

**INNOVACION ORGANIZACIONAL EN C.I. OCEANOS S.A.
2001-2005**

**NATHALIA CUELLO CASTILLA
IVAN GAVIRIA RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T.
2006**

**INNOVACION ORGANIZACIONAL EN C.I. OCEANOS S.A.
2001-2005**

**NATHALIA CUELLO CASTILLA
IVAN GAVIRIA RODRIGUEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Administración de Empresas**

**Director
LUIS CARLOS ARRAUT
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T.
2006**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. Y C., Octubre 2006.

CONTENIDO

	Paginas
INTRODUCCION	17
0. DISEÑO DEL TRABAJO	22
0.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	22
0.1.1 ANTECEDENTES	22
0.1.2 Descripción del problema	25
0.1.3 Formulación del problema	29
0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
0.2.1 Objetivo general	30
0.2.2 Objetivos específicos	31
0.3 JUSTIFICACIÓN	36
0.4 MARCO REFERENCIAL	36
0.4.1 Marco teórico	40
0.4.2 Marco conceptual	41
0.5 DISEÑO METODOLÓGICO	45
0.5.1 Tipo de investigación	45
0.5.2 Recolección y fuente de información	46
0.5.3 Procesamiento de la información	46
1. PANORAMA DE LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA CAMARONERA	48
1.1 Panorama mundial	48
1.2 Panorama latinoamericano.	51
1.3 Panorama nacional	55
2. DIAGNOSTICO INTERNO DE C.I. OCEANOS S.A. 2001-2005	
SITUACION ACTUAL	57
2.1 Reseña histórica de C.I. Océanos S.A.	57
2.1.1 Misión	59
2.1.2 Visión	59

2.1.3	Objetivos de la empresa	60
2.1.4	Portafolio de productos	62
2.2	Estructura organizacional	67
3.	DIAGNOSTICO EXTERNO DE C.I OCEANOS S.A. 2001-2005	
	SITUACION ACTUAL	78
3.1	Factores relevantes del entorno empresarial que impactaron en océanos	78
3.1.1	Variables económicas	78
3.1.2	Factores políticos y legales	78
3.1.3	Factores sociales	79
3.1.4	Factores ambientales	80
3.2	Análisis microeconómico	83
3.2.1	Clientes	83
3.2.2	Competencia	84
4.	EVOLUCION ECONOMICA-FINANCIERO DE C.I. OCÉANOS S.A. 2001-2005	86
4.1	Situación financiera 2001	86
4.2	Situación financiera 2002-2003	87
4.3	Situación financiera 2005	90
5.	PROCESO DE EVOLUCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN OCEANOS S.A. 2001-2005	95
5.1	Análisis de la capacidad de innovación de océanos, 2001-2005	95
5.2	Cambio organizacional en océanos S.A.	109
5.2.1	Innovación organizacional en océanos y su relación con el cambio organizacional	126
5.2.2	Impacto económico de las actividades de innovación en la empresa en el periodo de estudio	141
5.2.3	Factores que obstaculizaron el desarrollo de las actividades de innovación en océanos S.A.	144
6.	PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.	148

7. CONCLUSIONES	156
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	163
ANEXOS.	165

LISTA DE TABLAS

	Paginas
TABLA 1: Composición de tallas de langostinos según la época.	63
TABLA 2: Principales competidores de Océanos	85
TABLA 3: Cambios en la estructura organizacional de Océanos	121
TABLA 4: Relación entre innovación organizacional y Cambio organizacional.	134

LISTA DE GRAFICOS

	Paginas
GRAFICO 1 Organigrama de estructura jerárquica	70
GRAFICO 2: Estructura organizacional	119
GRAFICO 3: Naturaleza del cambio.	125

LISTA DE ANEXOS

	Paginas
ANEXO A: Cuestionario de entrevista	165
ANEXO B: Organigrama	171
ANEXO C: Imágenes de Océanos S.A.	172

RESUMEN

1. TITULO: Innovación organizacional en C.I. Océanos S.A. 2001-2005
2. AUTOR: Ivan Gaviria Rodríguez y Natalia Cuello Castilla.
3. OBJETIVO GENERAL: Esta tesis se propone como objetivo fundamental identificar como ha sido la evolución de la empresa Océanos S.A. en el período 2.001-2.005 y qué tipo de procesos con respecto a innovación organizacional se han llevado a cabo con el fin de desarrollar nuevas estrategias y mecanismos para responder a las exigencias tanto del entorno externo como interno y como estas se han traducidos en mejoras en la productividad y la competitividad de dicha empresa.
4. SINTESIS DE LA METODOLOGIA: El tipo de investigación que se aplicara en este estudio es la investigación cualitativa debido a que es de vital importancia conocer la creación, la evolución y actual desempeño de la empresa estudiada, en términos de innovación, estructuras, gestiones administrativas, resistencia al cambio, comportamiento innovador, productividad y competitividad. De esta manera se podrá determinar la capacidad innovativa de océanos S.A. y considerar que tan acertadas han sido las decisiones tomadas para hacer frente a las exigencias del entorno.
5. SINTESIS DE LOS RESULTADOS: Los Resultados obtenidos en el análisis de la Innovación Organizacional en Océanos S.A. 2001-2005 se consideraron los siguientes resultados
 - ◆ Bajo costos
 - ◆ Amplio la gama de productos ofrecidos
 - ◆ Permitió mantener la participación de la empresa en el mercado
 - ◆ Aumento la capacidad productiva
 - ◆ Aumento la flexibilidad de la producción

6. SINTESIS DE LA CONCLUSION: Océanos con el firme propósito de hacerles frente a los cambios y exigencias del entorno, ha puesto en marcha ciertas actividades de innovación, que sin duda alguna le han permitido a los empleados desarrollar mas ampliamente sus capacidades innovativa, la cual ha logrado que estos tengan una mayor participación con respecto a la toma de decisiones en la organización.

Las actividades de innovación que realiza Océanos son: actividades de investigación y desarrollo interno y externo, actividades de gestión y actividades de capacitación, generando resultados concretos en innovaciones en productos, proceso y organización, lo cual origina novedades en los mercados locales e internacionales y en la organización.

La innovación organizativa es la que esta ligada con la estructura y dirección de la organización, con los procesos administrativos y con los recursos humanos. Teniendo en cuenta lo anterior, en Océanos la innovación organizacional ha repercutido ampliamente en la organización con respecto a la estructura, la cual se ha vuelto mas participativa, permitiendo el flujo de información a todas las áreas de la empresa, y aunque conserva un estilo gerencial centrado el recurso humano se tiene mas en cuenta en las decisiones de la empresa. Con respecto a las decisiones estratégicas determinan el proceso de la formulación de la estrategia, que en la actualidad están basadas a la reducción de costos; las decisiones de gestión y control son tendientes a anticipar un problema futuro o tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido.

Cartagena D. T. Y C, Octubre de 2006

Señor

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad

Estimado señor:

Nos dirigimos a usted con el objeto de hacerle entrega del trabajo de grado de prácticas investigativas del proyecto “**INNOVACION ORGANIZACIONAL EN OCEANOS S.A. 2001-2005**”, por lo tanto lo presentamos a su consideración, estudio y aprobación como requisito para optar el título de Administrador de empresas.

Atentamente,

NATHALIA CUELLO CASTILLA
Código 0111005

IVAN GAVIRIA RODRIGUEZ
Código 0111027

Cartagena D. T. Y C, Octubre de 2006

Señor

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.

Cordial saludo.

Yo **LUIS CARLOS ARRAUT**, docente de tiempo completo de esta institución, y actualmente asesor de Nathalia Cuello e Iván Gaviria, estudiantes de Administración de Empresas, que se encuentran realizando una investigación en la empresa OCEANOS S.A., como trabajo de grado, muy comedidamente me dirijo a ustedes para informarle sobre lo anteriormente dicho, y pidiendo su colaboración y aprobación para este proyecto.

Esta investigación en la actualidad se encuentra aprobada por la empresa en mención.

Agradezco su atención prestada.

Atentamente

LUIS CARLOS ARRAUT

Asesor de tesis

INTRODUCCION

En los últimos años se han producido grandes transformaciones en los países industrializados, en los países en desarrollo y en el conjunto de la economía mundial, donde se destacan cuatro elementos fundamentales: En primer lugar, se ha acentuado la dinámica de la revolución tecnológica, con aumentos en los niveles de producción y menores costos, se han fortalecido los sistemas de información, donde la informática y las telecomunicaciones representan los sectores con mayor dinamismo en las últimas décadas¹.

En segundo lugar, se ha modificado el marco institucional de las empresas en el mundo, donde los procesos de apertura, liberalización y desregulación, juegan un rol fundamental.

En tercer lugar, los polos de desarrollo más dinámicos se encuentran en los países en desarrollo (especialmente en Asia) y por consiguiente se presenta un aumento de la competencia, forzando el desarrollo e incorporación de innovaciones tecnológicas que cambian la posición relativa de sectores y empresas en el mercado mundial, cambiando y volviendo más dinámicas a las empresas.

¹ PERES Wilson (compilador) "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos". Siglo veintiuno. Primera edición 1998. P. 23.

Para terminar, se modificaron las interconexiones entre las economías nacionales, y vivimos procesos de globalización, y al mismo tiempo unión regional, en formas de bloques, organizaciones o tratados bilaterales.

El desarrollo industrial de las dos últimas décadas se ha conformado teniendo como epicentro un nuevo sistema técnico, que gira en torno a la información; cuatro pilares sostienen dicho sistema: la electrónica, la informática, las telecomunicaciones y la robótica. La introducción de dichos factores, hizo que se llegara al fin de la era de las ventajas adquiridas y se inició una nueva era: el de las ventajas construidas; en esta nueva fase el eje se desplaza de la "existencia de abundantes recursos naturales y mano de obra hacia la posesión del dominio científico y tecnológico y la capacidad de innovación².

Los países como Colombia son dependientes, tanto económica como institucionalmente de los países desarrollados, y en este sentido, somos nosotros, los que debemos acomodarnos a las reglas de Política Industrial que se imponen.

² MISAS, Gabriel. "Algunos elementos para la construcción de una estrategia de desarrollo industrial" en Estrategia industrial e inserción internacional. L.J. Garay (Ed.), Fescol, Bogotá, Diciembre de 1992.

La continúa lucha de poder económico en la que se encuentran las empresas, ha generado en los mismos empresarios un nuevo pensamiento, y una ideología diferente, para sobrevivir principalmente en una sociedad capitalista, donde las nuevas ideas enmarcan la cadena de éxito o fracaso para quienes hacen uso de ellas.

El rendimiento de las organizaciones y la generación de valor, se convierten en factores cumbre que todo empresario desea alcanzar, y su éxito dependerá cada vez más, de que tan acertadas fueron las decisiones tomadas, al momento de ser aplicadas en diversas situaciones.

Hoy en día para cualquiera organización es de vital importancia la buena gestión de sus funciones, para lograr el alcance de sus objetivos maximizadores, en un mundo tan cambiante y volátil, donde se sabe que sucede hoy pero no se tiene nada seguro de los que pasara mañana; el mundo esta en constante evolución; existen períodos más "explosivos" que otros, pero la transformación es el fenómeno que reina actualmente.

Cualquiera organización esta rodeada de un entorno que le exige adquirir eficacia y calidad en sus productos o servicios que el mundo de hoy necesita de ellas. Se tiene que estar concientes que en una empresa es necesario crear y mantener una actitud innovadora, basada en el vigor, astucia y entusiasmo de personas

capaces de ser dirigentes en un proceso que compromete responsabilidad, riesgo, voluntad, valores, bien común, deseo de hacer todo bien, entre otras.

El concepto de innovación -como eje principal de este trabajo- es tomado en un sentido amplio, ya que considera no sólo las transformaciones tecnológicas, sino también los cambios organizacionales, y la capacidad innovativa de Océanos S.A. como dinámica de su proceso innovador.

En la actualidad la innovación es una herramienta de apoyo generadora del bienestar económico para cualquier empresa convirtiéndose en un pilar fundamental y muypreciado para la sociedad empresarial. La empresa Océanos S.A., esta claramente identificada con todo lo relacionado a las innovaciones organizacionales, pues desde sus inicios, a pretendido ir a la vanguardia de todas las empresa exportadoras colombianas, adaptándose con rapidez a los diferentes cambios ofrecidos por el mercado, integrando e implementando procesos nuevos a nuevos mercados.

Para toda empresa que desea apoyarse en la innovación como mecanismo de competitividad es indispensable conocer su organización (estructura) y evaluar la situación en que se encuentra, haciendo para esto análisis continuos de su gestión, tanto económica, productiva, administrativa y financiera.

Con frecuencia la realización de estos análisis requiere de mucha concentración y perspicacia, debido a la complejidad de lo que ellos contienen y el valor que tiene la efectividad de estos para la empresa, al punto de que la tarea se vuelve todo un reto.

Uno de los fines que propone este análisis y estudio es dotar a toda la empresa de información con el fin de crear en la organización un ambiente con actitud innovadora que permita a empleados y directivos a hacer un mejor aprovechamiento de la información, primordial al momento de la toma de decisiones, para posibles políticas y procesos a implementar.

0. DISEÑO DEL TRABAJO

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 ANTECEDENTES

La producción de langostinos de criadero ha crecido notablemente en los últimos años en las zonas tropicales debido, fundamentalmente, a la sobre pesca y al aumento de la demanda de este producto. Este crecimiento masivo ha venido evolucionando con mayor auge en los países latinoamericanos como México, Panamá, Venezuela, Guatemala, Ecuador (principal productor y exportador) y Colombia. Debido a sus condiciones geográficas, algunos de estos países cuentan con una salinidad, temperatura del agua y corrientes marinas óptimas para pescar y cultivar un camarón tipo exportación.

A pesar de esto, y en cuanto a su condición política, dichos países no han desarrollado políticas ambientales bien planificadas, lo que permite la explotación de sus mares y tierras, tipo cultivo, en muchos casos, sin control.

En la mayoría de los casos es prudente decir que la rentabilidad de la industria camaronera que obtiene de sus productos, se basa en los bajos costos de

inversión, las subvenciones de apoyo de gobiernos y entidades internacionales, ya que no refleja realmente sus costos ambientales y sociales. Las empresas acuicultoras fueron financiadas principalmente por bancos de desarrollo, que aportaron un 69% de la financiación y un 40% de los proyectos.

Con estos antecedentes, y la constante búsqueda de eficiencia en pro de alcanzar una producción a un costo realmente competitivo, han obligado a muchas otras empresas del sector camaronicultor a cerrar sus puertas, creando cada día una competencia más fuerte.

En los últimos años no solo ha aumentado la competencia, sino también el consumo de productos Acuícola, debido a los cambios en los hábitos del consumidor, quien reconoce sus altas cualidades nutricionales, así como el incremento y diversidad de la oferta, tanto de productos nacionales como importados. Entre 1993 y 1998 creció el consumo per cápita, de 3.8 a 6.5 Kg. Año, acercando a Colombia al promedio latinoamericano que es de 9 Kg. Año

En nuestro país los primeros intentos por desarrollar la actividad camaronicultura se dieron en el año 1974 con la creación de la granja llamada Guaipí, ubicada en Guapí, departamento del Cauca; la cual funcionó solo durante un corto periodo.

El actual proceso, se inicio en el año 1983 localizándose en las principales fincas camaroniculturas en la costa caribe y teniendo al departamento de Bolívar como epicentro de la actividad.

Las empresas comercializadoras ubicadas en la ciudad de Cartagena han alcanzado altos niveles de desarrollo es sus procesos y en la diversificación de sus mercados, siendo C.I Océanos S.A. quien exhibe los mejores resultados.

Este tipo de resultados depende directamente tanto de la capacidad que posee la empresa para la generación de recursos, que le permite adoptar un programa serio de reinversión, como también de la iniciativa y disposición que la directiva y empleados han tenido para alcanzar las metas ideadas.

Océanos S.A. a lo largo de los años se ha enfrentado eficientemente a múltiples situaciones y cambios del entorno, lo cual hace que se considere como una empresa con potencial innovador en el ámbito organizacional, a través de un modelo empresarial de producción sostenible, proceso confiable y comercialización internacional del Camarón del cultivo.

Con ese modelo empresarial Océanos ha pretendido tener mayor aceptación por parte de los clientes, ajustándose a las necesidades y expectativa de los dueños (accionistas), los clientes, proveedores, los empleados, y las comunidades en las cuales ejecuta su labor, contribuyendo en el desarrollo social y económico de las mismas.

0.1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La maximización de utilidades es el objetivo principal de cualquier empresa, y su cumplimiento es la mayor preocupación que diariamente enfrentan los empresarios y será la base de estudio de esta proyecto, para poder así determinar cuales son las causantes que no permiten el desarrollo pleno de las nuevas ideas.

Una de las principales razones que pueden generar un impacto negativo hacia las empresas, pueden ser una actitud poco arriesgada y no emprendedora por parte de la empresa, aunque también es objeto de estudio todos aquellos que si pretenden exponer todo de sí para ese tan anhelado bienestar económico.

Es posible que una idea innovadora sea exitosa cuando sus integrantes están comprometidos e identificados en los cambios estructurales de las empresas, provocando una conducta innovadora atribuida a factores tales como estructuras institucionales, comportamiento emprendedor, aprendizaje organizacional, capacidades tecnológicas y organizacionales.

Océanos S.A. Es una empresa de Cartagena que surgió del potencial innovador de fuertes grupos económicos, que preocupados por la inestabilidad y altos riesgos de los mercados y actividades económicas tradicionales, buscan explorar nuevas alternativas de inversión, y es así como en 1982 se constituye una

empresa para comercializar y procesar productos hidrobiológicos (camarones) con el nombre de OCEANOS.

Desde ese entonces Océanos se ha perfilado como una empresa competitiva en el sector camaronero del país, sin embargo, en los últimos años ha sufrido algunos cambios en su gestión y modelo organizacional debido a las exigencias del entorno. Nuestra investigación pretende determinar que tan acertadas han sido las decisiones tomadas con respecto a esos cambios, como y porque se dieron.

Muchos de esos cambios se han manifestado en forma negativa en el sector camaronicultor del departamento de Bolívar. Debido a que las principales falencias se relacionan con la falta de objetividad para visualizar situaciones financieras a largo plazo (el común denominador de las empresas del sector camaronicultor NO tienen establecida una planeación financiera que les permita minimizar los fuertes cambios producidos a causas de posibles malignidades.) a lo que a su vez denota la falta de integración en las empresas del sector para dar soluciones a los problemas comunes del mismo, generando con esto, la inexistencia de un criterio definido a nivel de grupo que les permita exigir al Gobierno Nacional el establecimiento de un manejo claro y coherente de sus políticas económicas, buscando garantizar reglas de juego claras para los intereses tanto del sector como de los demás productores de la oferta exportable colombiana.

Los empresarios del sector camaronicultor del departamento de Bolívar miran como una debilidad la fuerte vocación exportadora de las firmas, pues ello implica la no diversificación de riesgos relevantes como es el aislamiento económico de los principales mercados externo de este tipo de producto (Estados Unidos y la comunidad Económica Europea) debido a la inestabilidad económica, jurídica y social que impera en el país, la cual traería como su mas inmediata consecuencia la quiebra de estas empresas a consecuencia de una dramática caída en los ingresos operacionales.

Este estudio se pretende conocer a profundidad los cuestionamientos siguientes: ¿Cómo esta organizada la empresa Océanos S.A. hoy y de que forma esa organización interna ha cambiado a lo largo de los últimos cinco años? Este, junto con la estrategia de la empresa a lo largo del periodo estudiado constituye un aspecto y aporte importante al estudio de la innovación organizacional en las empresas.

A la luz de la teoría organizacional como herramienta para entender la innovación organizacional, nos encontramos, que las organizaciones como sistema abierto tienen varias dimensiones: división del trabajo, distribución de la autoridad en niveles jerárquicos y su papel de control y coordinación de las diferentes unidades; el tamaño de las unidades; formalización del comportamiento; sistemas de planificación y control; dispositivos de enlaces entre las unidades. Las diferentes formas estructurales que toma una empresa a lo largo de su existencia tienen que

ver no solo con consideraciones técnicas (Innovación Tecnológica) sino igualmente están relacionadas con los intereses de quienes están al frente de la misma, la solución de conflicto, de poder entre unidades, la necesidad de nuevas formas de control, entre otros aspectos que tienen que ver más con la aplicación de conocimientos denominados blando y que son herramientas para desarrollar modelos de gestión y cambios modernos, este último concepto se considera hoy en día como innovación organizacional.

Este estudio busca ser útil desde una perspectiva diferente sobre la estructura organizacional y enfocar más hacia el estudio de la innovación en este campo. En primer lugar, el propósito es describir y analizar la realidad (en este caso la evolución de la estructura organizacional). Segundo, el estudio de la estructura organizativa escudriñando las razones que guiaron una u otra configuración de cargos, unidades, áreas, etc. Tercero, el grado de centralización en el manejo de la autoridad ¿Qué tan centralizada era Océanos S.A., en un periodo determinado, que cambios experimentó al respecto y cuáles fueron las consecuencias? Tercero, tiene que ver con los grandes cambios en la estrategia que marcan puntos de inflexión: ¿Cuáles han sido las principales estrategias de negocio de la empresa Océanos en el periodo o periodos estudiados? ¿En que momentos, por qué y como se tomaron las decisiones estratégicas que cambiaron su rumbo? ¿Actuó la empresa en forma reactiva o proactiva para hacerle frente a los cambios en el entorno económico, político y ambiental? Diversificación o especialización de las inversiones y negocios; expansión a nuevos mercados; integración vertical en

sus procesos y operaciones; internacionalización; fusiones; tomas hostiles; alianzas estratégicas; cambios en la estructura de propiedad. Estos son ejemplos de estrategias de negocios que interesa identificar, seguir su trayectoria, examinar su impacto e indagar sobre el proceso decisorio que rodeo su adopción.

