

# *La competitividad de las empresas venezolanas de armadores atuneros ante la economía digital*

Guerra, Wilfredo; Zavarce, Carlos

Recibido: 26-10-16 - Revisado: 25-11-16 - Aceptado: 15-02-17

Guerra, Wilfredo  
Lcdo. en Administración. Magister en Informática. Magister en Informática  
Magister en Finanzas. Dr. en Ciencias Sociales. Dr. en Gerencia.  
Universidad Central de Venezuela, Venezuela.  
wguerra65@gmail.com

Carlos Zavarce.  
Lcdo. en Administración.  
Magister en Informática.  
Dr. en Ciencias Sociales.  
Universidad Central de Venezuela, ucvpca@yahoo.com

La investigación persigue como objetivo formular lineamientos para el desarrollo de la concepción estratégica de las empresas venezolanas de armadores atuneros ante la Economía Digital. De ahí que, ésta se basó en un diseño de integración cuali-cuantitativa, desde la pertinencia de la investigación documental y de campo, para obtener información que permitiera el análisis de los factores tanto internos como externos inherentes a la competitividad de las empresas en cuestión. Asimismo, se aplicó un cuestionario para determinar su grado de preparación para la Economía Digital; y para establecer las condiciones de los cuatro pilares de éxito en esa Nueva Economía, esto es: liderazgo, modelo de negocios, capacidades y tecnología. De este modo, si bien se pudo constatar que las empresas de armadores atuneros poseen ventajas comparativas y competitivas atractivas, no están preparadas para acometer iniciativas de negocios digitales; lo que condujo a proponer una serie de lineamientos para la adopción de una nueva concepción estratégica que les permita desarrollar una filosofía empresarial digital de cara a la competitividad del mercado nacional e internacional.

**Palabras clave:** Competitividad; economía digital; concepción estratégica; ventajas competitivas.

RESUMEN

This research aims at formulating guidelines for implementing a strategic conception in tuna-vessel Venezuelan companies in the Digital Economy. The study focused on a qualitative-quantitative integration design, from the relevance of documentary and field research, to obtain information that would allow the analysis of both internal and external factors inherent in the competitiveness of such companies. Likewise, a questionnaire was applied to determine the degree of preparation for the Digital Economy, and to establish the conditions of the four pillars of success in that New Economy, that is: leadership, business model, capabilities and technology. This way, although it was found that tuna vessel owners have attractive comparative and competitive advantages, they are not prepared to undertake digital business initiatives; which led to propose a series of guidelines for the adoption of a new strategic conception that allowed them to develop a digital business philosophy for domestic and international market competitiveness.

**Keywords:** Competitiveness; digital economy; strategic conception; competitive advantages.

*ABSTRACT*

## 1. Introducción

Un nuevo escenario económico basado en la digitalización de la información está generando en las organizaciones profundas transformaciones a una velocidad vertiginosa, dando pie a cambios en las relaciones económicas que se traducen en nuevas formas de competir. En este escenario, se advierte el surgimiento de una gran revolución tecnológica que supera las revoluciones anteriores de la era industrial (Toffler, 1980). Se trata de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), sustentadas en la multimedia interactiva y la denominada autopista de la información (Internet); que sirven de base a lo que se conoce hoy día como Nueva Economía o Economía Digital (Tapscott, 1997).

Para Joyanes (1997, p. 260), la Economía Digital se define como:

Una economía global cuyo soporte fundamental, la información, se ha convertido en digital. Los bits almacenados en las computadoras viajan a la velocidad de la luz a través de las redes, y merced al código binario que manejan las diferentes computadoras, la información y comunicación se convierten en ceros y uno, entendibles por todos ellos sea cual sea su posición física.

Consecuentemente, pero en un sentido estrictamente empresarial, Hartman y Sifonis (citados por Zerpa 2007, p. 118) definen el término como: “El campo de juego virtual en el que se

llevan a cabo los negocios, se crea y se intercambia valor, tienen lugar las transacciones y maduran una serie de relaciones de tipo 'uno a uno'..."

En suma, se puede definir la Nueva Economía o Economía Digital como el tipo de economía globalizada en la que la transmisión y recepción de bits de información permite que cualquier persona, natural o jurídica; ya sea física o virtual, tenga la posibilidad de interactuar en el nuevo mercado que está emergiendo de la convergencia entre informática (computadoras, servicios, software), comunicaciones (telefonía, cables, satélites, telefonía móvil) y contenido (proveedores de información).

En efecto, ante el surgimiento de la economía digital, los mercados adquieren una dimensión global, y las organizaciones trabajan en tiempo real superando las barreras geográficas y temporales<sup>1</sup>. En este ámbito, se ha intensificado la competencia en todos los sectores productivos y están apareciendo empresas cuyas acciones apuntan al mejoramiento continuo de sus negocios para lanzar productos y servicios innovadores; poniendo en peligro aquellos modelos de negocios amparados en sus fortalezas tradicionales.

Así pues, en la economía digital, mejorar continuamente por medio de la innovación se traduce en la única fuente de ventaja competitiva<sup>2</sup>. De allí que, mejora continua significa cómo usar las nuevas tecnologías para optimizar las comunicaciones en un entorno donde cada día las empresas deben estar listas para reaccionar adecuadamente al cambio y a la necesidad de crecimiento constante.

En ese ámbito global e interconectado, la importancia de las estrategias dirigidas a mejorar el desempeño productivo y

---

<sup>1</sup> Con Internet, por ejemplo, las barreras temporales y espaciales se desdibujan, convirtiendo al mundo en una *Gran Aldea Global*, tal y como había vaticinado, a finales de los sesenta y principio de los setenta, el sociólogo canadiense Marshall McLuhan. Este insigne escritor, acuñó el término *Aldea Global* para describir la interconectividad humana a escala global por los medios electrónicos.

