exportador de camarón ecuatoriano es liderado por 26 grandes empresas exportadoras, quienes comercializan su producto en mercados como EE.UU, Vietnam, Italia, España, Francia, China, entre otros. Para incursionar en los mercados, lo hacen a través de intermediarios conocidos como brockers o la comercialización directa con el cliente-importador.

La demanda actual del mercado está en constante incremento, y los mercados internacionales reclaman cada vez una serie de productos con alto grado de diversificación, ante esto Ecuador cuenta con una producción que permitirá

satisfacer esa demanda, siempre y cuando todos los actores del sector se integren en mesas o ruedas de negocio que le permitirán mejorar los procesos logísticos en cada una de sus fases.

Figura 2.- Exportaciones de camarón Ecuatoriano



Fuente: Revista Aqua (2015).

La producción del camarón ecuatoriano se mantiene en alza, repuntando en el año 2016 que alcanzó cifras por US\$ 1.414,00 millones, a pesar que en el año 2015 la producción mundial se vio afectada por el Síndrome de Mortalidad Temprana (EMS), Ecuador logró mantenerse libre de EMS y reportó buenos niveles de cosecha (Revista Aqua, 2015).

A continuación, se expone la lista de los países productores de camarón a nivel mundial, donde India durante los últimos cuatro años mantiene el liderazgo en el sector camarónero, mientras que Ecuador cada año sube su producción que aporta a los mercados internacionales, ubicándose en el año 2015 en el tercer puesto como país productor de camarón.

Entre los principales países europeos importadores de camarón se encuentran: España (74.751 Ton), Francia (38.552 Ton), Italia (32.160 Ton) y Bélgica (27.976 Ton), según datos de la FAO (2016).

Cuadro 9.- Producción de camarón en US\$ Miles (Partida 0306)

Año	India	Canadá	Ecuador	Vietnam	China	Indonesia
2012	19.790,52	1.791,28	1.279,77	1.592,93	1.465,55	1.206,54
2013	23.262,28	2.976,80	1.794,99	2.052,91	1.752,08	1.481,28
2014	27.402,85	3.834,86	2.520,24	2.553,75	2.043,90	1.815,23
2015	23.737,63	3.195,66	2.287,40	1.805,82	1.713,51	1.355,91

Fuente: ITC, 2017

Ventajas y desventajas del sector camaronero en función de las capacidades dinámicas

Enfocados en la realidad del sector camaronero, y en base al análisis de las capacidades dinámicas de ellos, se exponen a continuación las ventajas y desventajas que se le presentan tanto a productores, exportadores e intermediarios que participan en el proceso de comercialización del camarón ecuatoriano.

Cuadro 10.- Ventajas y desventajas del sector camaronero ecuatoriano

Ventajas	Desventajas
Implementación del Plan Nacional de Control	Los intermediarios que intervienen entre productores - exportadores, resta competitividad y margen de utilidad para el productor.
La existencia de las asociaciones para trabajar en equipo y buscar alternativa de competitividad.	No existe un producto financiero que cubra las necesidades y requerimientos del productor camaronero para financiarse.
Tendencia cada vez más alta para consumir camarón.	No existe un precio oficial del camarón.
Las bondades climáticas permiten producir durante todo el año.	Alto índice de inseguridad en el sector, robos a las camaroneras.
Firma de Acuerdo Comercial con la Unión Europea.	La sobreproducción de países asiáticos.

Fuente: Entrevista con actores del sector a nivel local

En definitiva el sector camaronero a nivel de la Provincia de El Oro presenta una serie de particularidades y especificidades que lo hacen merecedor de ocupar el “segundo lugar” dentro de las exportaciones, debido a que gran parte de lo que sale por Puerto Marítimo de Guayaquil, es abastecido por la producción camaronera de ciudades como Santa Rosa, Arenillas, Machala y Huaquillas, a través del archipiélago de Jambelí.

Empresas exportadoras y Asociaciones de productores como ASOCAM, APROCAM, así como entidades como la Cámara de Productores de Camarón de la Provincia de El Oro, forman parte de un sector fuerte que cada día gracias a sus ventajas competitivas se abre camino ante las diferentes adversidades que presenta el negocio de la comercialización del camarón, ya que el Estado en la actualidad y durante los últimos diez años no ha dado un impulso real a la actividad, más bien han sido emprendimientos locales o propios los que han dado cabida a mejoras sustentables y sostenibles para el sector.