0.1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

La principal preocupación de esta investigación es estudiar la innovación organizacional a través del cambio organizacional como herramienta en la organización, teniendo en cuenta la aplicación de los nuevos métodos organizacionales en la práctica de negocios, organización del trabajo y las relaciones externas de la empresa, los cuales representan en una organización ventajas competitivas.

Al hablar de innovación se puede lograr enfocar, a la capacidad que tienen las organizaciones de aprender y de adaptarse a los nuevos cambios internos y externos.

De esta manera surgen ciertos interrogantes que se pretende dar respuestas acertadas al finalizar este estudio de investigación. Tales interrogantes son: ¿Como se ha enfrentado océanos S.A. a los cambios que exige el entorno?, ¿la empresa Océanos S.A. ha aplicado la innovación organizacional en los últimos

cinco años? ¿Cual modelos de innovación organizacional se ha utilizado en océanos para enfrentar esos cambios?, ¿Qué tipos de innovación se ha utilizado, de transformación o gradual? ¿Cómo han sido las relaciones externas?, ¿Cuáles han sido los efectos de la innovación organizacional en la empresa en los años 2001-2005?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

Esta tesis se propone como objetivo fundamental identificar como ha sido la evolución de la empresa Océanos S.A. en el período 2.001-2.005 y qué tipo de procesos con respecto a innovación organizacional se han llevado a cabo con el fin de desarrollar nuevas estrategias y mecanismos para responder a las exigencias tanto del entorno externo como interno y como estas se han traducidos en mejoras en la productividad y la competitividad de dicha empresa.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir como ha sido la evolución de la industria camaronera en los últimos años, con el fin de identificar los cambios y el comportamiento de la industria en que participa la empresa C.I. Océanos S.A.

- Identificar las capacidades, recursos y aptitudes centrales con los que actualmente cuenta la compañía de estudio, a través del desarrollo de un diagnóstico interno de la misma, con el fin de identificar fortalezas y debilidades.
- Desarrollar un diagnóstico externo de la industria en que se desenvuelve la empresa C.I. Océanos S.A., con el fin de identificar oportunidades y amenazas.
- A partir de la información financiera que se tiene del período en estudio, determinar la evolución y factores de innovación organizacional teniendo en cuenta el cambio organizacional.
- Estudiar la formulación e implementación de innovaciones organizacionales y los avances que en materia de competitividad han traído para la empresa.

0.3 JUSTIFICACION

Son pocos los estudios que se han realizado acerca de innovación organizacional. Esta es una nueva propuesta administrativa, en la cual participan empresarios, investigadores y estudiantes, la cual contiene gran valor para el desarrollo de las organizaciones.

Sin embargo estudios recientes demuestran el interés que ha originado este tema en el ámbito empresarial debido a que esta nueva herramienta organizacional

influye en la creación y cambios en la gestión administrativa, permitiendo optimizar las ventajas y oportunidades de las organizaciones.

Ante los diferentes cambios mundiales, las propuestas por innovar y salir adelante, se toman cada día mas un espacio en el pensamiento administrativo y de negocios, siendo una alternativa de gran ayuda para los empresarios.

La innovación y la creatividad se asocian para formar un todo, es decir, para innovar hay que ser creativos y viceversa. La innovación se puede ver como un proceso antes de hablar de resultados, donde la innovación pasa por un conjunto de ideas, que para su efecto, deben sufrir una serie de variantes por parte de unos agentes internos y externos para luego construir la idea central y trabajar sobre ella, siempre con el fin de buscar la competitividad.

Es claro hoy en día, que la innovación no es producida por una empresa aislada, sino, que es la labor en conjunto de un sistema o de una red de agentes que lo conforman.

A nivel micro la literatura sobre innovación estudia todo lo que tiene que ver con el tipo de innovación de una organización industrial, o de un sector de la economía o de un conjunto de empresas con objetivos comunes (Da Cuhna, 2004), estableciendo el tipo de innovación el cual se puede clasificar en Innovaciones Tecnológicas e Innovaciones no Tecnológicas.

Por lo tanto, en este aspecto se estudia:

- Las empresas innovadoras,
- Los factores que generan la innovación.
- El proceso de gestión de la innovación al interior y al exterior de las empresas.
- Herramientas para gestionar la innovación.

Entonces, podemos afirmar que hoy en día, que la innovación es el factor dominante en el crecimiento económico de una nación o región y en los patrones de comercio internacional, convirtiéndose en la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos ambiciosos a largo plazo y que conduce a la renovación de las estructuras industriales.

En la actualidad las empresas no pueden considerar la innovación como un evento ocasional, si una empresa no es capaz de transformar sus productos, su forma de producción, manejar modelos de gestión y estructuras flexibles en un contexto de incertidumbre, no será capaz de sobrevivir.

Lograr el solo posicionamiento de las empresas no es garantía de éxito, en el futuro se hace necesario estrategias mas dinámicas como es la Innovación. De

acuerdo a un nuevo paradigma, los competidores pueden copiar fácilmente cualquier posicionamiento en el mercado, y por tanto cualquier ventaja competitiva será - en el mejor de los casos - estrictamente transitoria (porter, 1990). Por lo tanto la innovación es uno de los principales factores en que residen las ventajas competitivas, o características distintivas de las empresas que resultan difíciles de replicar por parte de los competidores.

La innovación generalmente ha sido vinculada con la tecnología, es así como, se ha analizado y estudiado el tema como *Innovación Tecnológica*. Pero en los últimos años, no solo se ha venido hablando de la innovación desde el punto de vista tecnológico.

Es así como, estudiosos del tema la clasifican según su naturaleza en tres tipos: Innovación Tecnológica, Innovación Comercial e Innovación Organizativa (COTEC -Innovación Tecnológica Ideas Básicas 2001), siendo hoy en día importante tener en cuenta el desarrollo de la innovación de tipo organizacional en la actuación de las empresas.

Otro aspecto que resalta la importancia en los últimos años de la innovación no Tecnológica, lo encontramos en la cuarta edición (Noviembre 2004) del estudio denominado Marcador de Innovación Europeo (European Innovation Scoreboard-

IES)³, incluye por primera vez y como novedad, la evaluación de la Innovación no Tecnológica y se analizan los siguientes factores:

- El cambio no técnico
- La mejora de las estructuras
- La puesta en practica de técnicas de dirección avanzada
- Los cambios importantes en cuanto a diseño de productos o servicios.

Este informe resalta aún mas la importancia de la Innovación no Tecnológica, cuando deja entrever que en este tipo de innovaciones puede encontrarse “el eslabón perdido” que no permite mejorar la capacidad de innovación de las empresas de los estados miembros de la Unión Europea con respecto a la capacidad de innovación de las empresas de países como Estados Unidos y Japón (El País suplemento Negocios, 2004).

Las innovaciones organizacionales (reducción de planos jerárquicos, delegación de ciertos niveles de toma de decisiones al nivel operativo) constituyen el requisito indispensable para el nuevo concepto de organización (Hammer, 1990).

En la actualidad, los avances en el sector de la informática y las telecomunicaciones ayudan a establecer la infraestructura necesaria para habilitar

³ <http://www.trendchart.org/scoreboards/scoreboard2004/index.cfm>. Este estudio se realiza anualmente a partir del año 2000. Mide la capacidad innovadora de las empresas de los estados miembros de la Unión Europea con respecto a Estados Unidos y Japón.

la innovación y la reinención de los modelos de negocio (López et al, 2004), siendo una forma importante mediante la aplicación de la innovación organizacional.

Con esta investigación pretendemos dar a conocer la importancia de la aplicación de la innovación organizacional en las empresas y en este caso en las empresas de Cartagena, demostrando así, que la aplicación de nuevos modelos de gestión organizacional apoya la competitividad de las empresas.

Mediante este estudio en Océanos se pretende dejar un aporte y servir de ejemplo a muchas empresas pertenecientes al sector camaronero del país, no solo por dar a conocer las ventajas que se tiene al aplicar modelos de innovación organizacional, sino igualmente proporcionar pautas para una mejor aplicabilidad.

0.4 MARCO DE REFERENCIA

0.4.1 MARCO TEORICO

En la actualidad las empresas se enfrentan a dos retos principales: cómo adaptarse exitosamente a los cambios y cómo llevar a cabo cambios en aquellos ambientes que no conducen a la efectividad y el bienestar, y es aquí en donde la innovación se convierte en una herramienta organizacional, fundamental para

enfrentar las múltiples situaciones del entorno. El estudio de la innovación organizacional se ha considerado como el marco de dirección de las empresas.

El presente estudio busca establecer como la innovación organizacional de las empresas a partir del cambio organizacional mejora la actuación de las empresas en términos de productividad y competitividad a través de: el comportamiento innovador, La capacidad innovadora de las empresas, y La capacidad de coordinación y adecuación con el entorno.

La conducta innovadora de las empresas ha sido atribuida a diversos factores tales como estructuras institucionales, actitudes emprendedoras ó riesgosas, oportunidades económicas, aprendizaje organizacional, capacidades tecnológicas y organizacionales, etc. Sin embargo la mayoría de los estudios y teorías actuales presentan una tendencia a poner énfasis en determinantes individuales o en una limitada combinación de varios factores.⁴

Algunos estudiosos sostienen que es importante introducir en las organizaciones un modelo de la psicología social, para analizar la toma de decisiones respecto de la innovación y la resistencia al cambio en organizaciones.

La aplicación de este modelo de comportamiento ayuda a organizar el conocimiento generado en las diversas áreas del estudio sobre innovación para

⁴ montalvo@stb.tno.nl, www.stb.tno.nl. Montalvo, C.C. (2005b Forthcoming) ¿Que origina la innovación en las empresas?

explicar y predecir las condiciones que posibiliten el comportamiento innovador de organizaciones en contextos específicos.

El comportamiento humano, en el nivel individual o social, visto como un todo es un proceso en constante evolución que suele ser difícil, cuando no imposible, de comprender y predecir. En este aspecto, los psicólogos sociales concuerdan en que gran parte del comportamiento humano “en situaciones específicas” está guiado por objetivos específicos.

Con base en esto, puede decirse que el comportamiento social se mueve a lo largo de planes más o menos formulados. Así, descartando las contingencias, se espera que la gente se comporte según sus intenciones, objetivos o planes. En esta afirmación se asume que los seres humanos suelen ser racionales y utilizan la información que tienen antes de actuar.⁵

Es más probable que este argumento sea correcto si se le considera en el contexto de la planeación estratégica de la empresa pues estos aspectos se basan en objetivos que deben cumplirse. Estos objetivos pueden verse como intenciones para llevar a cabo cierto comportamiento, en este caso el comportamiento planeado de la empresa. En este sentido, la primera condición para que la firma emprenda actividades innovadoras es que quienes toman las

⁵ montalvo@stb.tno.nl, www.stb.tno.nl. Montalvo, CC. (2005b Forthcoming) ¿Que origina la innovación en las empresas?

decisiones proyecten la innovación como un comportamiento planeado estratégico.

La empresa debe estar dispuesta a cambiar, a innovar. Así, la “disposición” puede considerarse el primer factor para predecir el comportamiento innovador de la empresa.⁶

En este sentido, la explicación y predicción del comportamiento innovador de la empresa se basa en un modelo conductual, la teoría del comportamiento planeado. Esta teoría fue diseñada para comprender y predecir el comportamiento social humano respecto de una acción específica con un objetivo específico y dentro de un periodo y un contexto específicos.

Considerando los criterios anteriores, ha demostrado que, en la mayoría de las situaciones, el comportamiento humano puede explicarse y predecirse en términos de intenciones, actitudes, normas subjetivas y control conductual. La teoría está respaldada por una vasta evidencia empírica; la confiabilidad explicativa del modelo ha alcanzado 91% de la varianza del comportamiento.

⁶ montalvo@stb.tno.nl, www.stb.tno.nl. Montalvo, C.C. (2005b Forthcoming) ¿Que origina la innovación en las empresas?

0.4.2 MARCO CONCEPTUAL

➤ INNOVACION

La palabra **innovación** se puede definir de diversas maneras y estas son algunas definiciones de varios autores que han escrito sobre ella:

La innovación es según Schumpeter (1957) la introducción comercial de un nuevo producto, proceso o método de gestión.

Para Peter Drucker (1985) La innovación es el esfuerzo de crear un cambio enfocado y con propósito con potencial económico o social para una empresa .Es un trabajo duro más que genialidad.

Según el Manual de Frascati (1994) es la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método para proporcionar un servicio social.

El concepto de innovación de West y Farr (1990), se resume en "La introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar

significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general".⁷

La innovación también se conceptualiza como un factor clave para el bienestar económico. La innovación se refiere al desarrollo o mejoramiento de productos y procesos con una orientación hacia la solución de problemas, a la obtención de ganancias, es asociada con una visión optimista que la define como una condición tecnológica inherente a todos los problemas de eficiencia y eficacia.

La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. La innovación en un sentido económico consiste en la consolidación lograda a través de la primera utilización de un producto, o la comercialización de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.

En el manual de Oslo la Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de

⁷ Medina Salgado César. La innovación en las organizaciones modernas

comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas.⁸

➤ TIPOS DE INNOVACION

Existen cuatro tipos básicos de innovación (Oslo; 2005). A continuación se hará una definición de cada uno.

Una **innovación de producto** es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

Una **innovación de proceso** es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.

Una **innovación de marketing** es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.

⁸ Oslo Manual.Guideline For Collenting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing. Paris-Francia.

Existen diferentes conceptos de la **innovación organizacional**, uno bastante sencillo es la adopción de una idea o la adopción de comportamiento nuevo en la organización.

Hay definiciones que se enfocan a los diseños organizacionales y definen la innovación organizacional como diseños organizacionales efectivos que integren actividades administrativas de la empresa. La innovación organizacional envuelve la búsqueda de nuevos diseños de organización interna de la empresa, y cambio entre los límites de la empresa y el mercado.

Innovación organizacional implica la implementación de nuevos métodos de gestión organizacional aplicados a la práctica de los negocios, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.⁹

➤ **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio organizacional se puede definir como la diferencia en forma, calidad, o estado en el tiempo de la estructura de la organización o de una parte de la organización.¹⁰ Esta puede incluir el trabajo individual, trabajo en grupo, como una

⁹ SÁNCHEZ M AND CASTRILLO R (2006). La Tercera Edición del Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una Perspectiva de Capital Intelectual. Revista Madrid más d No. 35 marzo-abril 2006. Madrid-España.

¹⁰ VAN DE VEN, A (2004). Handbook Organizacional Innovation. Ed. Oxford.

parte de la estructura de la organización o a toda la estructura de la organización, además de su relación con otras organizaciones.

➤ **CLASES DE INNOVACION**

Innovaciones de transformación: “Aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología o de una combinación marcadamente original”. Es decir el conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente al existente y lo hace obsoleto. “Destructoras de Competencias”.

- Introducción de un nuevo bien
- Introducción de un nuevo método de producción
- Apertura de un nuevo mercado
- Conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento
- Creación de una nueva organización.

Innovaciones graduales: o Innovaciones relativas son mejoras que se realizan dentro de la estructura existente, permitiendo que los productos existentes sigan siendo competitivos y no modifican la capacidad de la empresa a largo plazo.

➤ **PRODUCTIVIDAD**

Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo. La productividad se define como la relación entre la producción obtenida en un determinado periodo y

los recursos o factores utilizados para obtenerla. Uno de los objetivos de la empresa, para ser competitiva, es tener una alta productividad.

➤ **COMPETITIVIDAD**

Una empresa es competitiva cuando ha desarrollado la capacidad para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en relación con el resto de empresas con las que compite en el mercado.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad.¹¹

0.5 DISEÑO METODOLOGICO

0.5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se aplicara en este estudio es la investigación cualitativa debido a que es de vital importancia conocer la creación, la evolución y actual desempeño de la empresa estudiada, en términos de innovación, estructuras, gestiones administrativas, resistencia al cambio, comportamiento

¹¹ www.strategic.ic.gc.ca/manufacturing_connectedness, competitividad y productividad.

innovador, productividad y competitividad. De esta manera se podrá determinar la capacidad innovativa de océanos S.A. y considerar que tan acertadas han sido las decisiones tomadas para hacer frente a las exigencias del entorno.

0.5.2 RECOLECCION Y FUENTES DE INFORMACION

La metodología básica para recoger toda la información necesaria en la investigación se centra en dos tipos de fuentes.

- Fuentes primarias de información: entrevistas acordadas con personas de nivel directivos de Océanos S.A. que hayan liderado procesos de cambio organizacional en la empresa, estudio de casos, visitas acordadas y observación directa.
- Fuentes secundarias de información: documentos, estudios, libros y textos especializados en los temas de innovación, innovación organizacional, productividad y competitividad.

0.5.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Las informaciones recopiladas mediante las entrevistas serán una herramienta útil para el diseño y organización de la historia empresarial de OCEANOS S.A. y así proceder a analizar sus implicaciones en los constantes cambios del entorno,

en la capacidad innovativa de la empresa, en los modelos de gestión organizacional que contribuye al logro de resultados positivos y perfila a la organización a acceder a mejores oportunidades representando una ventaja competitiva en el sector. Las observaciones que se realicen establecerán pautas que designen los puntos en cuestión que mas interesan, los cuales a criterio del problema son primordiales.

1. PANORAMA DE LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA CAMARONERA

1.1. PANORAMA MUNDIAL

La Acuicultura, Camaronicultura o Producción de Camarones en cautiverio, es una actividad de cultivo en medio acuático, con fines de producción y comercialización como meta final, industrializada por medio de tecnología.

La camaronicultura adquirió importancia a nivel mundial, llegando a nivelarse con la producción de pesca extractiva que se ha estancado por los altos costos de las faenas de pesca. El consumo de camarón se ha extendido con la demanda de los países industrializados, debido a su alta elasticidad ingreso. Esto ha elevado al desarrollo del cultivo de camarón para facilitar su abastecimiento.

A nivel mundial Tailandia es el mayor productor de camarón. Son muy importantes también China, Brasil e Indonesia. Tailandia ha sido por varios años el

productor número uno de camarón en el mundo llegando a obtener más de 300 mil toneladas al año.¹²

Las limitaciones para que ingresen a la industria nuevos competidores, son las economías de escala y la inversión. Podrían ingresar nuevos competidores con inversiones estimadas en USD. 6.000 por hectárea lo cual en función de la superficie a sembrar, podría constituirse en una fuerte barrera de ingreso.

Dentro del país, los participantes de la industria camaronera con excelentes niveles de tecnificación, podrían estar generando economías de escala que les asegure rentabilidad. Hay que considerar en este punto, que el grado de cohesión y organización que tiene el gremio de los camaroneros es relativamente fuerte, lo que limitaría el ingreso de nuevos actores de la industria. La experiencia de otras regiones como Tailandia, Brasil, India, China, podría fomentar las inversiones en este campo, lo cual incidiría en el comportamiento del mercado.

Existen países en los que la tradición alimentaria incluye en sus platos al camarón, como por ejemplo en España y Estados Unidos y que difícilmente dejarían de consumir las cantidades habituales, a menos que aparezca en el mercado un producto que satisfaga igual o mejor que el camarón al paladar de los

¹² jperez@superban.gov.ec Superintendencias de bancos y seguros, Ecuador. Análisis de la industria camaronera en el mundo. Pág. 3

consumidores. Al parecer, los gustos y preferencias por el camarón no permitirían un fácil ingreso de productos sustitutos.

España es el primer importador de langostinos congelados (y camarones, gambas y quisquillas) de la UE. La importación española de este grupo de crustáceos en 1996 fue de más de 62.000 toneladas, el 34,7% de las importaciones totales de la UE. Más de un 50% procede de países donde se cultivan langostinos: un 24% procede Ecuador, 7,8% de Colombia, 3,7% de Panamá, 3,3% de Honduras y 2,9% de Nicaragua.

La actividad acuícola, ha generado grandes controversias a nivel mundial, debido a que en muchos países esta práctica ocasiona daños ambientales, destruyendo manglares y vidas silvestres. En las condiciones expuestas es insostenible, mientras sea ambientalmente negativa y socialmente injusta. Los productores deben acogerse a sistemas de producción no destructivos. Los exportadores e importadores, los distribuidores y las cadenas de alimentación son clave para conseguir los productos obtenidos sosteniblemente.

El mercado y los consumidores españoles tiene una gran responsabilidad en estos momentos: la de no comprar ni consumir langostinos tropicales, producto de la destrucción de los manglares de Latinoamérica y de los derechos de las comunidades que vivían de ellos.¹³

¹³ www.redmanglar.org, *Diane Jukofsky y Nuria Bolaños*, "grupo latinoamericano enfrenta a la industria camaronera en su lucha por proteger la vida costera"

1.2 PANORAMA LATINOAMERICANO

La producción de langostinos de criadero ha crecido notablemente en los últimos años en las zonas tropicales, debido principalmente a la sobrepesca y al aumento en la demanda de este producto. En muchos países de Latinoamérica, la actividad ha generado grandes beneficios a los promotores, que se han aprovechado de las condiciones, tanto ambientales como políticas, para desarrollar esta industria sin planificación alguna.