<sup>2</sup> El término ventaja competitiva fue popularizado por Porter (1980), y desde entonces ha ido enriqueciéndose, paralelamente al concepto de estrategia, con diversas aportaciones que han recogido las transformaciones y cambios vividos por las empresas en los mercados. Véase a Porter, M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara, Buenos Aires. La obra original, *The competitive advantage of nations*, fue publicada por The Free Press en 1990.

competitivo surge tanto de la necesidad general de hacer un mejor uso de la innovación tecnológica para impulsar el crecimiento económico, como de los obstáculos que enfrentan las empresas para alcanzar altos niveles de competitividad. De esta manera, un propósito estratégico central lo constituye la emergencia de un nuevo liderazgo que cuente con las destrezas y capacidades tecnológicas e innovativas precisas para el desarrollo de nuevos modelos de negocios que, en conjunto, permitan aprovechar las oportunidades que ofrece la Economía Digital (Hartman y Sifonis 2000)

Desde el contexto planteado, las empresas del sector atunero mundial, liderizado por los países desarrollados, y emergentes del sudeste asiático, han reaccionado instantánea y eficazmente a los sucesos del mundo en una extensa diversidad de áreas gracias a la Red de comunicación que abarca todo el planeta, incorporando prácticamente todo tipo de TICs como parte fundamental de sus procesos de mejora continua en su integración: producción de la flota, industria transformadora y distribución-comercialización del producto; manifestándose así un direccionamiento estratégico del sector hacia la generación de clientes satisfechos y relaciones de negocios innovadoras y duraderas. De esta manera, existe en este negocio una tendencia clara que apunta hacia la modificación de las reglas tradicionales de conducir sus empresas para mejorar los resultados continuamente, de cara hacia una economía global, interconectada en Red (Giménez, 2010).

A pesar de las tendencias mundiales, el sector atunero venezolano presenta una gran paradoja ya que, aún cuando está integrado por unidades productoras con presencia internacional, no está alineando sus estrategias a la par de sus competidores con la incorporación de la nueva tecnología para optimizar las comunicaciones, mejorar sus canales de distribución y venta, e incursionar en nuevos mercados. Es decir, se mantiene sujeto a sus fortalezas tradicionales para conducir sus negocios que por cierto no son nada despreciables pero obviamente imposibilitan la obtención de beneficios reales para mejorar en el tiempo sus ventajas competitivas. Esto se traduce en un enorme desafío, sobre todo por la competencia implacable que se lleva a cabo en el mercado global del atún.

Para efectos de esta investigación, se aborda como caso representativo de estudio el sector de empresas de armadores atuneros del Estado Sucre<sup>3</sup>, debido a que en esta zona del País se encuentran diecisiete (17) de las veinticinco (25) empresas poseedoras de flota. La misma pretende formular lineamientos a ser considerados en el desarrollo de la concepción estratégica, que debe necesariamente articularse en torno al liderazgo, capacidades, modelo de negocio y tecnología para que las empresas en referencia se preparen y sean competitivas ante la economía digital.

## **2. Metodología**

De acuerdo a los objetivos de la investigación se utilizó una estrategia multi-método de integración cuali-cuantitativa (Balestrini, 2005), desde la pertinencia de la investigación documental y de campo.

Así pues, se recurrió en una primera instancia a la obtención y revisión exhaustiva de información que se obtuvo de libros, folletos, publicaciones periódicas, conferencias, seminarios, directorios Web; y de documentos y base de datos nacionales e internacionales, facilitados por las instituciones gremiales vinculadas al sector atunero como es el caso de FUNDATUN, AVATUN y Cámara de Comercio Industria y Producción de Cumaná. De igual manera, se obtuvo información de las instituciones públicas que regulan la actividad pesquera en Venezuela como: el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA); así como la divulgada por otros entes y actores claves del sector industrial atunero

En el orden establecido, se realizaron reuniones de trabajo y entrevistas con los presidentes y directores ejecutivos de las instituciones anteriormente señaladas, expertos en competitividad empresarial del sector atunero, investigadores con líneas de investigación en Economía Digital, armadores y personal directivo, con el propósito de obtener información de primera línea que permitiera un mayor análisis sobre aquellos factores que pudieran afectar la competitividad de las empresas de armadores atuneros de cara a su inserción en la Nueva Economía.

---

<sup>3</sup> Por armadores atuneros se entiende aquellas personas dueñas de embarcaciones (flota) para la pesca de túnidos.

Atendiendo a una categorización establecida por el autor para localizar geográficamente las diferentes sedes administrativas y operativas de los armadores atuneros se configuraron siete (07) grupos empresariales, tal y como se puede apreciar en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Empresas/Grupo empresarial/Flota Atunera**

Empresas de Cumaná-estado Sucre	Grupo empresarial	Cerqueros
Pesquera Caroní, C.A.	PINTO	Caroni II
Pesquera Amazonas, C.A.		Amazonas
Pesquera Pezatum, C.A.		Canaima
Pesquera Ventuari, C.A.		Ventuari
Pesquera Orinoco, C.A.		Orinoco II
Pesquera Cuyuni, C.A.		Cuyuni
Cannavo, S.A.	CANNAVO	Marinero Sea royal
Corporación Atunera, S.A	NATOLI	Taurus tuna
Inv. Nav. Condesa de los Mares		Los roques
Inatunca		Taurus I
Fipaca	FIPACA	Rocinante Guayacan
Inti, C.A.	INTI, C.A	Inti
Agrícola la Providencia	FEXTUN	Daniela F Athena F
<b>Empresas de Cumaná-Edo. Sucre</b>		<b>Cañeros</b>
Pedaveca, C.A	FIPACA	Macuro
Fipaca		Dulcinea
		De la mancha
		Pericantar
		Guirintal
		Tunantal
Tunapuy		
Linda rose, C.A.	INTI, C.A	Linda Rose
Cannavo, S.A.	CANNAVO	Santa Rita Santa maría II
Inatunca		Taurus
Tunapan Pacifico	NATOLI	Audace
Ann Mary, S.A	ANN MARY, S.A	Ann Mary