Prácticas organizacionales que facilitan la generación del conocimiento y el fortalecimiento de capacidad de respuesta ante entornos dinámicos

La interacción entre los miembros que forman parte del sector camaronero, es decir, productores, intermediarios, exportadores y proveedores de insumos, junto con entes tanto gubernamentales como del sector privado, apoyados por la academia, que aporta con conocimientos científicos y tecnológicos, permitirá dar el gran salto para romper paradigmas y cambiar estructuras que no han permitido el dinamizar de forma integral al sector camaronero a nivel de la Provincia de El Oro.

Propuestas como implementar micro y macro ruedas de negocio, para comercializar de forma directa sus productos, y así abaratar costos e incrementar ganancias en cada lado de la cadena productiva, además de gestionar el apoyo de entes de control para dar asesoramiento y asistencia técnica

a los productores, deben ser no solo canalizadas sino que se debe gestionar su aplicación y puesta en marcha de inmediato, para lo cual no es sólo necesario el financiamiento como componente inicial, sino el tener el poder de decisión de afrontar nuevos retos en la experticia a enfrentar los cambios y solucionar problemas, juegan un rol preponderante para el desarrollo de las capacidades dinámicas de cada uno de los miembros que forman parte de este importante sector de la economía nacional.

Referencia bibliográfica

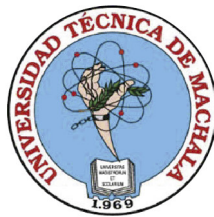
- Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M. (2006). Distinctions that matter: A classification of resources and discussion of implications for dynamic capabilities of firms. *International Journal Technology Management*, 155-168.
- Burisch, R., & Wohlgemuth, V. (2015). Blind spots of dynamic capabilities: A systems. *Journal of Innovation*, 109-116.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2015). DYNAMIC CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE:. *Journal of Contemporary Management*, 167-185.
- CNA. (2017). Estadísticas de exportación y reporte de mercado de Urner. *AquaCultura*, 60.
- Confederación Empresarial de Madrid. (1992). *La innovación un factor clave para la competitividad de la empresa*. Madrid.
- Eriksson, T. (2013). Processes, antecedents and outcomes of dynamic. *Scandinavian Journal of Management*, 838.
- GARZON M., A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 111-131.
- Gómez, C. (2006). *Propuesta de un modelo de gestión logística*. Colombia.
- González, M. (2013). *Logística y distribución comercial: modelos de gestión de inventarios con patron de demanda Potencial*. Universidad de la Laguna.
- Helfat , C., & Peteraf, M. A. (2003). THE DYNAMIC RESOURCE-BASED VIEW:. *Strategic Management Journal*, 991-1002.
- ITC. (10 de Abril de 2017). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||0306|||4|1|1|2|2|1|2|1|1
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2006). *Líderes del Management*. Colombia: Ediciones Deusto.
- PROECUADOR. (2015). *Pesca y Acuicultura*. Quito.
- PROECUADOR. (2016). *Perfil Sectorial de Acuicultura*. Obtenido de

- PROEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-DE-ACUACULTURA.pdf>
- Suñol, S. (2006). Aspectos Teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 21.
- TEECE, D., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Teece, D.J., Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning* (2017), [http:// dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007](http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007)
- Villamar, C. (2004). Programa de bioseguridad para la cría de camarones orgánicos. *AquaTic*, 42-51.
- Woiscehyn, J., & Daellenbach, U. (2005). Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342. <https://doi.org/10.1093/icc/dth053>
- Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zhou, S., Zhou, A., Feng, J., & Jiang, S. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 1-17. doi:10.1017/jmo.2017.20

*El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital
intelectual en la dirección estratégica de la empresa*
Edición digital 2017-2018.
www.utmachala.edu.ec

Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
Editorial UTMACH
Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje
www.investigacion.utmachala.edu.ec / www.utmachala.edu.ec

ISBN: 978-9942-24-102-3



9 789942 241023