Las camaroneras se han instalado en zonas costeras, ocupando -con sus grandes piscinas- salinas y áreas de manglar -que han desforestado previamente-, desplazando a la población local e impidiendo su acceso a los recursos naturales de los que siempre han dependido. Para la obtención del langostino tropical se emplean grandes cantidades de nutrientes y productos químicos (antibióticos, insecticidas...) que contaminan el medio, y se utilizan ingentes cantidades de agua, agotándose los recursos hídricos de estas zonas por sobreexplotación y salinización.

La rentabilidad que la industria camaronera obtiene de la cría del langostino tropical en los países latinoamericanos se basa en los bajos costos de inversión,

las subvenciones y apoyo de gobiernos y entidades internacionales, ya que no refleja realmente sus costes ambientales y sociales.

Costos de inversión: son mínimos, El acceso a las zonas de manglar y a sus recursos naturales es gratuito, a costa de talar manglar y desplazar a las poblaciones locales.

Subvenciones y ayudas: Desde 1988 hasta 1995, las principales fuentes de financiación externa de la acuicultura fueron los Bancos de Desarrollo, que aportaron un 69% de la financiación y un 40% de los proyectos. El Banco Mundial y la FAO han participado activamente en estas ayudas. La expansión de la acuicultura de langostino en países como Honduras, Costa Rica, Guatemala, Panamá y Belice ha sido financiada por inversores privados y por agencias nacionales e internacionales, incluyendo la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, y la Comisión Europea

El principal productor de América latina es Ecuador, en este país cerca del 90% de la producción de camarón proviene del cultivo; el restante es capturado en las cálidas aguas del Pacífico. Gracias a las condiciones climatológicas, su ubicación geográfica y la estructura de sus costas, la adaptación en Ecuador de la especie *litopenaeus vanamei* en cautiverio ha sido un éxito.

Estos factores, sumados a los exigentes controles en la poscosecha y empaque, han dado como resultado un camarón de excelente sabor, color y textura, que le hacen meritorio su reconocimiento internacional, como el mejor camarón blanco del mundo. Beneficiados por las condiciones climáticas, Ecuador, es uno de los pocos países en el mundo donde el número de sus cosechas oscila entre 2 y 2,8 por año.

Socialmente, esta actividad es de gran impacto en la economía ecuatoriana puesto que cerca del 60% de los empleos generados, se dan en zonas marginales del país; permitiéndoles tener a sus habitantes infraestructura básica y salarios estables. El 80% de los trabajadores en las plantas empacadoras son mujeres, brindándoles un mayor ingreso a sus familias.

El principal mercado del camarón ecuatoriano es Estados Unidos (60%), seguido por el italiano y el español (34%). El resto se reparten en otros países de América, Europa y la demanda local. Los exportadores realizan gestiones para ampliar sus mercados en Europa, principalmente en España y Francia.¹⁴

En términos económicos, la exportación de camarón ha representado durante las dos últimas décadas un rubro importante en las exportaciones del Ecuador

¹⁴ jperez@superban.gov.ec Superintendencias de bancos y seguros, Ecuador. Análisis de la industria camaronera en el mundo. Pág. 1

ubicándose en los primeros lugares entre los productos exportados. El cultivo de camarón en cautiverio se realiza en 17 países de América, desde Estados Unidos hasta Brasil.

A pesar de que la producción de América, representa menos del 30% de la producción mundial de camarón en cautiverio, compartiéndola con diferentes países asiáticos, el producto ecuatoriano es reconocido en mercados internacionales por su calidad y frescura.¹⁵

¹⁵ jperez@superban.gov.ec Superintendencias de bancos y seguros, Ecuador. Análisis de la industria camaronera en el mundo. Pág. 2

1.3 PANORAMA NACIONAL

En Colombia, durante los últimos años se ha expandido la camaronicultura en gran parte de la costa del país. Según el Ministerio del Medio Ambiente, en su documento “POLITICA NACIONAL AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS ESPACIOS OCEÁNICOS Y LAS ZONAS COSTERAS E INSULARES DE COLOMBIA” publicado en el año 2000, existen alrededor de 67.000 ha. para desarrollar este tipo de cultivos - 50.000 ha. en la costa Atlántica y 17.000 ha. en la costa Pacífica.

Sin lugar a dudas, gran parte (8.000 hectáreas aproximadamente) de las áreas identificadas en la costa Caribe como potenciales para el establecimiento de la camaronicultura, se encuentran ubicadas en la cuenca baja del río Sinú. Lo absurdo de este hecho es que las áreas identificadas como potenciales son la mismas utilizadas por cientos de familias (2.500 aproximadamente) campesinas dedicadas a la agricultura de subsistencia y la pesca artesanal, pero que a la vez son las mismas áreas que se están salinizando como consecuencia directa de la central hidroeléctrica URRÁ I.

En la actualidad cuatro (4) empresas camaroneras se encuentran plenamente establecidas en este lugar, abarcando una extensión aproximada de 700 hectáreas.

En el margen izquierdo del río Sinú, en el estuario de la desembocadura del Caño de la Balsa, se encuentra ubicada otra granja camaronera desde 1996, con una extensión aproximada de 300 hectáreas. En total se encuentran ya establecidas 1.000 hectáreas de cultivos de camarón marino, distribuidas en cinco (5) empresas. Esta área corresponde al 49% de la establecida en el Caribe colombiano y al 28,2% del total nacional.¹⁶

El consumo de productos acuícola ha aumentado paulatinamente en los últimos años debido a los cambios en los hábitos del consumidor, quien reconoce sus altas cualidades nutricionales, así como el incremento y diversidad de la oferta, tanto de productos nacionales como importados. Entre 1993 y 1998 creció el consumo per cápita, de 3.8 a 6.5 Kg. año acercando a Colombia al promedio latinoamericano que es de 9 kg año.

La acuicultura: el auge de la acuicultura se refleja en el crecimiento total de la oferta total del sector, de manera que a mediados de los ochenta, su aporte fue del 3%, y, a finales de los noventa creció 18%.

¹⁶ Acuanal@factoryuniverse.net Asprocig. "Expansión de la acuicultura del camarón marino."

2. DIAGNOSTICO INTERNO DE C.I. OCEANOS S.A. 2001-2005

SITUACION ACTUAL

2.1 RESEÑA HISTORICA DE C.I. OCÉANOS S.A.

C.I. OCÉANOS. S.A. es una empresa ubicada en la Ciudad de Cartagena de Indias en el kilómetro 1 – 104 de la zona industrial de mamonal y surgió del potencial innovador de fuertes grupos económicos, que preocupados por la inestabilidad y alto riesgo de los mercados y actividades económicas tradicionales, buscan explorar nuevas alternativas de inversión. Es así como bajo el manejo y supervisión de un grupo de inversionistas se efectúa la compra de 580 hectáreas de terreno con la intención de construir una finca de cultivos de camarón.

Debidos a los altos costos de procesamiento de camarón observados en las diferentes compañías procesadoras, se visualizo la oportunidad de procesar el camarón, constituyéndose en diciembre de 1982 una empresa para comercializar y procesar productos hidrobiológicos con el nombre de OCÉANOS LTDA.

En 1984 recibe capital por parte de Universal Fisheries, una empresa japonesa subsidiaria de Mitsui. En ese año se constituye como sociedad anónima (OCÉANOS S.A.) y entra a funcionar la planta de Cartagena. En 1987 se integran el grupo minero de Antioquia y el grupo Manuelita S.A. y se compra La finca camaronera Colombiana de Acuicultura S.A. en los dos años siguientes Manuelita S.A. adquirió la participación accionaria de Mitsui C.O. y Mineros de Antioquia S.A. y logra tener el 100% de C.I. OCÉANOS S.A. (Planta de Proceso).

En el año de 1990 se integran administrativamente los tres negocios (planta, camaronera y laboratorio). En 1994 se fusiona legalmente como una empresa integrada verticalmente. En 1996 se adquiere el 51% de la fabrica de hielo y las granjas camaroneras de A.M.C. (Baru) y Camarones del sinú (San antero Córdoba).

En 1997 ganó el premio a la labor exportadora de ANALDEX – PROEXPORT, máximo galardón que puede ostentar una empresa Colombiana dedicada a las exportaciones. En 1998 se compra Camarones del Caribe. En el año 2002 obtuvo el premio PORTAFOLIO EMPRESARIAL por el esfuerzo exportador, en la labor desarrollada en los últimos cuatro años en la conquista de nuevos mercados.

Actualmente C.I. OCÉANOS S.A. pertenece en un 100% al grupo Manuelita S.A. y gracias a su agresivo plan de expansión, cuanta con mas de 1500 hectáreas en

operación con una producción que supera las 4000 toneladas al año y ventas superiores a los US \$ 30.000.000: todo el producto que se vende es procesado en su propia planta, la cual tiene una capacidad diaria de 45 toneladas de Camarón.

2.1.1 MISIÓN

A través de un modelo empresarial de producción sostenible, proceso confiable y comercialización internacional de camarón de cultivo:

Sobrepasamos las expectativas de satisfacción, orgullo y rentabilidad de nuestros accionistas, clientes y proveedores;

Proporcionamos a nuestro empleados oportunidades de desarrollo integral;

Impulsamos el progreso de las comunidades en las cuales hacemos presencia;

Velamos por el respeto y conservación del entorno natural; y

Nos caracterizamos por una sólida cultura de servicio, basada en el compromiso de nuestra gente.

2.1.2 VISION

Hacer del camarón cultivado, un negocio altamente rentable para todos los que participan en el.

2.1.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

◆ OBJETIVOS CORPORATIVOS

Fortalecer el proceso productivo a través de la maximización de la producción, que permita la subsistencia de la compañía y consolide el negocio del cultivo de camarón haciéndolo mas rentable.

◆ OBJETIVOS FUNCIONALES

FINANCIEROS: maximizar las utilidades.

Optimizar la rotación de cartera a fin de generar liquidez para la compañía.

Minimizar los costos de administración a través de la reducción de personal e integración de cargos y optimización de los recursos e insumos.

PRODUCCIÓN: Minimizar los costos de producción a través de un nuevo sistema de remuneración por resultado.

Maximizar la sobrevivencia, generando una producción de más kilos por hectárea.

Maximizar el crecimiento del camarón, generando un mayor precio por kilo al momento de su venta.

Maximizar el volumen de producción por hectárea a través de la implementación de nuevas técnicas de cultivo.

Optimizar la cantidad del alimento a utilizar durante el proceso de cultivo de camarón que represente un menor costo por kilo.

Maximizar la productividad por unidad de tiempo.

COMERCIALES: ofrecer un precio en el mercado que comparado con los existentes le permita a C.I. OCÉANOS S.A. ser más competitivo.

Búsqueda de clientes que cancelen oportunamente.

Incrementar la aceptación de productos con procesos de mejoramiento continuo basados en la certificación de la norma ISO, estándares internacionalmente aceptados.

2.1.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La comercializadora Internacional Océanos Sociedad Anónima C.I. OCÉANOS S.A., tiene tres negocios funcionales como organización. De acuerdo a su razón social la compañía produce, procesa y comercializa todo producto marino principalmente mariscos, peces, calamares y en general todo producto de procedencia hidrobiológica; en el ejercicio de su labor presta servicios complementarios como se detallaran a continuación; la compañía prevé gracias a su nuevo laboratorio estar integrando los procesos de insumo mas críticos exceptuando el alimento.

❖ **Productos de cultivo – Proceso – Comercialización**

Langostino (camarón) Entero de Cultivo (*Penaeus vannamei*): Destinado para el mercado Europeo y asiático. En forma individual *Quick Frozen*, en piezas individuales congeladas empacados en cajas de 400 gramos, 800 gramos, 1 kilo y 2 kilos, generalmente desde la talla 40/50 a la 120/150 (piezas por kilo) estas a su vez van en cajas master de 18 a 20 kilos. Océanos cuenta con la siguiente composición de tallas aproximadas dependiendo de la época del año, así:

Talla	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
40/50	X	X	5%	X
50/60	10%	5%	35%	20%
60/70	10%	15%	30%	30%
70/80	35%	30%	20%	30%
80/100	30%	30%	10%	10%
100/120	10%	15%	X	5%
120/150	5%	5%	X	5%
	100%	100%	100%	100%

Tabla 1: Composición de tallas de langostinos según la época.

Colas de Cultivo (*Penaeus vannamei*): Empacados en cajas de 2 kilos glaseado con agua para el mercado de los Estados Unidos y sin agua al mercado Europeo, en las tallas tradicionalmente utilizadas (piezas por libra) y master de 20 kilos, igualmente en congelación IQF, con bolsa plástica de 1lb o 2lb.

Colas Peladas (*penaeus vannamei*): Pelado con la vena Halada (Pull), para el mercado Japonés en caja de 1.8 kilos y master de 10.8 kilos en las tallas tradicionales de cola con cáscara. En bolsa de 1 libra, 2 Libras (Americanas) y Master de 32 Libras, IQF sin clasificar o clasificado con talla promedio equivalente

al de la época del año para el mercado Europeo. También pueden ir en caja de 2 kilos clasificadas para el mercado Americano.

Caracol (*Strombus gigas*): Se procesa 100 % limpio para el mercado Americano en las tallas L, M y S; empacándose en cajas de 5 libras y master de 50 libras. También se puede procesar semilimpio para el mercado Europeo en bolsa de 1 Kilo y master de 10 Kilos.

Camarón de Mar (*Penaeus notialis, Schmitti, Brasiliensis y Subtilis*): Generalmente se empaca como colas en bloque de hielo en caja plegadiza de 2 Kilos y master de 12 Kilos (Japón) o 20 Kilos (USA) y en las tallas tradicionales de cola (piezas por libra)

Langosta (*Panulirus argus*): Se procesan especialmente como colas, de acuerdo al peso de estas en onzas y se empacan en bolsa plástica individualmente, caja de 10 libras y master de 40 libras para el mercado Americano o Europeo, en tallas de 3 a la 20-24. Bajo pedidos se puede procesar y empacar entero desde la talla 200gr en adelante.

Padrotes: En 1994 con el propósito de aliviar las dependencias de nauplios y larvas del mercado internacional, Océanos decidió iniciar un programa de sustitución de importaciones de este importante insumo, a través de la cría de reproductores. Durante este proceso, irrumpió el T.S.V. (Virus del Síndrome de *Taura*), razón por la cual los padrotes, afectados y sobrevivientes, fueron

transmitiendo generación tras generación, una resistencia genética a su progenie, recuperando después de 3 generaciones las sobrevivencias que se tenía antes del brote de T.S.V. en Colombia. Igualmente el haber logrado cerrar el ciclo permite proteger de nuevas enfermedades y simultáneamente generar resistencias a otras menos patógenas, resultando lo anterior en el resurgimiento de la raza Colombiana de Langostinos sanos. Esto se logro mediante un proceso de depuración progresiva escogiendo los animales provenientes de estanques con buenos resultados de sobrevivencia y tamaño, generando pies de cría que posteriormente sirvió de base para la autosuficiencia de nuestro país. Actualmente se continua produciendo para el programa de genética desarrollado por el gremio (ACUANAL - CENIACUA) con la asistencia de AKVAFORSK de Noruega, teniendo como metas conseguir mejoras progresivas en el crecimiento, sobrevivencia y resistencia a las enfermedades. Para realizar lo anterior Océanos cuenta con 24 piscinas de menos de una hectárea y el apoyo de 5 laboratorios de maduración quienes confiaron en el proyecto y lo hicieron realidad. Hoy Océanos suministra a colegas en Centroamérica y Suramérica tanto *nauplios*, como larvas y padrotes genéticamente mejorados.

❖ **Servicios complementarios**

C.I. Océanos cuenta con una serie de servicios de apoyo tales como:

Puerto Adentro

Muelle ubicado en el canal del dique desde donde se despachan todos los insumos de la compañía y de afiliados en la zona de Baru y la Isla de Covado. Allí

se encuentra con bodegas de almacenamiento, en especial alimento, cal y fertilizantes en tránsito a las camaroneras.

Fabrica de Hielo

En ella se procesa el hielo, se tritura y es enviado a las camaroneras en neveras de poliuretano con capacidad de 300 kilos c/u, para ser devueltas con camarón en perfecto estado de conservación.

Adicionalmente se provee hielo moldeado y triturado a otras industrias de Cartagena.

CITO Convenio de Intercambio Tecnológico y Operativo

Este departamento se encarga de brindar asesoría a los proveedores de camarón y a las fincas, a través de profesionales que están permanentemente actualizados en programas aplicados en el campo de la camaronicultura, al igual que en recolección y análisis de las estadísticas de todos los afiliados.

Otra de las funciones del CITO es controlar la calidad de las *postlarvas*, mediante análisis bacteriológicos y pruebas diagnósticas de biología molecular con el fin de asegurar la “Mejor Materia Prima para las granjas”.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Océanos S.A. cuenta con una estructura jerárquica o también conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podría llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas.

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.¹⁷

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por ultimo cuenta con un gerente general que es el que se encarga de

¹⁷ adafrancyssalazar@hotmail.com, Adafrancys Salazar y Richard Maggiorani. "Estructuras organizativas y tipos de organigramas."

coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas son:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

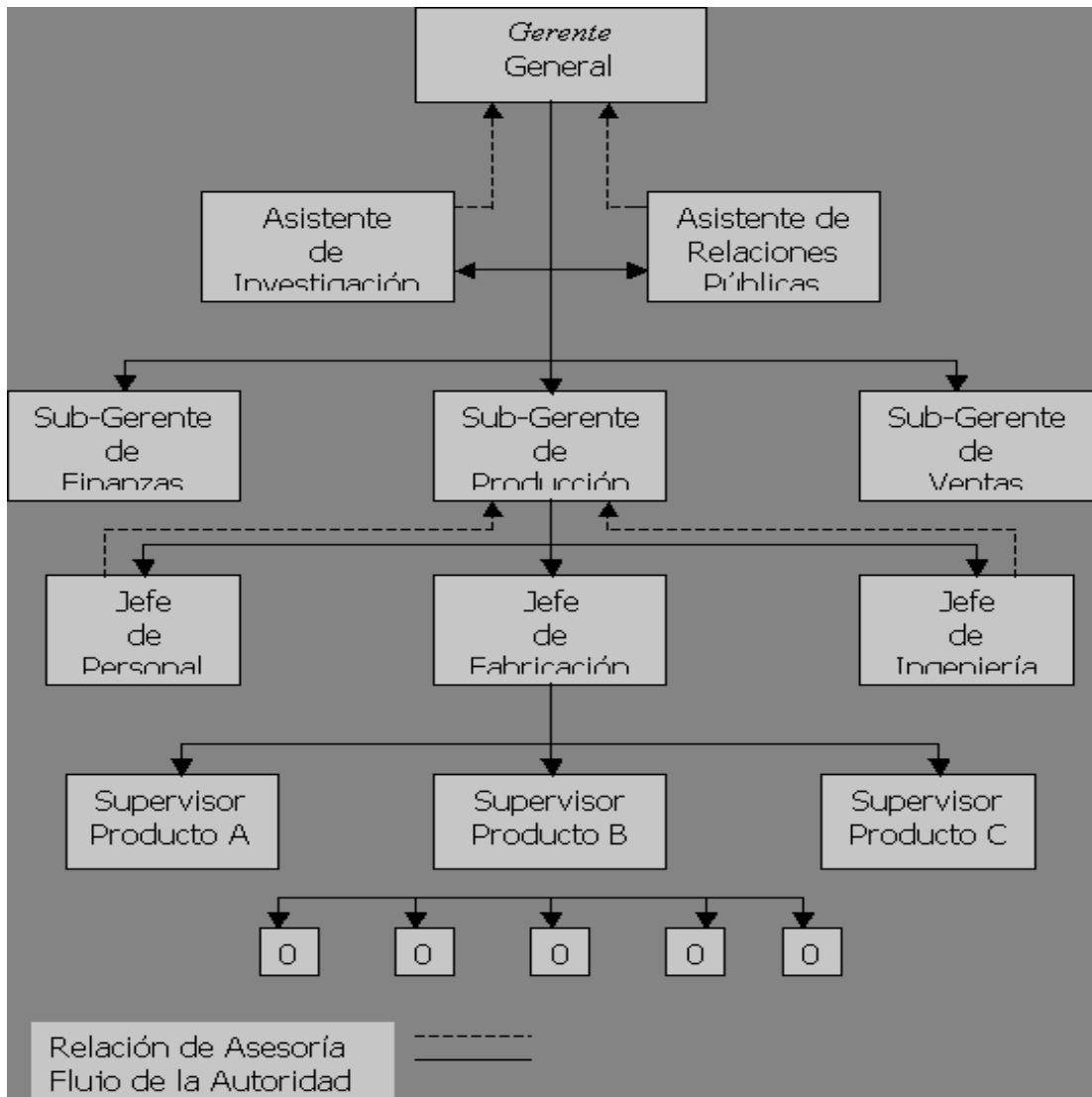


Grafico 1: Organigrama de estructura jerárquica

La escala jerárquica de C.I. OCEANOS S.A. posee una buena distribución de departamentos claramente diferenciados e independientes entre si, por lo cual puede decirse que el desarrollo de las diferentes tareas dentro de ella se realizan de una forma más efectiva, permitiendo un mejor desempeño de la misma. Esta

independencia entre las actividades propias de cada departamento permite también una mejor toma de decisiones evitando demoras y pérdidas de tiempo en transcurso normal de las operaciones.