**Nota:** Es importante aclarar que cada embarcación cerquera o cañera viene a ser una corporación o empresa. Esto es así por dos razones fundamentales: la primera razón responde a lo financiero; es decir, cada nave conforma un capital por demás importante, cuya magnitud oscila entre los 15 y 20 millones de dólares aproximadamente. La segunda razón es legal a los efectos internacionales puesto que ante la posibilidad de demandas o penalizaciones en altamar a puertos foráneos, la acción recae contra la empresa que representa a la embarcación y no sobre la totalidad de la flota que pueda poseer el armador en un momento dado.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en directorio de la flota atunera, de la Asociación Venezolana de Armadores Atuneros (AVATUN). Cumaná - Estado Sucre y de FUNDATUN. Flota atunera venezolana. [http://www.fundatun.com/flota\\_atunera.htm](http://www.fundatun.com/flota_atunera.htm).

Adicionalmente, se aplicó una encuesta al personal gerencial de los grupos empresariales mencionados, a través de un cuestionario de 57 ítems, tipo *Likert*, con escala de 1 a 5, denominada Tabla Completa de Preparación para la Red, propuesto por Hartman y Sifonis (2000); según la cual, proporciona el *Score Net Ready*, que mide el grado de preparación para la economía digital, y los resultados comparativos con las mejores prácticas de las empresas del ramo a nivel mundial en relación con el liderazgo, modelo empresarial, capacidades y tecnología; todo ello en forma tabulada y gráfica. La ampliación de esta información, se obtuvo mediante entrevistas no estructuradas sostenidas con los armadores y el personal gerencial de cada institución. Así, se aplicaron los instrumentos y luego las respuestas obtenidas se introdujeron en el software *Net Readdiness Scorecard de Cisco Systems*.

De manera explícita en el cuadro 2 se pueden visualizar las técnicas, instrumentos y procedimientos que se consideraron más apropiadas para la recolección de la información. De igual manera, se muestran los aspectos a estudiar que orientaron el uso de estos métodos, de conformidad con el objetivo central de esta investigación.

**Cuadro 2**

**Técnicas de recolección de información/Instrumentos/Procedimientos**

Aspectos a estudiar	Técnicas/ Instrumentos/ Procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinación del grado de preparación para la economía digital que tienen las empresas de armadores atuneros.</li> <li>▪ Determinación el grado de incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las empresas de armadores atuneros.</li> <li>▪ Caracterización del estilo de liderazgo presente en la conducción de las empresas de armadores del sector atunero, y la visión existente ante las exigencias y oportunidades que implican los negocios en la economía Digital</li> <li>▪ Caracterización de las capacidades existentes y necesarias en las empresas de armadores atuneros para aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece en la economía digital.</li> <li>▪ Análisis del modelo de negocio presente y requerido por las empresas de armadores atuneros ante la economía digital.</li> </ul>	<p><b><u>Técnicas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación documental.</li> <li>▪ Observación participante</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> </ul> <p><b><u>Instrumentos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Textos</li> <li>▪ Publicaciones periódicas</li> <li>▪ Eventos (seminarios, conferencias, etc.)</li> <li>▪ Directorios Web.</li> <li>▪ Documentos varios.</li> <li>▪ Formatos entrevista no estructurada.</li> <li>▪ Cuestionario estandarizado de preparación para la Red/ Índice Score Net Ready</li> </ul> <p><b><u>Procedimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grabación de entrevistas.</li> <li>▪ Grabación de reuniones de trabajo</li> <li>▪ Videos</li> <li>▪ Apuntes.</li> <li>▪ Tabulación de datos.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### **3. Resultados**

El análisis diagnóstico realizado permitió aducir, en una primera instancia, que las empresas en cuestión son unidades que representan un sector clave de suma importancia económica, estratégica y social para el país, si se toma en cuenta su condición de garantes de la seguridad alimentaria, el empleo que genera, los derechos históricos por presencia de flota en zonas de alta mar, que data de algo más de 25 años, capacidad exportadora y la generación de divisas. En este orden, presentan algunas ventajas comparativas interesantes, desde la perspectiva del marco regulatorio nacional e internacional que le otorga importancia estratégica a la actividad, la ubicación geográfica del País, el talento humano empleado, las instalaciones portuarias, y de servicios, de apoyo a las actividades de captura y procesamiento, la presencia de instituciones científico-educativas e iniciativas del gobierno en materia de inserción de las TICs en el sector productivo.

Asimismo, el análisis da cuenta que las empresas del sector poseen ventajas competitivas como el aprovechamiento de TICs en los procesos administrativos de las empresas, la propensión positiva del talento humano para el entrenamiento y el aprendizaje en el uso y adopción de las TICs, las políticas de inversión y financiamiento en instalaciones y edificaciones, el desarrollo de una flota especializada, la calidad reconocida del producto y el conocimiento de los competidores.

No obstante, cabe señalar que la presencia de ventajas comparativas y competitivas no es garantía de éxito en la economía digital, ya que existen debilidades y dificultades que amenazan su competitividad en el mercado global del atún, y que se manifiestan tanto en lo externo como en lo interno de sus estructuras organizacionales.