La empresa esta encabezada por una junta directiva, compuesta por la accionistas y o dueños de la misma empresa, (grupo MANUELITA), seguida por la revisoría fiscal, gerente general, cooperativas, gerente de producción y desarrollo, gerente administrativo y financiero, y gerente técnico (ver anexo B)

La empresa desde su creación hasta nuestros días ha sufrido un gran crecimiento, hecho que repercute en los procesos de elaboración de tareas, y que obliga a reestructurar la ejecución de las mismas, creando nuevos departamentos y delegando tareas de acuerdo a las áreas.

C.I. OCÉANOS S.A. trabaja con lo postulados de la gerencia moderna; la empresa aunque tendiente a una estructuración horizontal maneja niveles jerárquicos en las decisiones basadas en decisiones estratégicas y decisiones de gestión y control. Las decisiones estratégicas están a cargo de la alta gerencia mientras que las decisiones de gestión y control están a cargo de los mandos medios como es el caso de Supervisores del Área de Producción, y demás jefes de departamento.

La labor general en el proceso gerencial de Océanos, se apoya en la revisión y evaluación de indicadores de gestión, los cuales son analizados por áreas y con un alto grado de relevancia al componente humano; vislumbrado en el, sus actitudes y aptitudes en el ejercicio de la labor y la correspondencia con el área funcional donde ejecutan su actividad.

Actualmente Debido a los continuos cambios que ha sufrido la industria camaronera mundial, como la disminución del valor del dólar, el aumento en el volumen de competidores, obligo a OCÉANOS S.A. a reestructurar la empresa internamente para poder ajustarse a las nuevas características del mercado global, donde cada día se muestra mas competitivo, todos estos ajustes con el objetivo final de seguir produciendo un camarón rentable para todos, no solamente cumpliendo el objetivo final como empresa de maximizar utilidades, si no además mejorando la calidad de vida de cada uno de los empleados que viven de la misma.

OCÉANOS S.A. operaba con una planta fija de personal, y los demás servicios requeridos eran temporales. Pero este método de trabajo no era rentable para la compañía, pues la empresa que prestaba el OUTSOURCING por estos servicios, no cumplía a cabalidad los contratos con sus mismos empleados, ya que OCÉANOS S.A. pagaba, por cada trabajador contratado una cantidad mayor a la que ellos recibían por la compañía contratista, dando como resultado un operario

insatisfecho, realizando un trabajo menos eficiente, que al final solo perjudicaría a dicha camaronera. Por esta razón, OCÉANOS S.A. creó hacia el año 2001 una nueva organización con el mismo personal especializado con el nombre de ASUPER, la cual cuenta con un gerente con personal experimentado que ya había trabajado con la empresa. Su principal función era la de trabajar con el mismo grupo de empleados que trabajaba antes con OUTSOURCING, pero que ahora estaba trabajando directamente con la COOPERTAVA, realizando el mismo trabajo pero con mejores garantías haciendo más efectivas las mismas tareas a las que eran sometidos.

Los resultados de esta Cooperativa fueron brillantes, y permitieron la creación de unas nuevas, logrando contratar a gran número de empleados por este servicio, con el nombre de COOPSERSUN, para su creación se realizó un estudio de factibilidad de aproximadamente 2 años, puesto que la empresa no puede cambiar los procesos de manera empírica, y su punto de apoyo para esta nueva COOPERATIVA fue la fundada inmediatamente anterior a esta, iniciando labores hacia el 1 de diciembre del 2004, permitiendo además aparecer a 2 nuevas Cooperativas que son COOTRASIN y COOTRASUL, de forma paralela, seguido a estos cambios se inició con los empleados fijos para que pasaran a Cooperativas, dándoles un porcentaje su indemnización con 30 días de vacaciones y se despidieron 10 empleados de 48 posibles desvinculaciones.

Este cambio de contratación, donde el empleado no es contratado por la propia empresa, si no por la intermediación de una Cooperativa, deja como resultado solamente a 18 empleados fijos entre los que se encuentran 3 gerentes de departamentos el gerente general, 4 operarios.

El mercado internacional es el principal generador de divisas para OCÉANOS S.A., realizando todas sus ventas en dólares, lo que la perjudico significativamente desde hace 3 años, aunque sus deudas están en esta misma moneda no compensa la totalidad de sus utilidades, cabe destacar que el dólar el año 2006 comenzó a subir lo que genera una nueva luz para la situación “critica” que afronta la empresa.

Los diferentes acuerdos entre los países benefician significativamente a esta empresa, permitiendo exportar sus productos con la convicción de que serán vendidos. El TLC, vigente en Colombia, ya es un hecho, y su repercusión en OCÉANOS S.A. es positiva, aunque esta empresa ya tiene parte del mercado de estados unidos como clientes, tiene como prospectos otras zonas del país, donde su comercialización y o producción resulta mas costosa, abriéndole las puertas a esta empresa colombiana.

En síntesis de acuerdo al anterior análisis interno de Océanos S.A. se puede determinar que la Gestión Global de la empresa, los principios organizadores

están ampliamente definidos en la filosofía de la compañía, estos fueron diseñados y en el tiempo para estar acorde con las necesidades, hecho que se ha evidenciado a lo largo de todos los procesos que ha vivido la empresa.

Actualmente se dedica a tres frentes de operaciones productivas como son:

Cultivo de especies en las granjas.

Planta procesadora de especies marinas.

Comercialización.

Estos están definidos y concuerdan con la responsabilidad social – ambiental del contexto económico del mundo moderno en este aparte incluido en la misión: y se ajustan, a las expectativas de los dueños, clientes, proveedores, empleados y las comunidades en las cuales ejecuta su labor, contribuyendo en el desarrollo social y económico de las mismas.

La misión de C.I. OCÉANOS S.A. que define en términos organizacionales de que es la empresa, esta adecuadamente establecida por parte de la compañía, y orienta la labor de cultivo sostenible de acuerdo a las exigencias internacionales: asume el compromiso social con el país, la responsabilidad financiera y de rentabilidad con sus componentes, y la comercial con sus clientes nacionales e internacionales.

La visión de C.I. OCENOS. S.A. representa como se refleja esta organización así misma en el tiempo. Esto apunta no solo al liderazgo de la empresa como tal, si no al crecimiento del sector y de todos sus componentes, razón por la cual se demuestra el amplio conocimiento de la industria de la camaronicultura por parte de la empresa a nivel nacional. El crecimiento no se obtiene con el de una sola compañía si no con el desarrollo del sector, el cual le dará la relevancia y la participación representativa en el ramo de la agroindustria, dando la posibilidad de acceder a las mejores oportunidades.

Océanos, es una compañía que conoce su negocio, y lo asume en sus principios organizacionales, de tal forma que conoce en su totalidad sus quehaceres y visiona su futuro en un ámbito de rentabilidad no solo financiera, sino social y de desarrollo empresarial.

En cuanto a los objetivos organizacionales y estructura empresarial, la compañía ha ido flexibilizándose, siendo orientada a la horizontalidad y permitiendo el flujo de la información en todos los sentidos, por lo cual se ha adaptado con rapidez a los momentos importantes de la misma como lo fueron la orientación hacia atrás, que integro la cadena productiva - cultivo/proceso/comercialización – para mas adelante llegar a la sustitución de importaciones, cultivando sus propios padotes; la asociación mediante adquisición de fabricas importantes para su proceso operativo (fabrica de hielo); la implementación e integración a procesos de

intercambio y desarrollo tecnológico y la expansión a nuevos mercados y diseños de nuevos productos.

Océanos ha tenido una gestión eficiente que contribuye al logro de los resultados positivos y que perfila alcanzar su visión en el tiempo, apoyándose en su estructura organizacional, sistemas de información, producción y comercialización. Adicionalmente en este análisis realizados es importante resaltar, los logros alcanzados con la implementación de su sistema de manejo ambiental, los cuales han comprometido la empresa con sus empleados, clientes, proveedores y dueños; con la sociedad en general y el desarrollo sostenible; por lo cual la empresa se perfila con un alto grado de liderazgo dentro del sector de la camaronicultura.

3. DIAGNOSTICO EXTERNO DE C.I OCEANOS S.A. 2001-2005

SITUACION ACTUAL

3.1 FACTORES RELEVANTES DEL ENTORNO EMPRESARIAL QUE IMPACTARON EN C.I OCÉANOS S.A.

3.1.1 VARIABLES ECONOMICAS

La devaluación del dólar en los últimos años tiene gran relevancia dentro de C.I OCEANOS S.A., puesto que en esta empresa los clientes extranjeros toman el mayor porcentaje de participación, teniendo en cuenta que la moneda utilizada para las transacciones internacionales es el dólar, las ventas a estos se realizan en dólares y los prestamos en el exterior se ven afectados también por la devaluación. La devaluación afecta las finanzas de la empresa, los prestamos en el exterior disminuyen, y sin embargo las exportaciones netas se ven reducidas también por esta variable.

3.1.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Dentro de estos factores no existe aun alguno que los afecte, o que impacte sobre a empresa de manera relevante, solo existen las normas políticas y legales que

toda empresa debe cumplir, como son los pagos por impuestos, los requerimientos para establecerse como una empresa manufacturera y como comercializadora internacional, y tener cada uno de los documentos exigidos por el gobierno debidamente diligenciados y actualizados.

Uno de los requerimientos para poder comercializar es que debe cumplir con los estándares de calidad exigidos por las organizaciones nacionales que tienen control, sobre las exportaciones realizadas por empresas nacionales, como lo es la SGS Colombia en Sistema HACCP, sistema que asegura la calidad sanitaria del producto de esta empresa y les permite comercializar en mercados internacionales, y también con las normativas existentes internacionalmente, las cuales permiten el acceso o no de sus productos a los demás países.

3.1.3 FACTORES SOCIALES

La empresa desarrolla programas sociales que mejoran las condiciones y calidad de vida de los pobladores cercanos. Ha participado en proyectos de dotación y logística de centros de salud, prevención epidemiológica, autoconstrucción de escuelas y parques infantiles, proyectos agrícolas y forestales, sin embargo esto lo realiza por voluntad propia, puesto que la producción de sus productos no afecta ni es afectado por los factores sociales que ocurren en nuestro mundo. Igualmente la empresa es generadora de empleo en Cartagena, islas de baru en el cavado y sectores aledaños.

3.1.4 FACTORES AMBIENTALES:

Algunos factores ambientales impactaron en C.I. OCEANOS S.A., puesto que la empresa esta comprometida a proteger el medio ambiente.

Uno de los factores ambientales que más sobresalen en el impacto sobre la empresa es el cuidado y la protección del manglar, en las fincas (piscinas) de cultivo, la empresa organiza proyectos sobre la reforestación de más de 60000 plántulas de mangle al año, cerca de las áreas de las fincas de cultivo.

C.I OCEANOS S.A. también se preocupa por el manejo de efluentes; monitorea y evalúa periódicamente los efluentes en las diferentes áreas del proceso productivo. Cuenta con un sistema aeróbico de lodos activados, con capacidad de tratar 20m³/h de aguas residuales en la planta empacadora.

Utilizan larvas provenientes de cultivos cerrados y no alteran las especies nativas, no utilizan antibióticos ni agentes terapéuticos en el manejo de los cultivos conservando así la fauna del medio ambiente.

Además de eso en el año 2002 iniciaron el proceso de mejoramiento del sistema de Gestión Ambiental a través de la implementación de la Norma NTC - ISO 14001 en todas las actividades de la empresa, para poder manejar y disponer en forma

responsable y segura los residuos convencionales y peligrosos. También tienen convenios institucionales para el reciclaje de pilas, baterías, plásticos, etc.

En la Política Ambiental de la empresa se ha plasmado el compromiso a seguir, la cual es una declaración de cómo es y será la relación de la empresa con el Medio Ambiente, las autoridades competentes y la comunidad.

POLITICA AMBIENTAL DE C.I. OCEANOS S.A.

C.I. OCEANOS S.A. Empresa líder en el cultivo, procesamiento y comercialización de camarón, en los mercados nacionales e internacionales como la Unión Europea, Estados Unidos, Méjico y Japón, con un modelo empresarial de desarrollo sostenible y proceso confiable, ha implementado un Sistema de Gestión Ambiental, mediante el desarrollo de los siguientes principios básicos:

Cumplir la legislación ambiental nacional vigente aplicable y otros compromisos ambientales a los cuales se suscriba voluntariamente la organización, que garantice la conservación ecológica del entorno.

Desarrollar mecanismos para prevenir la contaminación ambiental, mediante la identificación y valoración de los aspectos ambientales y la minimización de los impactos reales o potenciales asociados a ellos.

Buscar el mejoramiento continuo mediante la optimización de las operaciones en la utilización de los recursos naturales renovables y no renovables; Océanos es una gran fuerza productiva con una participación del 40% del empleo en madres cabezas de familia, del total de los 1200 empleos directos que generan.

Mantener relaciones abiertas y de colaboración con clientes, autoridades, vecinos, entre otros.

Comprometer a proveedores y contratistas para lograr un desempeño ambiental adecuado en las instalaciones.

Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en las que hacen presencia, generando proyectos de salud, educación, recreación y microempresas; velar por el respeto y conservación del entorno en poblaciones como Puerto Badel, Recreo, Leticia, Rocha y El Pueblito.

C.I. OCEANOS S.A., asume la responsabilidad de la motivación y formación de sus colaboradores, en el conocimiento y cumplimiento de la política ambiental y su Sistema de Gestión Ambiental.

3.2 ANALISIS MICROECONOMICO

3.2.1 CLIENTES

Los clientes de océanos están representados de esta forma:

Cientes Del Exterior:

Las ventas de exportación en el ultimo año (2005) alcanzo un valor de US \$ 29.764.000 lo cual fue un 28.61% superior en el año 2004, lo anterior se debió al aumento de la producción, al mayor tamaño del camarón y a un leve incremento en precios, la combinación de estos dos últimos aspectos arrojó un incremento en precios promedios con respectos al 2004 del 13.00%.

Las ventas en los países se comporto así:

- ❖ España 68%
- ❖ Japón 2%
- ❖ Francia 6%
- ❖ USA 23%
- ❖ México 1%

Clientes Nacionales:

Las ventas totales de C.I. OCEANOS S.A. en el 2005., están distribuidas de la siguiente forma:

- ❖ Crepes & Wafers 40%
- ❖ Distribuidores de Bogota 55%
- ❖ Empleados de la Empresa 5%

3.2.2 COMPETENCIA

La competencia por parte de las empresas que al igual que C.I OCEÁNOS S.A. cultivan, procesan y comercializan productos de mar a nivel nacional, no representan amenaza alguna puesto que ellas, se enfocan a comercializarlo en el mercado nacional, por lo cual no es muy significativo para las ventas de C.I OCEÁNOS S.A. ya que este mercado constituye el 2% en ventas. Algunas de estas empresas son:

- | | |
|---|---|
| AGROMARINA TUMACO LTDA. | •C.I. PEZ A MAR LTDA. |
| •AGROPESQUERA INDUSTRIAL BAHIA CUPICA LTDA. | •COMERCIALIZADORA ESPECIAL S.A. |
| •ATUNES Y ENLATADOS DEL CARIBE S.A. | •COMERCIALIZADORA FRIGOMARES LTDA. |
| •BARU SHRIMP COMPANY LTDA. | •COMERCIALIZADORA PESQUEROS LTDA. |
| •CALIPSO DEL CARIBE S.A. | •DISTRIBUIDORA DE PESCADOS DEL PACIFICO LTDA. |
| •CANGREJO Y COCO LTDA. | •EXXUS LTDA. |
| •CARDOZO CALDERON, EDGAR | •FORERO, LUIS ERNESTO |
| •CARTAGENA SHRIMP COMPANY LTDA. | •FRIGORIFICO GANADERO S.A. |
| •CIA. AGROMARINA SANTA ANA LTDA. | •GHER ASOCIADOS LTDA. |
| •CIA. ATUNERA DEL PACIFICO S.A. | •HARINAS Y ACEITES DE PESCADO DE MAR LTDA. |
| •CIA. CAMARONERA BALBOA S.A. | •INDUSTRIA PESQUERA RIOMAR LTDA. |
| •C.I. AGROINDUSTRIAS SANTA CRUZ DE SOLEDAD S.A. | •MARISCOS COLOMBIANOS LTDA. |
| •CIA. INTEGRAL DE ALIMENTOS SUPERTUNA S.A. | •PESQUERA JARAMILLO LTDA. |
| •C.I. ANTILLANA S.A. | •PEZFRESCO S.A. |
| •C.I. AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A. | •PISCICOLA EL GAITERO LTDA. |
| •C.I. CARTAGENERA DE ACUACULTURA S.A. | •PISCIFACTORIA EL DIVISO LTDA. |
| •C.I. DEL MAR S.A. | •POST-LARVAS DEL CARIBE S.A. |
| •C.I. FRIGORIFICOS MAR AZUL LTDA. | •PRODUCTORES ACUICOLAS LTDA. |
| •C.I. INPESCA S.A. | •SEATECH INTERNATIONAL INC. |
| •C.I. ISLA DORADA CIA. LTDA. | •S.I.A. DISTRIBUIDORA DE LA SABANA S.A. |

Tabla 2: Principales competidores de Océanos

Con base al estudio de factores, tanto internos como externos, se puede lograr una toma de decisiones satisfactoria, que beneficie a la empresa. Debido a que el mundo de los negocios no solo gira alrededor del dinero, es necesario como parte primordial determinar el entorno de la organización, puesto que resulta una función básica de cualquiera organización conocer de manera específica dicho entorno en el cual ella se desenvuelve. Estos factores son estudiados dentro del análisis financiero los cuales conforman el entorno empresarial.

4. EVOLUCION ECONOMICA-FINANCIERA DE C.I. OCEANOS S.A. 2001-2005

4.1 SITUACION FINANCIERA 2001

En el 2001 se sembró un 47.21% mas de hectáreas que en el 2000 y se cosecharon un 24.16% mas que en año anterior; igualmente la productividad por hectárea fue un 10.17% superior, lográndose así por el efecto conjunto de los dos parámetros anteriores, un incremento en la productividad del 36.78% o 1.074.117 kilos demás en el año.

En el año 2001 se desarrollaron 22 nuevas piscinas con un total de 187.7 hectáreas en los terrenos comprados en 1999 a reforestadota de la costa. Esta ampliación requiere de obras adicionales como: puente elevadizo, esclusas, bodegas, campamentos y equipos complementarios para la operación.

Planta

En el año 2001 se continuo con la pesca mediante los doce barcos afiliados a la compañía en conjunto con la acuacultura, se aumentaron las libras procesadas en un 22.18% con respecto al año 2000; el camarón de cultivo continuo dominado la

actividad de la planta y en especial el de las camarónicas de océanos, las cuales aportaron un 80% del total procesado.

Es de anotar que en el año 2001 se incremento la productividad en un 6.35% con respecto al año anterior; este dato es aun mas destacable debido al incremento presentado en el proceso de camarón cola que requiere de mayor tiempo.

El total de ventad de exportación ascendió a US \$ 26.471.203 lo cual fue un 12% inferior al año 2000 no obstante haber aumentado las libras procesadas; lo anterior se debió a la gran caída de precios presentada en el año.

4.2 SITUACION FINANCIERA 2002-2003

En el 2003 se sembró un 6.8% menos de hectáreas que en 2002 y se cosecharon un 3.07% mas que en el año anterior, obteniéndose por el efecto conjunto de los dos parámetros anteriores, una disminución en la producción del 4.89% o 260.800 kilos en el año.

Planta

En el año 2003 se continuo con la operación de pesca de camarón contando con Barcos afiliados a la compañía; en conjunto con la acuicultura, aumentamos las libras procesadas en un 1.11% con respecto al 2002; el camarón de cultivo

continuo dominando la actividad de planta y en especial el de las camaroneras, las cuales aportaron el 98% y el 85% respectivamente del total procesado, el cual alcanzo el volumen de 13.824.848 libras en el año.

El total de ventas de exportación ascendieron a US\$ 25.163.000 lo cual fue un 6.64% inferior al año 2002, no obstante haber aumentado las libras procesadas; lo anterior se debió a la gran caída de precios presentada en el año, no obstante haber aumentado el tamaño promedio del producto propio, lo cual debería significar un mejor precio.

España es el principal destino con un 68.23% del total de las ventas y el principal cliente JAIME ESTÉVEZ con 27.04%.

En el 2003 se destacan entre las inversiones, la construcción del cuarto frío en la fábrica de hielo, con capacidad para 38 contenedores.

Fabrica de hielo

La operación de esta continua siendo rentable y presenta una gran confiabilidad en el suministro de este insumo, su producción que se incremento en 13.6% con respecto al año anterior, se destino en un 73% al consumo propio y un 27% a ventas a terceros.

Financieros

No obstante haber tenido una caída de precios en el orden del 15%, los resultados del año fueron positivos debido a ahorros obtenidos en costos en la finca y en la planta del orden del 5.4% combinado.

Generales

a. evolución del negocio y situación económica, administrativa y jurídica de la sociedad.

El desempeño de la sociedad en el año 2003 fue bueno y ajustado a lo presupuestado de producción y ventas, sin embargo la caída de precios afectó considerablemente los resultados financieros del ejercicio, aun así se continúa siendo competitivos a nivel mundial.

b. Acontecimientos de importancia ocurridos después del cierre del ejercicio.

Se hace claridad que desde la fecha de cierre del balance hasta la fecha de este informe, no hubo hechos de referencia que ameriten su anotación.

c. evolución predecible de la sociedad.

Debido a los bajos precios internacionales de camarón y dado el gran volumen de las ventas al extranjero, en el 2004 se tomó la determinación de hacer las inversiones estrictamente necesarias en la operación actual.

d. Cabe resaltar que en el año 2003 la empresa ganó mención especial a la labor social, distinción que fue otorgada para la cámara Júnior, Antioquia.

4.3 SITUACION FINANCIERA 2004-2005

en el 2005 océanos conservo el área de piscinas en 1053 hectáreas, se sembró un 4.35% menos de hectáreas que en el 2004 y se cosecharon un 5.43 menos que el año anterior, sin embargo la productividad por hectárea fue de un 23.57% mayor que en el anterior, obteniéndose un aumento en la producción del 16.86% equivalente a 890.963 kilos en el año, la disminución en siembras y cosechas se debió a la menor rotación de las piscinas a consecuencia del aplazamiento de cosechas en el segundo semestre; buscando una mejor rentabilidad de las mismas.

Se finalizo con una planta de personal de 535 trabajadores, contra 593 del año 2004 (un 9.79% menos) y de un presupuesto de 728 trabajadores.

El ejercicio arroja un margen de flujo de \$ 5307 millones y una utilidad operacional de \$ 1753 millones, que comparativamente con el 2004 corresponden a un flujo negativo de \$ 2196 y una perdida operacional de \$ 5521.

Planta:

En el año 2005 aumento las libras procesadas en un 9.18% con respecto al 2004; el camarón de cultivo continuó dominando la actividad de la planta aportando el 98% del total procesado, el cual alcanzo el volumen de 15.089.071 libras en el

año, en este total 249.363 libras corresponden al camarón de mar que disminuyó su participación con respecto al 2004 en un 3.20%.

El total de personal al cierre del año fue de 512 trabajadores, que corresponden a un 8.00% menos que el año anterior y un 5.57% inferior al presupuesto.

La productividad integral disminuyó en un 19.06% con respecto al 2004 y en un 10.98% con respecto al presupuestado, debido al incremento de productos de valor agregado.

Las ventas de exportación alcanzaron un valor de US \$ 29.764.000 lo cual fue un 28.61% superior en el año 2004, lo anterior se debió al aumento de la producción, al mayor tamaño del camarón y a un leve incremento en precios, la combinación de estos dos últimos aspectos arrojó un incremento en precios promedios con respecto al 2004 del 13.00%.

El margen operacional del negocio de camarón fue de % 2620 millones frente a una pérdida operativa del 2004 de \$ 5984 millones, el valor de las obligaciones financieras fue de US 19041000 las cuales disminuyeron con respecto a diciembre 31 del 2004 en un 3.88 %, los gastos financieros fueron de \$ 2304 millones frente a un gasto en presupuesto de \$ 3382 millones y de \$ 1620 millones positivos del año anterior por efectos de la reevaluación.

La utilidad neta del ejercicio del negocio del camarón fue de \$ 1603 mm, frente a una pérdida presupuestada de \$ 4523 mm y una pérdida en el 2004 de \$ 3766 millones.

Fabrica de hielo

La operación de esta continúa representando una gran confiabilidad en el suministro de este insumo, su producción disminuyó con respecto al año anterior en un 9.04% debido a paradas por mantenimiento, su producción se destinó en un 74 % a nuestro consumo y un 26% a ventas de terceros.

Arrojó una utilidad operacional de 188 millones, frente a un presupuesto de \$ 468 millones y \$ 344 del 2004.

Financieros

Cabe destacar el apoyo de Bancolombia y Corfisura en la renegociación de los términos de la deuda, al igual que el banco Colpatria, banco de crédito, banco agrario y banco popular, en el incremento y otorgamiento de nuevos créditos.

La reevaluación del 4.62 % en el 2005, continúa afectando notablemente este negocio, que representa una pérdida de flujo para la compañía de \$ 3141 MM coactuando precios en dólares de insumos locales como las postlarvas y el proceso, tratando así de indexar al dólar cerca del 65% de los costos de la compañía. Otra afectación directa de la reevaluación tiene que ver frente al sector financiero, lamentablemente la herramienta de apoyo entregada por el gobierno

nacional – crédito exportador FINAGRO- oportuna y útil para el sector, no fue aplicable al camarón por cuanto los bancos intermediarios no aceptan las garantías.

El desempeño de la sociedad en el año 2005 fue superior a lo presupuestado en producción y en ventas por volumen, sin embargo se sigue afectando considerablemente los resultados financieros del ejercicio con la reevaluación del peso.

El análisis financiero es aquel que esta muy estrechamente relacionada con la toma de decisiones del negocio dirigidas hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Dicho análisis es de gran importancia en el área de los negocios, ya que, ayuda a saber cual es la mejor decisión a la hora de invertir el capital, pues una decisión equivocada al momento de invertirlo puede llevar al fracaso total del negocio. Es muy importante tener en cuenta que las decisiones financieras son parte fundamental en la gestión y desarrollo de los objetivos principales de una organización. Las decisiones tomadas por los responsables del área financiera deben estar basadas en políticas relacionadas con la inversión, la financiación y una política de dividendos justa; es preciso decir, que una misión primordial del área de las finanzas, es crear vínculos necesarios entre todo el conjunto que representa el entorno de la organización, para así

estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

C.I. OCEANOS S.A. es una empresa manufacturera del sector alimenticio que se dedica a la producción, distribución y comercialización de productos de mar, además de la importación y/o exportación materia prima e insumos, para esta organización es de vital importancia la realización de un análisis que determine la evolución económica-financiera de la empresa, debido a que con este se permitirá establecer políticas financieras que desarrollaran en un periodo determinado, para el alcance de sus objetivos, partiendo de estrategias que al ejecutarlas obtengan el mayor aprovechamiento posible tanto del tiempo como de los recursos.

5. PROCESO DE EVOLUCION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN OCEANOS S.A. 2001-2005

5.1 ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE INNOVACION DE OCEANOS S.A.

Más que nunca enfrentamos dos retos principales: cómo adaptarnos exitosamente a los cambios y cómo llevar a cabo cambios en aquellos ambientes que no conducen a la efectividad y el bienestar.

En una organización, la forma mas eficaz para enfrentarse a dichos retos es generar en la empresa una conducta innovadora que represente una ventaja competitiva frente a sus competidores, teniendo en cuenta que la innovación implica por definición hacer las cosas de manera diferente y en muchas ocasiones introducir cambios en la organización.

Los comportamientos o conductas innovadoras son necesarios para el desarrollo exitoso de la innovación, lo cual le representa a la empresa asumir los siguientes elementos:

Aceptar desafíos: implica explorar nuevos campos y asumir riesgos. Cuanto mayor es el desafío para la empresa innovadora mayores serán los esfuerzos dedicados.

Vigilancia constante y eficiente del entorno: Seguir la evolución del mercado, reconociendo con rapidez las oportunidades y amenazas del mercado para poder dar una rápida respuesta.

Orientación al cliente: Todas las innovaciones deben orientarse a satisfacer las necesidades o crear valor para el cliente, tanto si éste es interno como externo. El contacto con el cliente y el entendimiento de sus necesidades actuales o latentes son el origen de muchas innovaciones y el estímulo para llevarlas a cabo. La proximidad a los clientes potenciales ayuda a definir correctamente las especificidades del producto, proceso o servicio a desarrollar.

Creatividad: Toda innovación parte de una idea, y la mejor forma de llegar a esa idea pasa por generar y analizar multitud de posibilidades. La creatividad es por tanto un activo importante dentro de las empresas innovadoras, y si bien ésta es una habilidad natural de las personas, los mecanismos utilizados para la generación y transmisión de ideas dentro de las empresas pueden ser aprendidos y desarrollados con su práctica.

Comunicación: La comunicación fluida y abierta de ideas e información es vital para la innovación. Las empresas que no alimenten convenientemente estos flujos

o que utilicen sistemas que los restrinjan estarán desaprovechando el potencial de sus recursos humanos.

Cultura innovadora: Poseer una cultura y vocación empresarial emprendedora, y ejercer un fuerte liderazgo por parte del equipo directivo.

Colaboración: La innovación es un proceso de trabajo en grupo. Es necesaria la integración y cooperación de todos los responsables y departamentos de la empresa (Técnico, Comercial, Producción, etc.) y aprovechar las capacidades externas que puede ofrecer la cooperación con otras empresas (proveedores, clientes e incluso con la competencia), así como con centros tecnológicos y universidades.¹⁸

Las empresas innovadoras utilizan mecanismos de intervención continua de los colaboradores. Esta participación facilita el proceso de adaptación organizacional, permitiendo superar obstáculos internos a la innovación tales como diferencias de comportamiento o existencia de estructuras organizacional. Consecuentemente, en las empresas innovadoras se encontraran gestores que comparten problemas e ideas, recogen sugerencias escuchando a los subordinados, deciden, explican las decisiones tomadas; o incluso gestores que responsabilizan a los propios subordinados de la toma de decisiones y de su ejecución.

¹⁸ www.innovared.net “manual básico de innovación para pymes” Pág. 7,8

Estas capacidades y aptitudes de los gestores solo tendrán un impacto positivo cuando estén inmersas en la denominada cultura para la innovación, caracterizada por el estímulo de la afirmación personal, del profesionalismo, del dinamismo y de la capacidad de respuesta, por la preocupación en aprovechar al máximo el potencial de los recursos humanos, por la existencia de un sistema de valores que enfatiza el espíritu de equipo, la dedicación y la capacidad de trabajo y por relaciones informales con un papel decisivo en la organización y en la transmisión de los valores de la empresa.¹⁹

Ante los cambios constantes y actuales en el entorno, Océanos S.A. es una organización que se ha mantenido en la industria del cultivo y comercialización de productos marinos, principalmente mariscos, peces, calamares y en general todo producto de procedencia hidrobiológica.

Perfilarse y mantenerse como líderes dentro del sector camaronicultura en Colombia y América Latina no ha sido fácil para Océanos, mas aun si se considera que el principal país productor de camarón de cultivo, es el vecino país Ecuador; sin embargo las características geográficas del Caribe colombiano sumadas a la conducta innovadora de la organización y a la aptitud visionaria de los empresarios locales, ubican a C.I. Océanos S.A, en una de las empresas mas

¹⁹Carlos Bianchi. VI taller de indicadores de ciencias y tecnología. Buenos Aires “ indicadores de innovación en América latina y el Caribe”

importantes del sector; gracias a que ella integro eficientemente su cadena productiva .

Océanos S.A. a lo largo de los años se ha enfrentado eficientemente a múltiples situaciones y cambios del entorno a través de un modelo empresarial de producción sostenible, proceso confiable y comercialización internacional del Camarón del cultivo. Con ese modelo empresarial Océanos pretende tener mayor aceptación por parte de los clientes, ajustándose a las necesidades y expectativa de los dueños (accionistas), los clientes, proveedores, los empleados, y las comunidades en las cuales ejecuta su labor, contribuyendo en el desarrollo social y económico de las mismas.

Muchos estudios teóricos que intentan explicar el comportamiento o conductas innovadoras dentro de la empresa consideraron que pueden plantearse tres cuestionamientos fundamentales acerca del estado actual sobre innovación, en lo referente a la capacidad de los modelos actuales para explicar y predecir el comportamiento innovador de las empresas.

El primero indica que “la conducta innovadora de las empresas ha sido atribuida a diversos factores tales como estructuras institucionales, actitudes emprendedoras

ó riesgosas, oportunidades económicas, aprendizaje organizacional, capacidades tecnológicas y organizacionales, etc.”²⁰

Algunos teorías coinciden en su tendencia a enfatizar “factores individuales como determinantes del comportamiento innovador” derivando el segundo cuestionamiento. Existe evidencia de que aquellas personas que tienen oportunidad para manejar o manipular sus ambientes de trabajo, y de ser más creativos en dicho trabajo, están más satisfechos y mejor ajustados que aquéllos con oportunidades menores.

En la mayoría de las organizaciones, la manera en que el ambiente es interpretado, y la producción es organizada e implementada, las hace objeto de acuerdos de consenso.

El último de los cuestionamientos sobre innovación referente a los modelos actuales para explicar y predecir el comportamiento innovador de las empresas, esta dado con respecto a la maximización de la utilidad en toma de decisiones, la literatura sobre innovación suele aceptar que existe una disonancia entre cantidad información disponible para la toma de decisiones y comportamiento.

²⁰ montalvo@stb.tno.nl, www.stb.tno.nl. Montalvo, C.C. (2005b Forthcoming) ¿Que origina la innovación en las empresas?

La toma de decisiones en Océanos, es una respuesta acorde a los postulados de la gerencia moderna: la empresa aunque tendiente a una estructuración horizontal, maneja niveles jerárquicos en las decisiones, basados en decisiones estratégicas y decisiones de control, y están planteados para la realidad actual de la siguiente manera: Las decisiones estratégicas determinan el proceso de formulación de estrategia, definen los objetivos para la empresa y están a cargo de la alta gerencia; se es preactivo dentro de la misma empresa y se tiende a delinear el futuro de la situación deseada.

Por su parte las decisiones de gestión y de control son mas bien de carácter reactivo y tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido; estas decisiones están en responsabilidad de los mandos medios como es el caso de los supervisores del área de producción, y demás jefes de departamento, quienes cuentan con las herramientas previamente elaboradas para enfrentar situaciones de conflictos o planes de contingencia.

La labor general en el proceso gerencial de Océanos S.A. se apoya en la revisión y evaluación de indicadores de gestión, los cuales son analizados por áreas y con un alto grado de relevancia al componente humano, vislumbrando en él, sus actitudes y aptitudes en el ejercicio de la labor y la correspondencia con el área funcional donde ejecutan su actividad.

El indicador de gestión en océanos no es solamente un referente estadístico aislado, sino que es considerado un soporte analítico que integra el recurso humano con el área específica de la organización, que permite tomar decisiones con menor grado de incertidumbre.

Lo que lo anterior nos está indicando claramente es que quizás se necesite mayor emponderamiento, o sea, dar mayores facultades en la toma de decisión y ejecución, a las personas, en lugar del usual sistema vertical (de arriba hacia abajo) prevaeciente, para así lograr que los individuos reconozcan los problemas existentes e inicien los pasos de innovación requeridos. La innovación no va a ser emprendida de manera espontánea por la mayoría de las personas en las organizaciones.

De ahí que sea tan importante especificar más cuáles aspectos, por ejemplo de la estructura organizacional o de la práctica organizacional, estimulan o inhiben la contribución creativa de los individuos y la innovación consiguiente.

Océanos, es una compañía con actitud innovadora y visiona su futuro en un ámbito de rentabilidad, no solo financiera, sino social y de desarrollo empresarial, lo cual demuestra que el estilo gerencial que ha orientado la labor de océanos ha sido positivo toda vez que su enfoque le permitió ser flexible y poner en practica no solo, las decisiones estratégicas y de control, sino aquellas que aun siendo

estratégicas son reactivas, es decir, que surgen de cambios imprevistos del entorno dando paso a una planificación oportunista, como ejemplo el cubrir la demanda de nuevos productos para acceder a mercados específicos como es el camarón entero pelado y desvanado.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que esta empresa organizacionalmente es innovadora ya que ha tenido una gestión eficiente que contribuye al logro de los resultados positivos y que perfila alcanzar su visión en el tiempo, apoyándose en su estructura organizacional, sistema de información, producción y comercialización.

Sin embargo todos esos elementos anteriormente enunciados no son pruebas suficientemente validas para determinar si Océanos es una empresa innovadora.

Para afirmar si una empresa es innovadora es importante conocer y analizar los esfuerzos realizados por las empresas con la finalidad de introducir cambios que incidan positivamente en su desempeño económico (“actividades de innovación”), y las capacidades puestas en juego en este sentido, como los resultados en términos de innovaciones introducidas al mercado. Esto permite explicar mejor la innovación como un proceso, y no sólo como un resultado en un determinado período de tiempo.

En concordancia con lo anterior, se recomienda clasificar a las empresas según su actitud innovadora en al menos tres categorías: empresas “innovadoras”, empresas “potencialmente innovadoras” y empresas “no innovadoras”.²¹

El desarrollo de actividades de innovación por parte de las empresas es suficiente para reflejar sus capacidades innovativas. Las actividades de innovación que una empresa desarrolla son la consecuencia de las oportunidades detectadas por la empresa, y las capacidades de que ésta dispone para aprovechar las mismas. El aprovechamiento de las oportunidades detectadas requiere el diseño de una estrategia empresarial, que a su vez, está condicionada por la capacidad innovativa de la empresa.

Existe un conjunto de variables consideradas para medir la capacidad de innovación de las empresas²², las cuales serán analizadas con Océanos como propósito de esta investigación. Las actividades son:

- Actividades de I+D: Estas actividades procuran el desarrollo de nuevos conocimientos o su aplicación de manera novedosa en las empresas, y por lo tanto aumentan sus capacidades para generar y/o aprovechar mejor el conocimiento generado. A los efectos de su medición, se propone considerar el

²¹ Maria Belén Batista. Proyecto de revisión del manual de bogota. “la medición del proceso de innovación en las empresas: algunas reflexiones conceptuales y metodológicas a partir de experiencias uruguayas.

²² *Ibíd.*

número de áreas (producto, proceso, organización, comercialización) en que la empresa declara haber realizado actividades de I+D.

- Actividades de capacitación del personal: Esta variable procura medir los esfuerzos de capacitación que realiza la empresa orientado al desarrollo de competencias técnicas. En este sentido, se propone evaluar tanto el número de áreas en que se realiza la capacitación, como la proporción del personal involucrado en esta actividad sobre el personal total de la empresa.

- Actividades de gestión, diseño y transferencia de tecnología: Con esta variable se procura medir el grado en que las empresas se apoyan en recursos profesionales y técnicos, ya sea externos (a través de la consultoría y la asistencia técnica) como internos (en ingeniería y diseño industrial), así como el grado de alcance de las actividades de mejoramiento de la gestión y organización de la producción, dado que normalmente estas prácticas favorecen la generación y circulación del conocimiento en la empresa. Se propone evaluar el número de áreas en que se realizan estas actividades de innovación.

- Inversión en bienes de capital, hardware y software: La introducción de bienes de capital en la empresa generalmente implica mejoras en la eficiencia del proceso productivo o la posibilidad de mejorar la calidad de los productos u obtener

productos nuevos. Así mismo, la inversión en tecnologías de la información también puede derivar en mejoras en el desempeño de la empresa.

No obstante, cabe tener en cuenta que ambos tipos de inversión constituyen un primer paso, que requiere esfuerzos complementarios tendientes a dotar de conocimientos al personal de la empresa para aprovechar debidamente las posibilidades que brindan. Se propone evaluar el número de áreas en que se realizan estas actividades de innovación.

- Las capacidades de la empresa en términos de recursos humanos: Como fuera señalado en la primera parte del presente trabajo las características y las calificaciones de los recursos humanos que trabajan en la empresa son de fundamental relevancia para analizar las capacidades que ésta tiene para involucrarse en procesos innovativos. Particularmente, la proporción de ingenieros y profesionales técnicos en la ocupación de la empresa, constituye un indicador de la calificación del personal de la empresa y de la complejidad de las tareas en las que puede estar involucrado. Otro indicador de las capacidades de la empresa en términos de recursos humanos, lo constituye el grado de estabilidad del personal, fundamentalmente en las categorías de mayor calificación, en el entendido de que la pérdida de un empleado calificado puede significar una reducción importante en las capacidad de la empresa para introducir cambios o mejoras en sus productos, procesos u organización.

Por lo antes expuesto, para evaluar las capacidades de la empresa en términos de recursos humanos se propone considerar tanto el porcentaje de profesionales y técnicos en el personal total de la empresa, como el nivel de estabilidad de dicho personal.

Finalmente existen otras variables igual de importantes que las anteriores, las cuales tienen que ver con actividades vinculadas a la calidad, la cual indica, que todos los esfuerzos de las empresas deben estar dirigidos a racionalizar la organización de la producción, para el mejoramiento de la calidad de los productos obtenidos y de los procesos utilizados; y como última actividad tenemos el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación la cual implica el desarrollo de capacidades de gestión de la información y los conocimientos.

La aplicación de las actividades enunciadas anteriormente en una empresa como Océanos S.A. en el caso de esta investigación, pueden llegar a constituir una herramienta muy potente para aproximarnos al potencial innovador de dicha empresa. La fluidez de la comunicación interna y, sobretodo, la integración de todas las actividades, que lleva a la concepción de la empresa como un sistema, contribuirá para el lanzamiento de innovaciones con éxito, pues garantiza que todos los esfuerzos apuntan en la misma dirección.

En caso de haber realizado actividades de innovación en Océanos durante el período considerado (2001-2005), se debe indicar los resultados en innovaciones introducidas al mercado según tipo de innovación: en producto; en proceso; en organización; en comercialización. Así como también indicar para cada tipo de innovación alcanzada por la empresa su grado de novedad: novedad para la empresa; novedad para el mercado local; novedad para el mercado internacional.