En cuanto a lo externo, el sector ha tenido que afrontar una serie de problemas estructurales y coyunturales que se presentan en su actividad productiva, y que inciden en el desarrollo de la misma. Así, los problemas macroeconómicos, las barreras para-arancelarias, las condiciones de deterioro en puertos y frigoríficos, los productos sustitutos, y nuevos competidores, son algunas dificultades que reducen las posibilidades de desarrollar sostenidamente la industria atunera.

En relación con lo interno de las organizaciones en cuestión, las debilidades no son menos importantes, ya que predominan en ellas estructuras organizacionales tradicionales, jerárquicas y con



relaciones rígidas que obstruyen la implantación de una filosofía empresarial digital en la definición de la visión, la misión, las políticas, los valores y las estrategias. Estos aspectos de importancia medular en la investigación son tratados a continuación.

### 3.1 Las empresas de armadores atuneros y su preparación para la economía digital

De acuerdo a los valores obtenidos, se procedió en primera instancia a calcular el coeficiente de inteligencia para la red de cada empresa estudiada. Seguidamente, se procedió a estimar la media obtenida en la muestra; y todo ello indicó el nivel de preparación para la economía digital del sector. En el cuadro 3 se pueden visualizar las escalas de preparación.

**Cuadro 3**  
**Nivel de preparación para la economía digital**

Valor entre...		Interpretación
0 y 128		La organización no se preocupa por los negocios electrónicos. Se necesita replantear el conocimiento sobre la red y su propio rol en ella.
129 y 171		La organización conoce lo que es la red, pero no está muy preparada. Se hace necesario un replanteamiento de los esfuerzos en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación e iniciativas de negocios en la red
172 y 214	<b>Posicionamiento</b>	En esta categoría, la organización muestra un nivel de conocimiento superior al promedio, en relación a las cuestiones y el vocabulario de la preparación para la red.
215 y 256	Agnósticos de la red	El nivel de preparación para la red que muestra la organización es alto, pero probablemente existan algunas carencias en los componentes del liderazgo.
Más de 257	Conocedores de la red	La organización muestra una excelente preparación para la red. Es factible que los esfuerzos en el aprovechamiento de las Tecnologías de la información y comunicación, en especial de la red, estén dando los resultados que exige la nueva economía.

**Fuente:** Adaptación, siguiendo a Hartman y Sifonis (2000). *Net Ready. Estrategias para el éxito en la nueva economía* (ps. 35-36).

Así, atendiendo al Cuadro 4, las puntuaciones obtenidas por los grupos de empresas son las siguientes:

**Cuadro 4**  
**Resultados de las empresas de armadores atuneros**

Grupo empresarial	Puntaje obtenido	Posicionamiento
AVECAISA	218	Líderes en la red
FIPACA	174	Expertos en la red
CANNAVO	186	Expertos en la red
FEXTUN	187	Expertos en la red
INTI, C.A	179	Expertos en la red
NATOLI	147	Conocedores de la red
ANN MARY, S.A	130	Conocedores de la red
<b>Sector en estudio</b>	<b>174</b>	<b>Expertos en la red</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Según los resultados AVECAISA obtuvo un puntaje de líder de la red, siendo el más alto del sector estudiado; lo que significa que todos los actores entrevistados en la organización están conscientes de las enormes oportunidades que ofrecen las nuevas TICs para competir exitosamente.

Obsérvese en el referido cuadro que, cuatro empresas se encuentran en el nivel de expertos, lo cual quiere decir que poseen un conocimiento promedio de los beneficios que ofrece la Red. Sin embargo, el reto es detectar dónde están las debilidades y minimizarlas rápidamente para alcanzar niveles de preparación acordes con las exigencias de la economía digital.

En el orden establecido, dos empresas se ubican en el nivel de conocedores de la red; lo que permite inferir que su mayor desafío se centra fundamentalmente en replantear sus planes estratégicos para involucrar el uso y adopción de las TICs, en especial Internet, como herramienta clave para el negocio.

La preparación para la economía digital, exige una concepción estratégica articulada en torno a tecnología, liderazgo, capacidades y modelo empresarial. En tal sentido, es necesario determinar las fortalezas o debilidades que tiene cada empresa atunera frente a

esos cuatro pilares fundamentales del éxito para la competitividad.

### 3.2 Las empresas de armadores atuneros y los cuatro pilares de éxito en la economía digital: Liderazgo, modelo de negocios, capacidades y tecnología

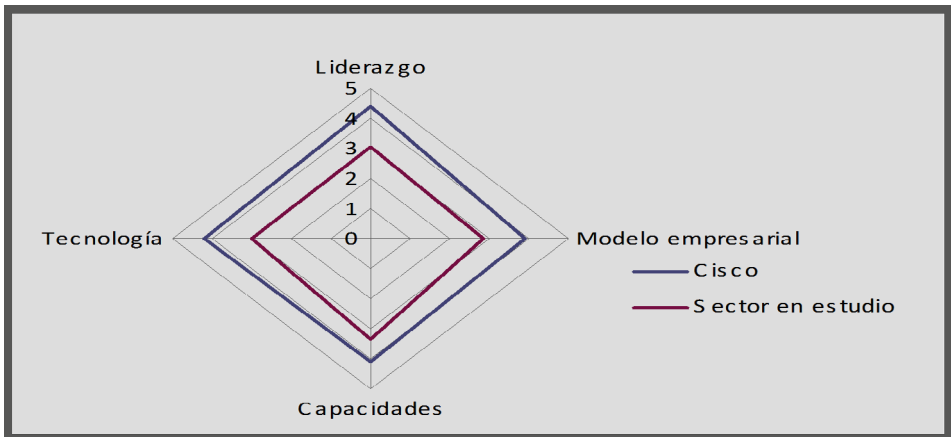
Para poder determinar las condiciones que las empresas objeto de estudio presentan en cada pilar, la información recolectada fue debidamente procesada de manera independiente para cada una ellas, e introducida en el software *Net Readiness Scorecard* de Cisco Systems. Los resultados se presentan resumidamente en el cuadro 5.

**Cuadro 5**  
**Resultados por empresas de armadores atuneros**

Grupo empresarial	Score	Tecnología	Liderazgo	Capacidades	Modelo empresarial
FEXTUN	187	3,31	3,33	3,60	2,86
FIPACA	174	3,00	2,87	3,60	2,71
AVECAISA	218	3,85	4,00	3,67	3,79
NATOLI	147	2,67	2,27	3,13	2,29
ANN MARY SA	130	1,85	2,28	2,80	2,43
CANNAVO	186	3,15	3,13	3,67	3,07
INTI,C.A	179	3,08	3,53	3,13	2,79
<b>SECTOR</b>	<b>174</b>	<b>2,98</b>	<b>3,06</b>	<b>3,37</b>	<b>2,85</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Seguidamente, los valores arrojados por las empresas del sector en estudio, atendiendo a los cuatro pilares, también fueron comparados gráficamente con las mejores en el ramo a nivel mundial. En promedio, los resultados se pueden visualizar en el gráfico 1.



**Gráfico 1. Empresas de armadores atuneros con las mejores a nivel mundial. Fuente:** Elaboración propia

#### Cuadro 6

#### Empresas de armadores atuneros con las mejores a nivel mundial

	Liderazgo	Modelo empresarial	Capacidades	Tecnología
Cisco	4,4	3,9	4,1	4,2
Sector en estudio	3,06	2,85	3,37	2,98

**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico anterior permite visualizar la situación del sector en estudio, en comparación con las mejores prácticas a nivel mundial según Cisco Systems. Allí, se puede notar en una primera aproximación, que el sector muestra serias deficiencias en su modelo de negocio, una posición relativa de fortaleza en competencias organizacionales, mientras que la tecnología y, en especial, el liderazgo deben ser sometidos a revisión para mejorar su posicionamiento competitivo en la economía digital.

Para darle mayor fundamentación al análisis, la investigación también se apoyó en el diseño de una escala de conversión para motivar la decisión gerencial de cada empresa frente a la Economía Digital. En ésta se establece como condición que todo resultado inferior al puntaje de Cisco Systems es considerado como debilidad.

Las diferentes escalas están representadas en el cuadro 6, que se muestra a continuación:

**Cuadro 7**  
**Nivel de debilidad frente a la economía digital**

Escala	Situación de debilidad	Descripción
0 – 2.5	Debilidad muy alta	La empresa no se preocupa por los negocios electrónicos. Necesita conocer la red y su propio papel en ella.
2.6 – 3.0	Debilidad alta	La empresa conoce lo que es la red, pero no está preparada. Es necesario realizar un trabajo básico de mejora en la preparación.
3.1 – 3.5	Debilidad media	Presenta conocimientos superiores al promedio acerca de cuestiones y vocabulario de preparación para la red. Pero debe estar siempre alerta a los cambios y mejoras continuas.
3.6 – 4.0	Debilidad baja	La preparación para la red es alta pero faltan algunos detalles importantes, como comunicación hacia los clientes.
4.1 - más	Debilidad muy baja	La empresa tiene excelente preparación para la red. Debe mantenerse y seguir capacitándose

**Fuente:** Adaptación, siguiendo a Hartman y Sifonis (2000). *Net Ready. Estrategias para el Éxito en la Nueva Economía.*

Combinando los resultados de las empresas, y los del sector como un todo, con los parámetros establecidos en el cuadro 7, se procedió a construir las puntuaciones de los cuatro pilares fundamentales por separado para visualizar las debilidades que dichas organizaciones poseen frente a la economía digital.

De acuerdo a lo anterior, en el cuadro 8 se pueden observar los siguientes resultados en torno al pilar liderazgo:

### Cuadro 8

#### Nivel de debilidad frente a la economía digital puntuaciones de las empresas de armadores atuneros (Pilar: Liderazgo)

Liderazgo			
Grupo empresarial	Puntaje obtenido	Puntaje Cisco Systems	Nivel de debilidad
AVECAISA	4,00	4,4	Debilidad baja
FIPACA	2,87	4,4	Debilidad alta
CANNAVO	3,13	4,4	Debilidad media
FEXTUN	3,33	4,4	Debilidad media
INTI, C.A	3,53	4,4	Debilidad media
NATOLI	2,27	4,4	Debilidad muy alta
ANN MARY, S.A	2,28	4,4	Debilidad muy alta
<b>Sector en Estudio</b>	<b>3,06</b>	<b>4,4</b>	<b>Debilidad alta</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede evidenciar que el liderazgo de organizaciones como AVECAISA está preparado para para incursionar en la Economía Digital, mientras que el liderazgo de otras organizaciones como FEXTUN e INTI, C.A deben estar alerta ante los nuevos cambios derivados de las TICs. Asimismo, los líderes de las empresas con menor puntaje deberán motivarse en la conducción del uso masivo de las nuevas tecnologías; y esto, obviamente, implica que deberán invertir recursos financieros, técnicos y humanos para competir exitosamente como sector ante las mejores prácticas mundiales que exige la nueva economía.

Al contrastar los resultados anteriores con entrevistas realizadas a expertos del ámbito atunero se pueden evidenciar a nivel del sector, notables debilidades en torno al estilo de liderazgo presente para adecuarse a las exigencias y oportunidades que implican los negocios en la Economía Digital. En este sentido se pueden señalar las siguientes debilidades:

- Los líderes del sector de armadores atuneros tienen a su cargo a un grupo de personas pero la relación entre ellos se basa en el excesivo control y supervisión, sin dar oportunidad al equipo de demostrar sus capacidades, esto se convierte en una debilidad importante a tomar en cuenta ya que al existir una carencia de liderazgo participativo no

se permite una efectiva retroalimentación de los intereses propios ni la participación de todo el equipo dirigidas a alcanzar los objetivos trazados.