De esta manera se determinará no solo la capacidad de innovación de Océanos, sino también, se comprobará si dicha empresa ha tenido innovaciones organizacionales causadas por los cambios en el entorno la cual es el objetivo principal de la investigación

5.2 CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN OCEANOS S.A. 2001-2005

El cambio vino para quedarse. Si se maneja de una forma errada, tendrá un impacto negativo en la rentabilidad. Si se logra tener estrategias planeadas con cuidado y bien administradas en cuanto al tema de transición, los eventos relacionados con el cambio pueden llevar a una organización que se puede adaptar, que sea productiva y que responde a los cambios generados por el entorno lo cual generará resultados exitosos ahora y en el futuro

Es importante cuando se habla de cambio organizacional e innovación, definir el rol que juegan las personas en estos procesos. Las teorías distinguen entre como las organizaciones cambian y que factores producen el cambio. El recurso humano en esta distinción juega un factor importante respecto al cambio planeado y el cambio no planeado. Por contraste un cambio no planeado puede ser o no direccionado por la gente de la organización. Teorías del cambio planeado especifican vías para manejar y controlar los procesos de cambio. Teorías del cambio no planeado es como una fuerza al interior susceptible para cambiar pero no de controlar o manejar.²³

²³ VAN DE VEN, A (2004). Organizacional Change. University Minnesota. EU.

El cambio organizacional se divide en dos partes. Una tiene que ver con el contenido del cambio y son los cambios actuales en la organización; el otro aspecto tiene que ver con el proceso de cambio y con los antecedentes y consecuencias del cambio.²⁴

Cuando los aspectos anteriores contribuyen a mejorar y a volver competitiva la organización, mejora el bienestar, habilidades y capacidades de gestión del recurso humano de la organización.

El éxito derivado de este tipo de cambios organizacionales se enmarcan dentro del tipo de innovación organizacional y aunque no se produzca de manera directa en un nuevo o mejorado producto y/o servicio, si en una empresa competitiva.

Océanos en los últimos cinco años, debido a los continuos cambios que a sufrido la industria camaronera como la disminución del dólar, y el incremento de los competidores, que son los principales causantes de los cambios en océanos, cabe destacar, que en su reestructuración interna, la creación de tres cooperativas, con el principal propósito de disminuir costos y seguir demostrando que es una empresa competitiva a pesar los brusco cambios del entorno, siendo la camaronera que registra el mayor volumen de ventas de toda la región.

²⁴ VAN DE VEN, A (2004). Organizacional Change. University Minnesota. EU.

Actualmente océanos, de manera satisfactoria ha sabido enfrentar los cambios del entorno, gracias a su agresivo plan de exportación no solo en planta física, sino además, en explorar nuevos mercados. Por encontrarse en una industria altamente competitiva, le hace necesario ir a la vanguardia de todos los adelantos tecnológicos, para la producción y comercialización del camarón. Capacitando a su personal desde la gerencia hasta la planta.

Muchos de estos cambios han ocasionado una reestructuración en las estrategias, estructura de la organización, en la gestión administrativa y en los procesos.

Estos cambios fueron orientados a la reducción de costos debido a que el cultivo, procesamiento y comercialización del camarón tiene un costo muy elevado y la minimización de estos costos arrojarían una mayor rentabilidad del negocio.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta.

Debido a esto Océanos a desarrollado actividades simultaneas para el mejor desarrollo de los objetivos tales aspectos tienen que ver con el mejoramiento de la calidad, el mejoramiento de la productividad y el mejoramiento de los procesos productivos.²⁵

El **mejoramiento de la calidad** es esencial para dar inicio a la reducción de costos. Mejorar la calidad de los procesos de trabajo genera como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acortando de tal forma el tiempo total del ciclo y reduciendo el consumo de recursos, disminuyéndose de tal manera los costos de las operaciones.

El **Mejoramiento de la productividad** implica el mejor y más pleno aprovechamiento de cada uno de los recursos, ya sea recurso humano, equipos y maquinarias, las instalaciones, las materias primas y componentes, la energía y demás servicios públicos. Fijar objetivos de productividad, determinar estrategias y acciones concretas para su logro, y medir los logros obtenidos, constituyen los tres pasos fundamentales en la búsqueda de mayores niveles de productividad.

El **mejoramiento de los procesos productivos** implica disminuir la mayor cantidad de errores, lo que genera menores niveles de calidad, siendo ésta última una cuestión primordial a la hora de reducir costos y satisfacer plenamente al consumidor.

²⁵ www.gestiopolis.com, LEFCOVICH MAURICIO, "Reducción de costos- análisis crítico"

Océanos s.a. dentro sus políticas de reducción de costos, se encuentra trabajando con un gran número de empleados por OUTSOURCING, reduciendo costos de todas las formas posibles y poder hacer del camarón un negocio rentable para todos.

Para que esto fuera posible Océanos trabaja por medio de cooperativas garantizando mayores beneficios a los empleados e igualmente para la empresa con resultados eficientes.

Esta reducción de costos ha sido una decisión propia de la empresa, siendo preactiva ante cualquier situación que presente la industria, y mas exactamente a una disminución de precios de los crustáceos.

En las decisiones estratégicas, Océanos determina el proceso de formulación de estrategia, las cuales definen los objetivos de la empresa y están a cargo de la alta gerencia; se es preactivo dentro de la misma empresa y se tiende a delinear el futuro o decisión deseada; como por ejemplo, los directivos de Océanos con el objetivo de mejorar el estado critico ocasionado por el incremento de los costos, opto por crear las tres cooperativas vigentes, y despedir a un gran numero de empleados que en la mayoría de los casos resultaban siendo innecesarios, permitiendo disminuir notablemente los costos y gastos.

Sin embargo las decisiones de gestión y control son de carácter reactivo para tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido; estas decisiones están en responsabilidad de los mandos medios como es el caso de los supervisores del área de producción, como ocurrió en el caso en donde los ingresos disminuyeron notablemente en un lapso de tiempo bastante considerable, de aproximadamente dos años, acudiendo a entidades bancarias para respaldar parte de su deuda y reinvertir en nuevos procesos y proyectos ya estudiados y aprobados por la empresa.

Sabemos que la Estrategia utilizada por Océanos para enfrentarse a los cambios es la reducción de costos, pero cabe destacar que las fuerzas externas han impulsado significativamente ha cambiar las políticas acoplándose al nuevo plan difundido por la empresa (reducción de costos)

Las fuerzas externas hacen referencias a las oportunidades en el mercado e igualmente suponen las amenazas que podrían perjudicar a Océanos en dicho mercado. Para conocer y analizar las fuerzas externas que impulsaron ha Océanos ha los cambios organizacionales es de total importancia estudiar las estrategias de los competidores así como también las estructuras del mercado. Otro aspecto fundamental es el estudio de la demanda y su previsible evolución futura.

Océanos es una sociedad que se desenvuelve en un mercado de libre competencia, por lo cual posee las siguientes características:

Libre competencia. Ningún agente puede influir en el mercado. El número de compradores y vendedores es muy alto y las cantidades producidas o demandadas por cada uno de ellos son tan pequeñas en relación con el total que su influencia sobre los precios es inapreciable. Para que haya libre competencia es imprescindible la libertad de entrada y salida en las industrias, es decir, que no haya barreras que impidan a una empresa dedicarse a producir cualquier cosa.

Esta característica no está presente en las situaciones de monopolio (un único productor), duopolio (dos productores), oligopolio (pocos productores), monopolio (un comprador) y otros mercados no competitivos. En realidad, para que haya verdadera "libertad de entrada y salida", sería necesario que no hubiera costes de transformación, es decir, que la maquinaria destinada a una producción pudiera "reconvertirse" sin coste alguno para producir cualquier otra cosa.

Homogeneidad del producto. Para que haya libre competencia, es necesario que el consumidor sea indiferente a comprar el producto de una empresa o de otra, por tanto los productos comercializados por C.I OCÉANOS S.A. son exactamente iguales a los de sus competidores; de tal forma que si otra empresa del gremio colocara el precio por encima del establecido por el mercado, los consumidores dejarían de comprarlo.

Información y racionalidad de los agentes. C.I OCÉANOS S.A. conoce los precios de todos los productos y factores, sus características y la existencia de posibles sustitutos. Por lo cual en el momento de decidir entre las diferentes alternativas, los consumidores elegirán aquellas que maximicen su utilidad y los productores las que maximicen sus beneficios.

Como fue enunciado anteriormente para analizar las fuerzas externas que ocasionaron cambios organizacionales en Océanos es importante conocer la demanda de Océanos frente al mercado y su previsible evolución en el futuro. A partir de esto se analizó que Los productos que ofrece C.I OCÉANOS S.A. son bienes consumidos a nivel mundial, debido a que son alimentos del gusto de gran cantidad de personas, para las cuales resulta ser muy atractivo, por lo cual gran parte de su producción es comercializada en el mercado extranjero.

El gran atractivo de los productos, a hecho posible que en el mercado Estadounidense, la demanda de productos de mar cultivados artificialmente haya aumentado en los últimos años, representando para C.I OCÉANOS S.A. su mercado más representativo, por lo cual la demanda por parte de este país es significativa en cuanto al total, convirtiéndose en un agente indispensable en su funcionamiento para el alcance de sus objetivos.

A pesar de ser una empresa con una demanda significativa, no abarca gran cantidad del mercado mundial, esta empresa no se preocupa por captar más

clientes, debido a que para ella es importante producir al máximo de la capacidad de su planta ya teniendo previamente comercializando el producto.

Finalmente con respecto a las perspectivas que tiene Océanos del negocio, es decir, a la previsible evolución futura se analizó lo siguiente:

- ◆ Debido a la reducción del precio en el mercado mundial por la entrada de nuevos productores camaroneros en Asia, C.I. OCEANOS S.A. ha buscado la implementación de diversas políticas para la disminución de sus costos de producción, para así poder incrementar su utilidad y lograr mantenerse en el mercado.

- ◆ Desde 1994 hasta la fecha C.I. OCEANOS S.A. ha venido desarrollado el proyecto de cría de reproductores, evitando así la importación de larvas para el cultivo camaronero. Durante el proceso de iniciación de este proyecto, los padrotes fueron afectados por el T.S.V. (Virus del Síndrome de Taura), a raíz de esto se fue generando resistencia genética en cada nueva generación, cerrando de esta forma un ciclo que trajo como resultado larvas protegidas de nuevas enfermedades y resistentes a otras menos patógenas. Este proyecto de padrotes sirve actualmente de base para la autosuficiencia del país en cuestión de crías de camarones. Igualmente, C.I. OCEANOS S.A. suministra nauplios, larvas y

padrotes genéticamente mejorados a camarónes en Centroamérica y Sudamérica.

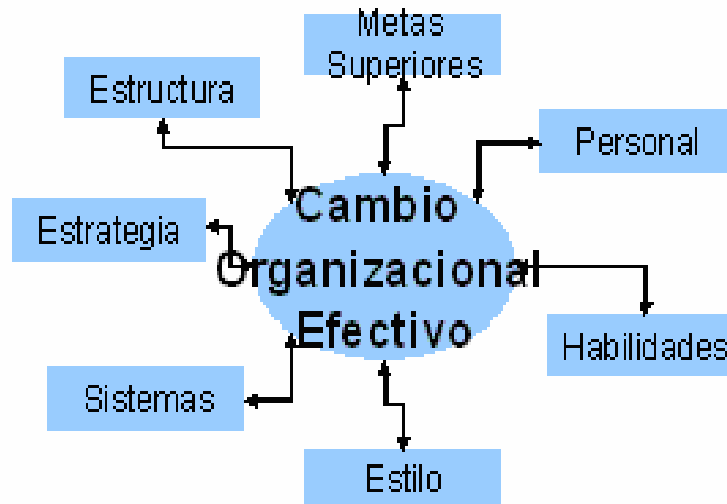
◆ C.I. OCEANOS S.A. pretende igualmente el mejoramiento de su productividad mediante la optimización de sus recursos e infraestructura actual tanto en la finca (piscinas) como en la planta de producción. La empresa en este sentido no pretende realizar inversiones.

Todo este proceso le permite a la empresa conocer las condiciones del mercado en el que compete, analizando así, la manera más eficiente para enfrentarse a diferentes situaciones que se presenten en el entorno, considerando a éste como un elemento cambiante y volátil donde no existe nada permanente, y es de gran importancia considerar en las empresas, las fuerzas externas e internas como las principales generadoras de cambio, logrando de esta manera ajustar y analizar su nuevo plan de reducción de costos.

Un cambio organizacional efectivo es en realidad la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilos, habilidades, staff o personal de apoyo y finalmente las metas. La idea central es que la efectividad de los factores depende de la interacción de varios de ellos.²⁶ El esquema referencial para el cambio organizacional se encuentra ilustrado en la siguiente gráfica:

²⁶ Mintzberg Henry. El proceso estratégico Editorial Prentice hall, segunda edición 1998 Art. Los siete círculos. Pág. 318

Estructura Organizacional



La forma del diagrama es significativa. No tiene punto de partida, como tampoco ninguna jerarquía implícita. No es obvio cual de los siete factores será la fuerza impulsadora, en un momento dado, en el cambio de una organización. En algunos casos la variable crítica puede ser la estrategia, en otros los sistemas, o la estructura.

Los aspectos de la organización que más han sido modificados por Océanos debido a estos cambios estratégicos han sido la Estrategia, la Estructura y el Staff.

La estructura, como modelo de cambio organizacional debe apuntar al desarrollo de las habilidades para centrarse en aquellas dimensiones que, en determinados momentos, resultan importantes para la evolución de la organización y por tanto, estar listos para reenfoclarlas en el momento en que surja un cambio en las dimensiones cruciales.²⁷

La estructura empresarial de Océanos S.A. en los últimos cinco años ha ido flexibilizándose, siendo orientada a la horizontalidad y permitiendo el flujo de la información en todos los sentidos, por lo cual se ha adaptado con rapidez a los momentos importantes de la misma como lo fueron la orientación hacia atrás, que integro la cadena productiva - cultivo/proceso/comercialización – para mas adelante llegar a la sustitución de importaciones, cultivando sus propios padrotes; la asociación mediante adquisición de fabricas importantes para su proceso operativo (fabrica de hielo); la implementación e integración a procesos de intercambio y desarrollo tecnológico y la expansión a nuevos mercados y diseños de nuevos productos.

La flexibilidad y rapidez, son factores que resultan cruciales para el éxito de las empresas innovadoras. Los empresarios que actúan con rapidez pueden obtener ventajas en cuanto a oportunidad y rendimiento sobre sus competidores. A menudo esta capacidad de respuesta resulta crucial para encontrar mercados

²⁷ Mintzberg Henry. El proceso estratégico Editorial Prentice hall, segunda edición 1998 Art. Los siete círculos. Pág. 318

iniciales para innovaciones de transformación, donde ni los innovadores, investigadores de mercado, mucho menos los usuarios son capaces de visualizar con rapidez el potencial real de un producto. Por último es importante destacar que los empresarios innovadores ajustan con rapidez sus estrategias de entrada a la retroalimentación del mercado.

La siguiente tabla muestra el cambio en la estructura de Océanos ocasionadas por el desarrollo de actividades de innovación.

ANTES	DESPUES
1. Su estructura organizacional era inflexible y jerárquica	1. Su estructura sigue siendo jerárquica, pero flexible en los mandos medios y superiores.
2. la toma de decisiones en muchas ocasiones estaban a cargo de los mandos superiores	2. la toma de decisiones se ha extendido a diferentes niveles en la escala jerárquica
3. muchos empleados no cumplían con el perfil que requería algunos cargos	3. la empresa divide a los empleados conforme a su especialización y los agrupa de acuerdo a su campo de acción.

<p>4. los empleados se preocupaban mas por su funcion especifica</p>	<p>4. los empleados estan mas comprometidos con las funciones propias y ajenas, mejorando el trabajo en equipo.</p>
<p>5. no existía un eficiente flujo de la información interno.</p>	<p>5. su flexibilidad permitió que existiera mejor flujo de información, principalmente por las juntas semanales donde participaban todos los departamentos.</p>
<p>6. se contrataban personal por OUTSOURCING, incurriendo en mayores costos</p>	<p>6. se crearon cooperativas con antiguos empleados reduciendo costos y mejorando el trabajo</p>

Tabla 3: cambios en la estructura organizacional de océanos.

Se entiende por estrategias, todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia, quizás mediante bajos costos de producción o distribución, tal vez

proporcionando un mayor valor al consumidor, o logrando un dominio sobre las ventas y servicios.²⁸

Una vez que la compañía ha seleccionado el camino del éxito competitivo, es obvio que la estrategia se torna central en muchas de las situaciones del negocio, en particular en las industrias altamente competitivas, donde el juego es ganar o perder porciones del mercado. No obstante, Alfred Chandler señaló, que la estructura sigue a la estrategia, dicho con más precisión, que una estrategia diversificada obliga a una estructura descentralizada.

Océanos S.A. ha manejado un estilo gerencial centrado, lo cual sería riesgoso, debido a que los altos grados de centralización dificultan la modificación de políticas o las respuestas rápidas ante los movimientos de los competidores. Pero muy a pesar de esto Océanos ha sido participativo en los mandos superiores, los cuales han permitido tomar e implementar las estrategias correctas.

La estrategia utilizada hoy día en Océanos, esta basada en la reducción de costos para hacerle frente a los cambios en el entorno y al alto grado de competitividad en el sector camaronero.

²⁸ Mintzberg Henry. El proceso estratégico Editorial Prentice hall, segunda edición 1998. Art. Los siete círculos. Pág. 318

El staff o personal de apoyo juega un papel clave en las empresas innovadoras, en Océanos, aunque maneja un estilo jerárquico como apoyo a los niveles ejecutivos, existe la “autoridad staff”. Estos existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. En la empresa se considera un factor importante, el cual ha sufrido ciertas modificaciones a causa de los cambios que se han visto reflejados de manera especial en las estrategias y estructuras de la organización.

Actualmente, estos se encargan del manejo de datos importantes y necesarios para la toma de decisiones, es decir, ayudan a algunos funcionarios para que lleven a cabo sus funciones administrativas, en algunas ocasiones el staff en Océanos se le atribuyen la autoridad y la responsabilidad de decidir las asignaciones de puestos, las promociones, o cuando es necesario separar a una persona de la organización.

La naturaleza de estos cambios ha sido de transformación, el establecer nuevos compromisos requiere en la mayoría de los casos hacerle de una manera totalmente diferente, y Océanos, dentro de su reestructuración tuvo que cambiar procesos, estrategias organizacionales y gestión.

		NATURALEZA DEL CAMBIO	
		Cambio gradual	Cambio de transformación
PAPEL DE LA DIRECCIÓN	Proactivo	Armonización	Transformaciones planificadas
	Reactivo	Adaptación	Transformaciones forzadas

Sin embargo, es importante tener en cuenta que una estrategia activa de innovación, que busque reforzar la posición competitiva de la empresa, deberá contemplar el lanzamiento ocasional de innovaciones de transformación y la introducción continua de innovaciones graduales. Si tal no fuera posible, por lo menos deberá ser implementada una estrategia atenta de innovación, en que la empresa no tomará iniciativas relevantes en relación a las innovaciones de transformación pero sí procurará acompañar la evolución de la competencia y responder rápidamente a los cambios externos.

5.2.1 LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN OCEANOS S.A. Y SU RELACIÓN CON EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Océanos s.a. durante el 2001-2005 y debido a los cambios organizacionales ha realizado algunas actividades de innovación, las cuales han servido para hacerle frente a esos cambios.

Mediante el desarrollo de las actividades de innovación se pretende determinar que tipo de innovaciones ha realizado océanos en el periodo estudiado, ya sea en: innovación en producto, innovación en procesos, innovación en comercialización y como elemento importante en esta investigación, determinar si dicha empresa ha desarrollado actividades de innovación organizacional.

En Océanos el desarrollo de las actividades de innovación pretende el cumplimiento de ciertos objetivos perseguidos por la empresa, divididos de la siguiente manera:

Objetivos del mercado: Conservar el mercado actual y abrir otros nuevos mercados.

Objetivos asociados a la calidad: Mejorar la calidad de los productos y disminuir el impacto ambiental.

Objetivos asociados a los productos: Ampliar líneas habituales de productos.

Objetivos asociados al proceso de producción: Mejorar la gestión ambiental.

Se denomina empresa innovativa a la unidad económica que durante un período de investigación desarrolla alguna actividad de innovación, entendiendo por actividades de innovación a las acciones y gastos llevados a cabo por una empresa con la finalidad de generar o introducir cambios, adelantos o mejoras que incidan positivamente en su desempeño.²⁹

Los tipos de actividades de innovación considerados en el cuestionario fueron:

actividades de investigación y desarrollo (I+D), tanto interna como externa a la empresa; adquisición de bienes de capital, hardware, y software específicamente destinados a introducir cambios, mejoras y/o innovaciones en productos, procesos, técnicas organizacionales y/o de comercialización; transferencias de tecnología y contratación de consultorías; diseño industrial; programas de mejoramiento en la gestión y organización de la producción; y capacitación interna o externa del personal en procesos productivos.

Por otra parte, se denomina empresa innovadora a aquella cuyas actividades de innovación efectivamente derivaron en resultados concretos, esto es, que lograron

²⁹ Baptista Maria Belén, proyecto de revisión del manual de bogota. La medición del proceso de innovación en las empresas: algunas reflexiones conceptuales y metodológicas a partir de las experiencias uruguayas.