- Existe una ausencia de planes de carrera para avanzar en los niveles jerárquicos de la organización, siendo el liderazgo centralizado a nivel del armador que en la mayoría de los casos viene a ser el padre o hijos del grupo familiar.
- Se evidencian fallas en la comunicación, por lo que no se consideran las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones gerencial (se hace lo que dice el armador), creando resentimiento y poca motivación hacia la cultura organizacional.
- Existe una ausencia de un liderazgo gerencial proactivo, estratega, visionario, participativo, creativo, donde se carece de los conocimientos administrativos acordes con las nuevas realidades que impone el mundo globalizado.

Lo anterior permite inferir, que el liderazgo del sector carece de una concepción estratégica bien definida, que esté divulgada en los trabajadores y permita concentrar esfuerzos en la consecución de los objetivos y metas estratégicas de la organización. En tal sentido, los líderes no movilizan y despliegan proyectos bajo un plan organizado de secuencia de objetivos y prioridades de ejecución; y en consecuencia, no logran difundir correctamente a sus seguidores el plan estratégico asertivo para el logro de los objetivos (Plaza, 2004).

En cuanto al pilar modelo de negocios, los resultados del cuadro 9 muestran que AVECAISA mantiene su posicionamiento competitivo en este pilar. Mantiene su modelo de negocios tradicional pero también ha puesto especial énfasis en una estrategia de negocios flexible y clara respecto al *e-business* o negocio electrónico como suministrador de valor, y de allí la identificación con estas iniciativas, propiciando su desarrollo dentro de la organización.

En líneas generales los resultados arrojados indican que el resto de las empresas tienen un reto que superar. Un cambio en este tipo de organizaciones genera un impacto en el mercado puesto que es éste el que finalmente percibe el resultado de estrategias que bien pueda favorecerlo o no.

### Cuadro 9

#### Nivel de debilidad frente a la economía digital. Puntuaciones de las empresas de armadores atuneros (Pilar: Modelo de negocios)

Modelo de negocios			
Grupo empresarial	Puntaje obtenido	Puntaje Cisco Systems	Nivel de debilidad
AVECAISA	3,79	3,9	Debilidad baja
FIPACA	2,71	3,9	Debilidad alta
CANNAVO	3,07	3,9	Debilidad media
FEXTUN	2,86	3,9	Debilidad alta
INTI, C.A	2,79	3,9	Debilidad alta
NATOLI	2,29	3,9	Debilidad muy alta
ANN MARY, S.A	2,43	3,9	Debilidad muy alta
<b>Sector en Estudio</b>	<b>2,85</b>	<b>3,9</b>	<b>Debilidad alta</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en el referido cuadro, el sector está en la escala de debilidad alta, las empresas saben qué es la red pero no están preparadas para alinearla a sus estrategias de negocios; por lo que resulta imperativo llevar a cabo un trabajo básico en la estructura de negocios que admita iniciativas estratégicas que propugnen la gestión eficiente, la velocidad, la innovación y la creación de un nuevo valor en las empresas atuneras.

En la entrevista realizada a los gerentes de las empresas en cuestión, se desprende que éstas poseen una estructura rígida en sus relaciones jerárquicas y una economía interna tradicional. Ello representa una debilidad importante, ya que no cuentan con una estructura adecuada que le permita implementar estrategias flexibles de adaptación a los cambios. En este orden, otros aspectos como el control, la responsabilidad y la autoridad, no están bien definidos, limitando la interrelación entre ellos, dificultando la sinergia entre la visión de negocios digitales que algunas empresas manejan y el logro de los objetivos relacionados. El resultado de estos últimos no puede ser medido porque no cuentan con los mecanismos de supervisión para evaluar las variables críticas de las iniciativas *e-business*. De igual manera, carecen de modelos de financiamiento que contemple la planificación de la inversión para desarrollar nuevos modelos de negocios enmarcados en la economía digital, así como del mantenimiento, actualización y



mejoras que el nuevo escenario global exige.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el pilar capacidades, mostrados en el cuadro 10, el sector está en la escala de debilidad media. Presenta conocimientos superiores acerca de cuestiones relativas a la preparación para la economía digital pero debe aunar mayores esfuerzos para capacitar a su talento humano de tal forma que este desarrolle habilidades y destrezas, técnicas y operativas, para responder efectivamente a los cambios que suceden en su entorno, explote los recursos y oportunidades disponibles, y se adapte a las nuevas realidades, signadas por la complejidad que resulta de los cambios económicos, tecnológicos, políticos y sociales.

**Cuadro 10**

**Nivel de debilidad frente a la economía digital. puntuaciones de las empresas de armadores atuneros (Pilar: Capacidades)**

Capacidades			
Grupo empresarial	Puntaje obtenido	Puntaje Cisco Systems	Nivel de debilidad
AVECAISA	3,67	4,1	Debilidad baja
FIPACA	3,60	4,1	Debilidad baja
CANNAVO	3,67	4,1	Debilidad baja
FEXTUN	3,60	4,1	Debilidad baja
INTI, C.A	3,13	4,1	Debilidad media
NATOLI	3,13	4,1	Debilidad media
ANN MARY, S.A	2,80	4,1	Debilidad alta
<b>Sector en estudio</b>	<b>3,37</b>	<b>4,1</b>	<b>Debilidad media</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Para respaldar lo anterior, la fuente entrevistada señaló asimismo que las capacidades de las empresas se ven afectadas al no poseer una estructura que le permita responder oportunamente a los cambios que se presentan en el mercado nacional y mundial del atún. Específicamente, en aspectos como la conectividad, las empresas atuneras también se ven afectadas al no contar con las habilidades y destrezas técnicas, ni con la infraestructura tecnológica, necesarias para el intercambio de información en tiempo real acerca de los desarrollos que se producen dentro y

fuera de ellas, así como para enfrentar los retos y desafíos de la complejidad comprendida en el entorno global que supone la transformación de las organizaciones.