Introducir al mercado innovaciones en producto, proceso, organización o comercialización durante el período en estudio.³⁰

De las siete actividades anteriormente enunciadas, Océanos ha desarrollado tales actividades jerarquizadas por orden de importancia como son:

Actividades de (I+D) interna las cuales se han desarrollado por un grupo creativo de trabajo, emprendido dentro de la empresa, que pretende aumentar el acervo de conocimientos y el uso de este conocimiento para desarrollar nuevas aplicaciones, mediante la utilización de una investigación básica, estratégica y aplicada así como el desarrollo experimental. No incluye experimentación de mercado.

Actividades de Gestión, las cuales buscan desarrollar nuevos programas para el mejoramiento en la gestión y organización de la producción.

Actividades de capacitación desarrolladas por el personal interno y externo de la organización.

³⁰ Baptista Maria Belén, proyecto de revisión del manual de bogota. La medición del proceso de innovación en las empresas: algunas reflexiones conceptuales y metodologicas a partir de las experiencias uruguayas.

Existe la tendencia a enfocar la capacitación de manera exclusiva o preferente hacia conocimientos técnicos. Aunque se requieren conocimientos técnicos para hacer las cosas de manera diferente o para hacer cosas nuevas.

La capacitación debe atender no solo conocimientos técnicos sino conocimientos sociales y además habilidades y actitudes. Deben revisarse las necesidades de capacitación para los nuevos roles que debe desempeñar el personal. En procesos de cambio importantes no se debe esperar que las personas modifiquen en pocos días las actitudes que han existido por muchos años, independientemente de qué tan intensa haya sido la capacitación. Se requiere que la capacitación se enfoque no solamente en conocimientos y destrezas, sino que atienda las modificaciones de actitudes profundas que son las que finalmente respaldan el comportamiento.

Océanos s.a. ha realizado actividades de capacitación divididas de la siguiente manera:

Capacitaciones Tecnológicas centradas en innovación y mejora de procesos productivos y desarrollo, mejora y diseño de productos.

Capacitación de Gestión centradas en el desarrollo de habilidades administrativas, seguridad industrial y control de calidad.

Finalmente están las actividades de (I+D) externa, las cuales esta relacionada con el desarrollo de las mismas actividades de investigación y desarrollo (I+D) interna, pero realizadas por otras empresas u otras organizaciones de investigación ya sea pública o privada.

Para C.I. OCEANOS S.A. la misión, “*hacer del camarón un negocio rentable para todos*”, se evidencia en todos los entes de la organización. Es por esto, que un porcentaje significativo de efectivo es utilizado para invertir en las asociaciones de camaricultores, Acuanal, dedicados a la investigación y desarrollo de los camarones, actividad que beneficia a Océanos no solo a nivel económico, sino productivo, pues su inversión le permite aprovechar las investigaciones de esta asociación para estar a la vanguardia de muchos procesos productivos relacionados con el camarón.

Todas estas actividades que han sido introducidas en el mercado están orientadas a cambios, innovaciones y mejoras en los productos, en los procesos productivos, y en la organización.

Lo que indica, que según el tipo de innovación, Océanos ha realizado actividades centradas en la innovación en producto, la innovación en procesos y en innovación organizacional. La primera indica en el caso de Océanos mejoras en los productos y ampliación de la gama de los productos ofrecidos, la segunda

hace referencia a la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora y la tercera como elemento fundamental en esta investigación hace referencia a la adopción de una idea o la adopción de comportamiento nuevo en la organización o también puede ser, diseños organizacionales efectivos que integren actividades administrativas de la empresa teniendo en cuenta aspectos organizacionales como: mejoras en las practicas de los negocios, mejoras en la organización del trabajo y mejoras en las relaciones externas de la empresa.

Las innovaciones en productos, procesos y organización generaron novedades en la empresa, en el mercado local y en el mercado internacional teniendo en cuenta el incremento de las ventas y de la productividad durante el último año a pesar de los inconvenientes y dificultades causadas por el entorno.

Las actividades de innovación en producto, lograron introducir en el mercado productos significativamente mejorados, debido al aumento igualmente de la calidad.

Las innovaciones en procesos lograron aumentar la productividad por hectárea en las piscinas un 23.57% que en el año 2004 obteniéndose un aumento en la capacidad productiva e igualmente mayor flexibilidad en ésta.

Las innovaciones en la organización lograron mayor flexibilidad en la estructura, permitiendo un mayor flujo de información en todos los sentidos, aunque manteniendo un estilo gerencial centrado, sin embargo más participativo.

A manera de síntesis, Océanos no solo realizó actividades de innovación durante el periodo de estudio, sino también, logro que esto fueran exitosos generando cambios concretos que lograron introducir al mercado innovaciones en producto, en proceso y en organización, lo que determina que este análisis de respuestas a varios interrogantes importantes expuestos al inicio de ésta investigación, las cuales tienen que ver con las capacidades puestas en juego según las actitudes innovadoras y la clasificación de la empresas en: empresas innovadoras, empresas potencialmente innovadoras y empresas no innovadoras.

De acuerdo con lo anterior, Océanos S.A. cuenta con las capacidades necesarias para introducir cambios dentro de la organización y fuera de esta, permitiendo desarrollar en los empleados ciertas actitudes desafiantes y comportamientos positivos frente al término de “innovación”, logrando señalar a C.I. Océanos S.A. como empresa innovadora, teniendo en cuenta que ésta hace referencia a aquellas empresas cuyas actividades de innovación efectivamente derivaron en resultados concretos, esto es, que lograron introducir al mercado innovaciones en producto, proceso, organización o comercialización durante el período en estudio.

Organizacionalmente, la innovación ha generado muchas satisfacciones a empleados y directivos, ya que ésta ha permitido que la empresa tenga una reestructuración en sus estrategias y en su estructura, logrando también, crear y/o cambiar de forma intencional productos, procesos, modelos de gestión para enfrentarse y aprovechar nuevas oportunidades en el entorno. Esto ha permitido que haya una mayor participación de los empleados, y estos tengan en sus manos mayores responsabilidades y autoridad en el desarrollo de sus tareas.

El hacer mas flexible y participativa la empresa ha logrado tomar e implementar estrategias correctas basándose mas que todo en la reducción de costos y apoyándose en la eficiencia de la empresa para seguir siendo competitiva y aumentar la capacidad de producción manejando menores costos, pero mejorando la calidad de los productos, para ofrecerle lo mejor a sus consumidores.

La relación entre la innovación organizacional y elementos del cambio organizacional se establecen en la siguiente figura:

Elementos de Innovación Organizacional	Elementos de Cambio Organizacional
Mejoras en las Practicas de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Composición • Limites • Funciones
Mejora en la Organización del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Actuación efectiva, eficiencia y satisfacción de los empleados • Relaciones entre las unidades y los niveles organizacionales
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Limites • Ambiente

Tabla 3: Relación de la Innovación Organizacional y el Cambio Organizacional

En la figura se muestra que en términos generales la innovación organizacional implica tres aspectos organizacionales que incluye unos elementos que se relacionan con el contenido del cambio organizacional.

Estos tres aspectos son:

Mejoras en la Práctica de los Negocios: es la implementación de nuevos métodos para la rutina de la organización y procedimientos de trabajo.³¹

³¹ Oslo Manual.Guideline For Collenting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing. Paris-Francia.

Océanos por ejemplo ha implementado nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y compartir el conocimiento en la empresa, lo cual tiene que ver con la implementación de conocimiento codificado, estableciendo base de datos de buenas practicas, lecciones y otros conocimientos.

Esto se ha hecho posible mediante el desarrollo de actividades de capacitación en las diferentes áreas de la organización, ayudando a los empleados a establecer los conocimientos y habilidades requeridas para el mejor desempeño de determinados trabajo al interior de la empresa.

El mejoramiento y la estandarización del conocimiento y habilidades es una manera de llegar a la coordinación, ya que los empleados saben como hacer las cosas de manera más eficiente y más organizada, de tal forma que saben lo que la empresa espera de ellos.

Los elementos que tienen que ver con el cambio organizacional en Océanos en este aspecto de innovación organizacional son:

- Composición (movilidad de personal, reclutamiento, promoción).
- Límites (alianzas estratégicas, joint ventures, expansión o contracción organizacional, diversidad de las unidades organizacionales, fusiones).
- Funciones (estrategias organizacionales, metas, productos o servicios)

Mejoras en la Organización del Trabajo: Nuevos métodos de distribución de responsabilidades, decisiones entre la división de la organización, los nuevos conceptos para la estructuración de actividades con la integración de las diferentes actividades de la empresa.

Un ejemplo es la aplicación de modelos que de mayor autonomía a los empleados en la toma de decisiones y anime a la contribución de ideas. Esto se puede lograr mediante la descentralización de actividades de grupo y control gerencial o el establecimiento de equipos de trabajo formal e informal. Un ejemplo es la construcción de sistemas de producción que integre ventas y producción. O integración de ingeniería y desarrollo con producción.³²

Océanos mediante el desarrollo de las actividades de innovación organizacional ha hecho posible mejorar el diseño de la organización, la cual, determina la división del trabajo y el logro de la coordinación, generando una mayor formalización del comportamiento refiriéndose a la estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas y reglamentos.

³² Oslo Manual. Guideline for Collenting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing. Paris-Francia.

También ha logrado que la empresa sea mas participativa, permitiendo el flujo de información en todos los sentidos, lo que hace posible una mayor autonomía en los empleados, y por lo tanto una mayor capacidad de toma de decisiones.

Este aspecto sin duda alguna ha creado un ambiente favorable, lo que ha permitido mayor rapidez para adaptarse a cualquier situación, como fue la orientación hacia atrás, que integro la cadena productiva – cultivo/ proceso/ comercialización – para mas adelante llegar a la sustitución de las importaciones, cultivando sus propios padrotes; la asociación mediante adquisición de fabricas importantes para el proceso operativo; la implementación y la integración a procesos de intercambio y desarrollo tecnológico y la expansión de nuevos mercados y diseño de productos.

Esta integración ha generado en la empresa una adaptación mutua, logrando una mejor coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal la cual representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional, pero que representan un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados.

Los elementos que tienen que ver con el cambio organizacional en Océanos en este aspecto de innovación organizacional son:

- Estructura: (decisiones, estructura de gobierno, sistemas de monitoria y control, desigualdades de estatus o poder entre las unidades organizacionales).
- Relación entre las unidades y los niveles organizacionales (flujo de trabajos, comunicaciones, conflictos).
- Actuación efectiva, eficiencia y satisfacción de los empleados (grado de alcance de metas, costo por unidad de producto, satisfacción en la calidad del trabajo).

Relaciones Externas de la Empresa: es la implementación de nuevas formas de organización relacionadas con otras empresas, como son el establecimiento de nuevos tipos de colaboración con recursos y clientes, nuevos métodos de integración de suministros, y el outsourcing o subcontratación para apoyar las actividades de producción, distribución, reclutamiento y auxilio de servicios.³³

Océanos S.A. en los últimos cinco años ha desarrollado una estrategia basada en la reducción de los costos, para que esto sea posible ha creado varias cooperativas que le proporcionan un gran numero de empleados por medio de un outsourcing, con el fin de apoyar con las actividades de cultivo, proceso y comercialización del camarón.

³³Oslo Manual.Guideline For Collenting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing. Paris-Francia.

Océanos S.A. invierte en las asociaciones de camaricultores, Acuanal, dedicados a la investigación y desarrollo de los camarones, actividad que beneficia a Océanos no solo a nivel económico, sino productivo, pues su inversión le permite aprovechar las investigaciones de esta asociación para estar a la vanguardia de muchos procesos productivos relacionados con el camarón.

A demás cuenta con acciones en “*La Nota Económica*” y sus excedentes de efectivos los utiliza para realizar prestamos a las empresas del grupo empresarial al que pertenece (Manuelita y Armonía).

El elemento que tienen que ver con el cambio organizacional en Océanos en este aspecto de innovación organizacional es:

- Ambiente (munificencia o escases ecológica, turbulencia, incertidumbre, complejidad o heterogenidad del entorno).

Cabe destacar que la innovación organizacional desde el cambio organizacional contribuye a mejorar la competitividad de las empresas mediante la utilización de nuevas formas y gestión de la organización.

Océanos mediante la implementación de dichas actividades de innovación en el ámbito organizacional ha generado un mejor desenvolvimiento de la empresa dentro del sector, teniendo en cuenta que es un entorno muy dinámico y que las

estrategias puestas en marcha para enfrentar los cambios organizacionales, ayudaron no solamente a seguir compitiendo de manera exitosa, sino que también, permitió conquistar nuevos mercados y ampliar la participación de ésta en este mismo mercado con resultados efectivos y concretos para la empresa y para los mercados nacionales y de manera especial para los mercados internacionales debido que es allí donde se encuentra los mayores porcentaje de las ventas de los productos comercializados por Océanos S.A.

Algo muy importante y se debe tener en cuenta en las organizaciones es que Innovación organizacional no es: el solo hecho de escribir la estrategia para mejorar la eficiencia. La innovación solo se da si se pone en práctica de manera exitosa.

5.2.2 IMPACTO ECONOMICO DE LAS ACTIVIDADES DE INNOVACION EN LA EMPRESA EN EL PERIODO DE ESTUDIO

Océanos S.A. ha sufrido una serie de cambios significativos reflejados en su situación financiera, quienes son a fin de cuentas el mayor evaluador de cada cambio y muestra que tan efectivos fueron al momento de ser implantados en esta empresa. Este impacto de actividades se divide de la siguiente manera:

IMPACTOS SOBRE EL PRODUCTO: la calidad de los productos terminados mejoro casi en un 50% y se realizaron investigaciones para lanzar nuevos productos ofrecidos al mercado, donde se presento una buena acogida por parte del consumidor, demostrando variedad en productos y ofreciéndoles al cliente un mayor portafolio de productos que se ajuste a su capacidad adquisitiva y a su gusto. Cabe agregar además que Océanos S.A. comercializa sus productos de acuerdo a las características que el cliente desee, así no este en su portafolio de productos, en este caso existe una variabilidad en precio de acuerdo a las exigencias del cliente.

IMPACTOS EN EL MERCADO: El destino de las exportaciones de Océanos S.A. en este periodo es positivo y alentador para la empresa, durante el ultimo año las

ventas fueron significativas a pesar de la caída del precio del producto desde el año 2001; debido a que la empresa siguió vendiendo pero a menor precio por la entrada al mercado de dos competidores lo que significó vender más pero a menor precio, pero muy a pesar de esto, Océanos es una empresa muy sólida y es lo que le permitió seguir manteniendo su participación en el mercado, pero además logró ampliar la participación de la empresa en este mismo mercado y permitió abrir medianamente nuevos mercados. Este balance no solo deja con tranquilidad a la compañía si no que además siembra la ilusión de poder tomar un mayor porcentaje del mercado que consume crustáceos y acaparar esos mercados que no han sido explotados en la actualidad.

IMPACTOS SOBRE EL PROCESO: debido a que la compañía ha ampliado su gama de productos y se ha mantenido con una mayor participación en el mercado, ha tenido que aumentar volumen de producción, y a pesar de que su volumen de producción mensual se ha incrementado, sus costos de producción han disminuido notablemente debido a que la empresa trabajó en **ECONOMIAS A ESCALA** dejando cada vez más utilidad por unidad producida, aumentó la flexibilidad de producción, los costos por mano de obra disminuyeron, se redujo el consumo de materias primas y se redujo el consumo de energía.

OTROS IMPACTOS: Océanos S.A. Mejoró el impacto sobre aspectos relacionados con el medio ambiente, la salud de cada trabajador de la compañía,

la seguridad de la compañía y la seguridad industrial disminuyendo los casos de accidentes dentro de la empresa., logrando así mejorar el aprovechamiento de capacidad del personal.

La empresa permitió alcanzar regulaciones o STANDARS NACIONALES y permitió alcanzar regulaciones o STANDARS INTERACIONALES.

5.2.3 FACTORES QUE OBSTACULIZARON EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE INNOVACION EN OCEANOS S.A.

Océanos S.A. mediante el desarrollo de las actividades de innovación durante los años 2001-2005, ha tenido que enfrentarse a algunos obstáculos para considerar dichas actividades como exitosas.

Como factor empresarial o microeconómico la principal barrera a la innovación que afectan a las empresas es de carácter cultural refiriéndose, fundamentalmente, a las actitudes y valores compartidos por parte de la gran mayoría de empresas.

En algunas empresas se carece, por lo general, de una concienciación o cultura de la innovación, mediante actitudes y comportamientos que incidan positivamente en las actividades de la empresa.

La actitud es la medida en que la gente tiene una evaluación favorable o no de un comportamiento específico. Según esta definición, en el ámbito del comportamiento de la empresa, la actitud frente a la innovación es un indicador de la medida en que el director de la empresa aprecia o no cualquier aspecto que surja de la participación en actividades innovadoras. Cada creencia conductual relaciona el comportamiento específico con un resultado o un atributo valorado

positiva o negativamente. De este modo, puede esperarse que los directores prefieran comportamientos que, en teoría, tengan consecuencias deseables.³⁴

La actitud ante la innovación resulta de la carga connotativa acumulada asociada con las creencias dominantes conductuales o la información relevante respecto de las implicaciones para la empresa de la innovación planeada.

Una forma eficiente que ha desarrollado Océanos para cambiar progresivamente esta cultura es la puesta en marcha de acciones de concienciación, al menos en el ámbito empresarial y, si ello fuera posible, extensible a toda la sociedad.

Para esto, Océanos se ha centrado en actividades de capacitación, no solo, para obtener un personal altamente calificado en los proceso productivo y mejoramiento en las habilidades administrativas, sino también, ha requerido, sin duda alguna, un importante esfuerzo por parte de los directivos de dicha empresa para generar en los empleados un ambiente propenso para el desarrollo de la creatividad, el desarrollo de ideas innovadoras que repercutan positivamente en la organización.

Otro obstáculo en el ámbito empresarial o microeconómico de las actividades de innovación en Océanos tiene que ver con los riesgos que implica la innovación, teniendo en cuenta que dichas actividades generan altos costos la cual es una barrera de tipo económico.

³⁴ Medina Salgado César. La innovación en las organizaciones modernas

Las actividades de innovación se caracterizan por un alto riesgo, debido a que los beneficios marginales derivados de la implantación de muchas innovaciones dependen de una gran diversidad de factores y es habitualmente complicado, sino imposible, presentarlos como puros ejercicios de financiación de inversiones.

La forma más efectiva de aminorar esta barrera, es reduciendo los costos para la empresa, mediante esquemas directos y ágiles. Para esto Océanos ha orientado su estrategia en la reducción de costos, tratando de disminuir los riesgos que traen consigo los cambios organizacionales.

Como factores del mercado, el principal elemento que representa un obstáculo para el desarrollo de las actividades de innovación, tiene que ver con la estructura de éste, debido a que Océanos se desenvuelve en un mercado de libre competencia, lo cual indica que ningún agente puede influir en el mercado y existe una homogeneidad en lo producto, representando para Océanos un obstáculo para el mejor desarrollo de innovaciones.

Como factores macroeconómicos, el mayor obstáculo de las actividades de la innovación, hace referencia al grado de incertidumbre por la que atraviesa la economía.

La fase del ciclo económico que atraviesa una economía es de suma importancia para la evolución del proceso innovativo, dado el carácter procíclico de dichas actividades. En las fases expansivas las empresas tienden a aumentar los

recursos destinados a actividades de innovación, mientras que tienden a disminuirlos en las fases recesivas del ciclo económico.

Es probable entonces, que la realización de actividades de innovación en Océanos entre 2001 y 2005 haya sido influenciada negativamente por el escenario de la creciente incertidumbre que caracterizó al período.

Sin embargo Océanos ha impedido que este factor obstaculice el desarrollo de dichas actividades, puesto que resulta una función básica de cualquiera organización conocer de manera específica el entorno en el cual ella se desenvuelve. Estos factores son estudiados dentro del análisis financiero los cuales conforman el entorno empresarial.

Un adecuado diagnóstico económico-financiero es importante para cualquiera empresa u organización, porque este le permitirá analizar de manera detallada todos los riesgos que corre el negocio y asegurar la incertidumbre, para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

6. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Es de suma importancia considerar el impacto de las actividades innovadoras en términos de objetivos empresariales, tales como el incremento de la productividad o de la competitividad.

La innovación tiene como objetivo final el aumento de la competitividad de la empresa, independientemente del tipo que sea (de producto, proceso, gestión o comercialización). En la perspectiva de las estrategias empresariales la actividad innovadora aparece como dirigida a obtener una ventaja competitiva, una de cuyas formas es la reducción de costos vía incrementos de la productividad.

En el ámbito empresarial, se puede decir que una empresa es competitiva cuando ha desarrollado la capacidad para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en relación con el resto de empresas con las que compite en el mercado, lo cual quiere decir, que a los productos ofertados por una empresa se les atribuya en el mercado un valor superior, frente a los productos presentados por la competencia (Fernández,

1996). Dentro de las estrategias de las empresas para competir se tienen tres elementos:³⁵

1. Calidad

Océanos esta comprometido con la calidad de sus productos, para esto, dicha compañía cuenta con un grupo multidisciplinario de profesionales en áreas de Microbiología, Química, Agronomía, Veterinaria y Tecnología de Alimentos, que trabajan en los laboratorios de:

- Control de Proceso
- Control Ambiental
- Microbiología
- Histología
- Biología Molecular
- Productividad
- Físico-Químico

Como soporte especial Océanos cuenta con los laboratorios de Histología y Biología Molecular que diagnostican, utilizando tecnología de punta, las diferentes etiologías que se pueden presentar durante el crecimiento del camarón en los estanques, para conocer y prevenir enfermedades en el cultivo.