En relación al pilar tecnología, el cuadro 11 permite visualizar que el sector está en la escala de debilidad alta. Aunque conoce lo que es la red, no está preparado ya que carece de una arquitectura robusta y completa, que le permita adquirir, desarrollar y ejecutar con rapidez las aplicaciones de las TICs para aprovechar las oportunidades emergentes.

**Cuadro 11**

**Nivel de debilidad frente a la economía digital. puntuaciones de las empresas de armadores atuneros (Pilar: Tecnología)**

Tecnología			
Grupo empresarial	Puntaje obtenido	Puntaje Cisco Systems	Nivel de debilidad
AVECAISA	3,85	4,2	Debilidad baja
FIPACA	3,00	4,2	Debilidad alta
CANNAVO	3,15	4,2	Debilidad media
FEXTUN	3,31	4,2	Debilidad media
INTI, C.A	3,08	4,2	Debilidad alta
NATOLI	2,67	4,2	Debilidad alta
ANN MARY, S.A	1,85	4,2	Debilidad muy alta
<b>Sector en estudio</b>	<b>2,98</b>	<b>4,2</b>	<b>Debilidad alta</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados indican la necesidad urgente de dotación de una plataforma tecnológica flexible por parte de las empresas del sector en estudio, sobre todo en los casos en que el desfase se revela más importante.

Los gerentes entrevistados en el ámbito del negocio, aseveran que la inflexibilidad manifiesta en la infraestructura tecnológica de las empresas de armadores atuneros representa una seria debilidad. Esto es contraproducente en la economía digital ya que las innovaciones son tan aceleradas que pueden desestabilizar y hasta derrumbar a las más sólidas compañías que pretendan seguir aferradas a lo tradicional. Hartman y Sifonis (2000: xxvii), sustentan esta situación cuando plantean que, en ese contexto económico, "...deben realizarse cambios e introducirse nuevas

tecnologías y soluciones de negocio cada seis a nueve meses”, ya que cualquier ventaja es más difícil de mantener porque las tecnologías y aplicaciones Internet son, en su mayoría, más fáciles de desarrollar, usar y duplicar.

En general, los resultados analizados confirman que el uso y adopción de las nuevas TICs para apoyar los procesos de negocios en las empresas del sector estudiado es percibido por los gerentes encuestados como positiva. Sin embargo, los retos y desafíos son muchos. Es evidente que cada empresa tiene sus debilidades en diferente grado, pero lo más importante es que cada una promueva cambios en sus procesos medulares para minimizarlas.

Aunque el coeficiente de inteligencia de preparación para la economía digital del sector es de 174 puntos, el cual corresponde al posicionamiento de expertos en la red, en los resultados del nivel de debilidad frente a la red, atendiendo a los cuatro pilares, se evidencia que se debe seguir trabajando para minimizar las debilidades. Sobre todo en cuanto a modelo de negocios y tecnología, donde el sector posee una debilidad alta.

Es importante considerar que la sola fortaleza en uno o dos pilares no es suficiente para considerar que las empresas estén preparadas para la economía digital. En tal sentido, deben confluír los cuatro aspectos de liderazgo, modelo empresarial, capacidades y tecnologías; y las organizaciones deben reajustar sus prioridades, sin ignorar por supuesto las cuestiones tecnológicas.

Por todo lo anterior se hace insoslayable que el sector se provea de una concepción estratégica, que necesariamente se articule en torno a los cuatro pilares de éxito analizados, para su transformación e inserción en la economía digital.

### **3.3 Lineamientos para el desarrollo de la concepción estratégica de las empresas venezolanas de armadores atuneros ante la economía digital**

Como resultado del análisis precedente, se considera conveniente que las empresas venezolanas de armadores atuneros tomen en cuenta una serie de lineamientos estratégicos que se puedan adaptar al contexto específico de operaciones del sector, y que sirvan de referente para mejorar continuamente su productividad y competitividad. Estos se enuncian a continuación:

a. Desarrollo de un liderazgo con visión empresarial digital.

Las empresas en la actualidad se enfrentan al reto de sobrevivir en un entorno digitalizado, donde el aumento de competidores, el acceso a nuevos mercados, la robotización y automatización de los procesos y el surgimiento de la sociedad de la información hacen que los líderes empresariales enfoquen sus esfuerzos en redefinir una visión de futuro que los fortalezca a lo interno y externo ante la era digital (Leer, 2000).

De la información que se pudo obtener se evidencia que uno de los problemas medulares que presentan las empresas venezolanas de armadores atuneros para aprovechar las oportunidades de la economía digital radica en la visión que tienen los dueños y altos directivos. Se manifiesta en ellos la resistencia al cambio, lo que los lleva a no alinear las nuevas tecnologías a sus negocios que han sido manejados hasta la actualidad bajo el predominio de esquemas tradicionales.