³⁵ Da cunha c. Diseño de un Modelo de Evaluación Competitiva. Una Aplicación al Sector Plástico de Barranquilla (Colombia). Tesis Doctoral Universidad de Valencia. 2004

En la planta de procesos se tienen modernas instalaciones para análisis microbiológicos, físico-químicos y ambientales. Monitoreando los productos y las instalaciones permanentemente y así poder mantener la confianza de los clientes.

Por todo lo anterior, Océanos cumple con las normativas nacionales e internacionales. En 1997 se obtuvo la certificación de la SGS Colombia en Sistema HACCP, sistema que asegura la calidad sanitaria de los productos lo cual permite seguir comercializando en mercados internacionales.

Generalidades

Absolutamente todos los productos tienen su peso exacto más un sobrepeso del 2.5%; la clasificación por tallas tiende a ser mediana hacia la talla inmediatamente superior asegurando buenos conteos. Océanos está certificado por la SGS en el sistema de control HACCP para todos los productos.

2. Coste y entrega oportuna exigido por los usuarios de los productos y servicios que la misma ofrece.

Océanos es una empresa que se preocupa por darles satisfacción a los clientes, para eso trata siempre de ofrecerle sus productos oportunamente cada vez que ellos lo requieran y a demás les ofrece facilidades de pagos, de manera especial a los clientes europeos, ya que es allí donde se concentra las mayores ventas.

Para comienzos del año 2001 disminuyó el valor del kilo de camarón casi en 50%, puesto que entraron nuevos países en el mercado del camarón en donde la mano de obra es mucho más económica, lo cual economiza los costos y ofrece el camarón a menor precio. Pero en el ámbito nacional, la mano de obra es más costosa, por lo que la empresa en años anteriores recibía ingresos con menor producción y hoy en día a duplicado su producción, pero ha mantenido su nivel de ingresos.

3. Productividad.

La productividad se define como la relación entre la producción obtenida en un determinado periodo y los recursos o factores utilizados para obtenerla. Uno de los objetivos de la empresa, para ser competitiva, es tener una alta productividad, y no solamente en sentido estático, sino mejorándola cada día. Para mejorar la productividad hay dos caminos, uno es, incrementar la producción con la misma cantidad de recursos (y por lo tanto un mismo costo); y por otra parte, producir la misma cantidad, pero con menos recursos (con menos costos).

C.I. OCEANOS S.A. calcula los costos de acuerdo a sus centros de operaciones principales, estos son: la finca, la planta de producción y la fábrica de hielo.

La empresa utiliza el sistema de órdenes de producción y costeo por procesos.

El proceso inicia en las fincas, donde se abre una orden de producción por piscina, a cada piscina se le asigna todos los costos en lo que se incurre para lograr el adecuado desarrollo y crecimiento del camarón. Los costos directos de las piscinas están constituidos por:

- Larvas: Es la materia prima principal en todo el proceso.
- Mano de Obra Directa: Constituida por los cultivadores encargados de la siembra de las larvas, un grupo de biólogos que se dedican a inspeccionar y estimular el adecuado desarrollo de las larvas.
- Fertilizantes: Son los productos necesarios para mantener la buena salud del camarón. Los fertilizantes utilizados por C.I. OCEANOS S.A. son Cal Hidróxido, Cal Carbonado; Postorina, entre otros.
- Alimento: Este es la fuente de energía de las larvas y el camarón. El principal es la Nicovita.

Dentro de los costos indirectos que se cargan está la depreciación y transporte de los camarones a la planta.

Una vez cosechada cada piscina, se hace un análisis de la productividad, del total de costos incurridos y de las utilidades o pérdidas por piscina.

En Océanos durante el 2005 conservo el área de piscinas en 1053 hectáreas, sembró un 4.35% menos de hectáreas que en el 2004 y se cosecharon un 5.43 menos que el año anterior, sin embargo la productividad por hectárea fue de un 23.57% mayor que en el anterior, obteniéndose un aumento en la producción del 16.86% equivalente a 890.963 kilos en el año.

En la planta la productividad integral disminuyo en un 19.06% con respecto al 2004 y en un 10.98% con respecto al presupuestado, debido al incremento de productos de valor agregado.

Sin embargo y muy a pesar de esto, de manera general el desempeño de la sociedad en el año 2005 fue superior a lo presupuestado en producción y en ventas por volumen, sin embargo se sigue afectando considerablemente los resultados financieros del ejercicio con la reevaluación del peso.

En síntesis se puede decir, que a nivel empresarial e innovativo la productividad y competitividad implica tres aspectos claves:³⁶

1. La racionalidad económica, para que los recursos se gestionen bajo criterios económicos, con el fin de alcanzar altos niveles de productividad.

³⁶ Da cunha c. Diseño de un Modelo de Evaluacion Competitiva. Una Aplicación al Sector Plastico de Barranquilla (Colombia). Tesis Doctoral Universidad de Valencia. 2004

2. La capacidad de coordinación y adecuación con el entorno, ya que si la empresa no responde de manera rápida y flexible a sus mercados, corre el riesgo de ser desplazada del mercado por competidores más agresivos.
3. La capacidad de dirección y organización que eleve los niveles de eficacia y eficiencia en los aspectos relacionados con la administración de recursos

Teniendo en cuenta estos tres aspectos Océanos en los últimos cinco años, debido a los continuos cambios en el entorno ha tenido que hacer una reestructuración interna con el propósito de disminuir costos, pero con la firmeza de seguir siendo competitiva y mantener o aumentar la productividad.

Para esto la empresa se ha apoyado en algunas actividades de innovación como son: actividades de investigación y desarrollo interno y externo, actividades de gestión, y actividades de capacitación del personal basadas en mejora de procesos productivos, mejora y diseño de productos, habilidades administrativas, seguridad industrial y control de calidad. Permitiendo que se vean resultados positivos de acuerdo a los tipos de innovación, en innovaciones en producto (amplio la gama de productos ofrecidos y mejoro su calidad), proceso (aumento la calidad productiva y la flexibilidad de la producción) y organización (flexibilidad de la compañía, cambio en la estructura siendo orientada a la horizontalidad y aunque ha conservado un estilo gerencial centrado, se ha vuelto mas participativo permitiendo el flujo de información en todos los sentidos).

Demostrando de esta manera, que Océanos, a pesar de los bruscos cambios en el entorno, es una empresa competitiva la cual, registra un buen volumen de venta en el sector camaronero del país.

7. CONCLUSION

A partir del análisis de los resultados, se pueden extraer las siguientes Conclusiones:

- ◆ Desde sus inicios hasta nuestros días, es muy claro comprobar el crecimiento que a venido presentando C.I. océanos, una camaronera que a la luz de hoy es un ejemplo palpable del esfuerzo y responsabilidad del pueblo cartagenero , el cual se deja ver a través de la historia por los múltiples reconocimientos a los que ha sido galardonada.

- ◆ La medición de la innovación se requiere en las empresas, ya que puede proporcionar criterios y elementos de juicio útiles para la toma de decisiones en materia de estrategias empresariales en el campo de la generación, difusión, apropiación y empleo de nuevos conocimientos.

- ◆ Las actividades de innovación que una empresa despliega son la consecuencia de la relación entre dos elementos. De un lado, están las oportunidades (o las necesidades) detectadas por la conducción estratégica de la empresa y del otro las capacidades de que ésta dispone para aprovechar (o satisfacer) las mismas.

◆ Océanos con el firme propósito de hacerles frente a los cambios y exigencias del entorno, ha puesto en marcha ciertas actividades de innovación, que sin duda alguna le han permitido a los empleados desarrollar mas ampliamente sus capacidades innovativa, la cual ha logrado que estos tengan una mayor participación con respecto a la toma de decisiones en la organización.

◆ Las actividades de innovación que realiza Océanos son: actividades de investigación y desarrollo interno y externo, actividades de gestión y actividades de capacitación, generando resultados concretos en innovaciones en productos, proceso y organización, lo cual origina novedades en los mercados locales e internacionales y en la organización.

◆ La mayor parte de la producción de Océanos esta destinada a la exportación de los productos terminados, y el producto resultante es distribuido al mercado nacional. Es una de las empresas de la región que mas exportaciones realiza con relación a su producción lo que hace más difícil mantener por tantos años un producto tan competitivo a nivel global, dejando ver a la luz de hoy las diferentes innovaciones (producto, proceso, organización) a las que ha tenido que acudir ya para seguir ejerciendo su labor comercial.

◆ La innovación organizativa es la que esta ligada con la estructura y dirección de la organización, con los procesos administrativos y con los recursos humanos. Teniendo en cuenta lo anterior, en Océanos la innovación organizacional ha repercutido ampliamente en la organización con respecto a la estructura, la cual se ha vuelto mas participativa, permitiendo el flujo de información a todas las áreas de la empresa, y aunque conserva un estilo gerencial centrado el recurso humano se tiene mas en cuenta en las decisiones de la empresa. Con respecto a las decisiones estratégicas determinan el proceso de la formulación de la estrategia, que en la actualidad están basadas a la reducción de costos; las decisiones de gestión y control son tendientes a anticipar un problema futuro o tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido.

◆ La innovación organizacional en Océanos desde el punto de vista del cambio organizacional ha logrado mejorar de forma significativa las practicas del negocio las cuales están determinadas por el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados, mediante las actividades de capacitación; la organización del trabajo referentes a una mayor división de responsabilidades y las relaciones externas de la empresa analizada la cual hace referencia a la participación de otras empresas proporcionando servicios que logren mejorar el desarrollo de las actividades.

◆ Esta empresa ubicada en la zona franca de mamonal (Cartagena), a repercutido significativamente no solo en la industria camaronera de la región, si no además en diferentes industrias que operan en este sector de la ciudad, las cuales han tomado como referencia ese tan anhelado mercado internacional y su participación en el mismo con el fin de explotar nuevos mercados. Cabe destacar que océanos por ser una empresa dedicada a la exportación de casi toda su producción ha tenido que realizar algunos cambios organizacionales para adaptar su plan de producción y de negocios a las exigencias del mercado, ha desarrollando estrategias (reducción de costos) y mecanismos para enfrentarse a las exigencias del entorno y mejorar la competitividad y productividad.

RECOMENDACIONES

A pesar de que el periodo de estudio 2001 – 2005 en Océanos S.A. muestra resultados positivos debido a las nuevas y efectivas innovaciones hechas por la misma empresa, existen aun una serie de factores que lograrían un mejor desempeño y mayor eficiencia en la empresa. Estos factores tienen que ver con el desarrollo de todas las actividades de innovación y que la empresa ha descuidado.

Estas actividades son:

Bienes de capital: la introducción de bienes de capital en la empresa generalmente implica mejoras en la eficiencia del proceso productivo o la posibilidad de mejorar la calidad de los productos u obtener productos nuevos

Hardware y Software: la inversión en este tipo de tecnologías puede ser determinante para mejoras en el desempeño de la empresa. No obstante cabe tener en cuenta que ambos tipos de inversión constituyen un primer paso, que requiere esfuerzos complementarios tendientes a dotar de nuevos conocimientos al personal de la empresa para aprovechar al máximo cada herramienta nueva de trabajo que aumenta el éxito de la compañía.

Transferencias de tecnología y consultaría: con esta variable se procura medir el grado en que las empresas se apoyan en recursos profesionales y técnicos de forma externa a través de consultaría y asistenta técnica.

Ingeniería y diseño industrial: esta variable catalogada como interna, mide el grado de alcance de las de las actividades del mejoramiento de la gestión y organización de la producción, dado que normalmente estas prácticas favorecen la generación y circulación del conocimiento en la empresa. Se propone evaluar el número de áreas en que se realizan estas actividades de innovación.

Mediante el desarrollo de las anteriores actividades de innovación, Océanos S.A. lograría fortalecerse aún más en términos de innovación organizacional como aspecto clave en la investigación, logrando así no solo un mejor desempeño en la realización de las tareas mejorando la productividad y por ende la competitividad de la empresa en el mercado del sector camaronicultor, sino también, los resultados se verían reflejados en las formas de la organización, es decir, en las estrategias llevadas a cabo para enfrentarse al entorno, de esto dependerá que tan acertadas serán las decisiones tomadas, estas estrategias en la actualidad esta basadas a la reducción de costos, sin embargo es importante recordarle a la empresa que La reducción de costos, la calidad y el servicio al cliente hoy no conforman ventajas competitivas, sino son condiciones indispensables para competir.

La capacidad de cambio para llevar a cabo lo que requiera el mercado es lo que actualmente determina la ventaja competitiva. Ello implica la necesidad imperiosa de reducir los costos ya no para ser competitivos, sino para aspirar como mínimo a participar del juego de mercado.

Con respecto a las estructuras, en la empresa Océanos aunque se ha flexibilizado permitiendo mayor participación de los empleados mantiene un estilo gerencial centrado lo que sería recomendable no ser tan centrado, porque los altos grados de centralización podría ser una dificultad para responder de manera rápida a los competidores.

En la investigación se determinó que mediante las actividades de innovación realizadas por la empresa, según tipo de innovación generó resultados concretos y positivos en innovación en producto, innovación en proceso e innovación organizacional, lo cual nos deja ver que tienen rezagados la innovación en términos de la comercialización, el cual hace referencia a la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Medina C., & Espinosa M. “la innovación de las organizaciones modernas” Universidad Autónoma de Madrid. Año 2003
- ◆ Montalvo C. “¿que origina la innovación en las empresas?”. Año 2002.
- ◆ Oslo Manual. Guideline For Collenting and Interpreting Innovation Data. Tercera Edicion 2005. OECD.
- ◆ Van de Ven, A. Innovation and Change Organizational Handbook. Oxford 2004.
- ◆ SÁNCHEZ M AND CASTRILLO R (2006). La Tercera Edición del Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una Perspectiva de Capital Intelectual. Revista Madrid más d No. 35 marzo-abril 2006. Madrid-España.
- ◆ VAN DE VEN, A (2004). Handbook Organizacional Innovation. Ed. Oxford.
- ◆ Da Cunha C. Diseño de un Modelo de Evaluación Competitiva. Una Aplicación al Sector Plástico de Barranquilla (Colombia). Tesis Doctoral Universidad de Valencia. 2004
- ◆ www.cioceanos.com.co

- ◆ Baptista Maria Belén. Proyecto de Revisión del manual de bogota. Medición del proceso de innovación en las empresas: Algunas reflexiones conceptuales y metodológicas a partir de empresas uruguayas.
- ◆ INNOVARED: Red Local de Innovación y Promoción Económica de Castilla-La Mancha. Manual básico de innovación para pymes.
- ◆ Bianchi Carlos. VI Taller de Indicadores de Ciencia y Tecnología- RICYT. “Indicadores de innovación en América Latina y el Caribe: logros y desafíos en materia de normalización”. Buenos Aires 2004.
- ◆ Diane Jukofsky y Nuria Bolaños, Grupos Latinoamericanos Enfrentan a la Industria Camaronera en su Lucha por Proteger la Vida Costera. 2002
- ◆ Asociación de productores para el desarrollo comunitario de la Ciénaga del bajo sinú. Asprociq. Expansión de la acuicultura del camarón marino
- ◆ Superintendencia de Bancos y Seguros. Republica de Ecuador. “Análisis de la industria camaronera y su comportamiento crediticio” 2006.
- ◆ Mintzberg Henry. El proceso estratégico Editorial Prentice hall, segunda edición 1998. Art. Los siete círculos. Pág. 318

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

NOMBRE:

CARGO:

TEL:

E-MAIL:

DEPARTAMENTO:

1. ¿En el periodo 2001-2005 ha cambiado la orientación estratégica de Océanos S.A.?

SI

NO

2. ¿Cada cuanto tiempo es revaluada esta orientación?

- a. Trimestral
- b. Semestral
- c. Anual
- d. Cada 5 años.

3. ¿Hasta donde han sido orientados estos cambios?

- a. Reducción de costos
- b. Diferenciación
- c. Entorno

4. ¿Qué papel ha jugado la dirección frente a estos cambios?

- a. Preactivo
- b. Reactivo

5. ¿Qué tipo de fuerzas han generado estos cambios?

- a. Fuerzas internas
- b. Fuerzas externas

6. ¿Qué aspectos de la organización han sido modificados debido a estos cambios estratégicos?

- a. Metas subordinadas
- b. Estrategia
- c. Estructura
- d. Sistemas
- e. Habilidades
- f. Staff

7. ¿Cuál ha sido la naturaleza de estos cambios?

- a. Gradual
- b. De transformación

8. ¿han aplicado algún tipo de innovación organizacional?

SI

NO

9. ¿Indique si la empresa ha desarrollado en el período 2001-2005 alguna de las siguientes actividades de innovación?

	Orientada a cambios, mejoras y/o innovaciones en ...			
	Producto	Proceso	Organización	Comercialización
1. I+D interna	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO
2. I+D externa	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO
3. Bienes de Capital	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO
4. Hardware	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO

5) Software	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO
6) Transferencias de Tecnología y Consultorías	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO
7) Ingeniería y Diseño Industrial	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO
8) Gestión	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO
9) Capacitación	SI	SI	SI	SI
	NO	NO	NO	NO

10. Teniendo en cuenta la pregunta anterior jerarquice la importancia asignada para la empresa en cada tipo de innovación

--	--	--	--	--	--	--	--	--

11. En caso de que la empresa haya realizados actividades de capacitación en el periodo 2001-2005 indique que tipo de capacitación se realizaron.

TIPO DE CAPACITACION

Capacitación tecnológica:

1. En innovación y mejora de procesos productivos
2. En desarrollo, mejora y diseño de productos.

Capacitación en gestión:

1. En habilidades gerenciales
2. En habilidades administrativas
3. En tecnologías de la información
4. En seguridad industrial
5. En control de la calidad

12. Si la empresa ha realizados actividades de innovación durante el periodo 2001-2005, indique los resultados en innovaciones introducidas al mercado, según tipo de innovación y grado de novedad.

		FUERON NOVEDOSOS PARA...		
		EMPRESA	Mercado LOCAL	Mercado INTERNACIONAL
1. Innovación en producto	SI	EMPRESA	Mercado LOCAL	Mercado INTERNACIONAL
	NO			
2. Innovación en procesos	SI	EMPRESA	Mercado LOCAL	Mercado INTERNACIONAL
	NO			
3. Innovación en organización	SI	EMPRESA	Mercado LOCAL	Mercado INTERNACIONAL
	NO			
4. Innovación en comercialización	SI	EMPRESA	Mercado LOCAL	Mercado INTERNACIONAL
	NO			

- 13.

Indique el grado de importancia de los siguientes impactos económicos de las innovaciones realizadas durante el periodo 2001-2005.

Coloque el número correspondiente, teniendo en cuenta lo siguiente:

Alta =1 Media = 2 Baja = 3 Irrelevante = 4

PRODUCTO	1. Mejoro la calidad de los productos	
	2. Amplio la gama de productos ofrecidos	
MERCADO	3. Permitió mantener la participación de la empresa en el mercado	
	4. Amplio la participación de la empresa en el mercado	
	5. Permitió abrir nuevos mercados	

PROCESOS	6. Aumento la capacidad productiva	
	7. Aumento la flexibilidad de la producción	
	8. Redujo los costos de la mano de obra	
	9. Redujo el consumo de las materias primas e insumo	
	10.Redujo el consumo de energía	
OTROS	11. Mejoro el impacto sobre aspectos relacionados con el medio ambiente, salud y/o seguridad.	
	12. Permitió alcanzar regulaciones o Standard NACIONALES.	
	13. Permitió alcanzar regulaciones o Standard INTERNACIONALES	

14. Identifique cuales de los siguientes objetivos fueron perseguidos por la empresa en el desarrollo de las actividades de innovación (señalar un máximo de 5 objetivos).

OBJETIVOS DE MERCADO

- Conservar el mercado actual
- Ampliar el mercado actual
- Abrir nuevos mercados

OBJETIVOS ASOCIADOS A LA CALIDAD

- Mejorar la calidad de los productos
- Mejorar las condiciones de trabajo
- Disminuir el impacto ambiental

OBJETIVOS ASOCIADOS A LOS PRODUCTO

- Ampliar líneas habituales de productos
- Abrir líneas nuevas de productos
- Introducir productos ambientalmente sanos

OBJETIVOS ASOCIADOS AL PROCESO DE PRODUCCION

- Flexibilizar la producción
- Mejorar la gestión ambiental.

15. Indique el grado de importancia en que los siguientes factores han obstaculizado el desarrollo de actividades de innovación en su empresa, durante el periodo 2001-2005.

Coloque el número correspondiente, teniendo en cuenta lo siguiente:

Alta = 1 Media = 2 Baja = 3 Irrelevante = 4

EMPRESARIALES O MICRO-ECONOMICOS:

- Escasez de personal capacitado
- Rigidez organizacional
- Riesgos que implica la innovación
- Periodo de retorno de la inversión

DE MERCADO

- Reducido tamaño del mercado
- Estructura de mercado
- Escasas oportunidades tecnológicas del sector que pertenece la empresa
- Dificultades de acceso al financiamiento

MACRO- ECONOMICOS

- Insuficiente información sobre mercados
- Insuficiente información sobre tecnología
- Infraestructura física inadecuada
- Grado de incertidumbre por el que atraviesa la economía

C.I. OCEANOS S.A.

ANEXO C