Los elementos que constituyen un liderazgo con filosofía empresarial digital son los siguientes:

- Los líderes deben pensar en términos e-conómicos, como motores de cambio y de innovación, como facilitadores de las TICs y arbitro en los conflictos internos (Gómez, 2003). En este sentido, se debe formular el pensamiento estratégico que ha de posicionarse en la mente de cada integrante de la organización, de tal forma que la institución pueda ser optimizada al máximo cuando desarrolle sus actividades acorde a los métodos modernos de gestión como una organización inteligente que aprende a aprender. Desde este punto de vista, los líderes de las empresas atuneras, deben materializar su pensamiento estratégico a través de la integración y sincronización de las acciones claves para orientar el desenvolvimiento de sus empresas hacia la consecución de un objetivo estratégico y, por ende, hacia el cumplimiento de su visión y misión institucional, desde la perspectiva del nuevo mundo digital.
- El pensamiento estratégico, de acuerdo a Omaha (2004), entonces debe ser compartido por todo los miembros de la organización, para ello es impostergable el ascenso de un liderazgo que sea también capaz de realizar los cambios que

se requieren para modificar las estructuras administrativas pasándolas de rígidas a flexibles, transformándolas en innovadoras, dinámicas, interpretadoras de su rol ante las exigencias de su entorno. Desde esta perspectiva, las empresas venezolanas de armadores atuneros deben considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje centrado en las personas. Para ello es necesario que el líder de estas empresas se preocupe seriamente en transmitir, a través de una efectiva comunicación, los valores y la misión de la organización.

- El reto para el liderazgo de las empresas venezolanas de armadores atuneros al desarrollar la visión es pensar creativamente sobre cómo preparar la empresa para el futuro. En esto hay que tener especial criterio de amplitud, ya que se debe involucrar creativamente a todos los miembros de la organización para lograr la definición de una visión que incorpore elementos digitales como fuerza propulsora de cambios en el negocio para estratégicamente ser diferentes y competir con éxito.
- La visión ha de ser un pilar fundamental para construir la estrategia organizacional en la nueva empresa. La atención y dedicación que se otorgue a ésta optimizará el momento para el diseño y coadyuvará a cerrar la brecha digital en la organización. Asimismo establecerá las etapas para el tránsito hacia el futuro, las cuales es factible que varíen en nivel de complejidad. Con asignaciones de recursos financieros, tecnológicos y talento humano adecuados, la nueva empresa digital estaría en condiciones de mejorar continuamente sus capacidades en un contexto inteligente orientado a su crecimiento sostenible.
- Los valores de la nueva empresa digital son de gran relevancia cuando las condiciones del mercado son volátiles y las oportunidades abundan. Con ellos se proporciona direccionalidad para las decisiones que giran en torno al negocio. Los valores son los que deben guiar y evaluar la conducta cotidiana de todos para realizar la visión y misión.
- El liderazgo en las empresas del sector debe estar en sintonía con la formulación de una misión que muestre una

visión de futuro, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. La misión revela así, en forma clara y sencilla, el concepto de la organización, su principal producto o servicio, las necesidades principales del cliente a satisfacer y la arquitectura tecnológica de la empresa.

b. Desarrollo de modelos de negocios digitales:

- Como bien lo expresa Tapscott (2000, p.2) “Están surgiendo nuevos modelos empresariales y nuevas formas de crear riqueza. Son casi tan diferentes de la antigua empresa como lo fue la tienda feudal de artesanías de la economía agrícola”. En tal sentido, se deben implantar nuevas soluciones en plataformas y aplicaciones de comercio electrónico que mejoren su integración con los sistemas de información tradicionales, es decir, integrar las TICs y las prácticas tradicionales de negocios.
- El liderazgo es el eje fundamental, alrededor del cual gira la preparación para la economía digital. De allí la importancia de contar para la aplicación de los nuevos modelos de negocios digitales con un talento humano de negocios que tenga la curiosidad y confianza de abandonar los obsoletos modelos mentales y los antiguos paradigmas. Debe tener la capacidad de estar a la altura del ritmo y la dinámica planteada por las TICs, ya que características como agilidad, inmediatez e innovación técnica con conocimiento distinguirán a los ganadores. Se requiere pues, de individuos altamente efectivos que admitan la conformación de equipos de alto desempeño para la concreción de la empresa integrada que luego puede ampliarse hacia el exterior y concluir con el negocio interconectado en Red, utilizando la arquitectura tecnológica que incluye la multimedia personal, la computación en grupos de trabajo, la infoestructura empresarial, así como la computación interempresarial y la red, para generar el cambio empresarial digital
- Es importante que las empresas de armadores atuneros, cuenten con un modelo empresarial apoyado por una minuciosa planificación estratégica, una ejecución impecable y unas métricas adecuadas, ya que ofrecen

mayores posibilidades para obtener el éxito. En la economía digital, las estructuras organizacionales cambiaron y la incorporación de nuevas tecnologías ha generado la disminución de su tamaño facilitando el desarrollo de las funciones de control, responsabilidad y autoridad. Esta debe estar diseñada de tal manera que facilite la difusión a lo largo de toda la organización de la visión de e-business trazada para lograr que su talento humano se identifique e involucre en la consecución de la misma.

- c. Desarrollo de capacidades empresariales:
- El reto que tienen las empresas en la economía digital está asociado a la capacidad de moverse a la velocidad de la tecnología, deben promover nuevos conocimientos, actitudes y habilidades requeridas para asimilar y manipular los avances tecnológicos de manera compartida.
  - Las empresas de armadores atuneros deben contar con capacidad organizacional en cuanto a su estructura para responder dinámicamente a los cambios continuos que se presentan a nivel de sus clientes y proveedores desde el contexto del mercado nacional y global del atún.
  - La conectividad de las empresas en cuestión, centrada en el dominio de una arquitectura corporativa y tecnológica moderna, se hace necesaria para intercambiar información en tiempo real acerca de los desarrollos que se producen dentro y fuera de ellas.
  - Las empresas del sector deben realizar inversiones en capacitación del talento humano para contar con profesionales calificados que le permitan mantenerse en un mercado caracterizado por la globalización y la intensificación de la competencia en todos los sectores. Los continuos avances tecnológicos y la rapidez a la que se están produciendo los cambios en el entorno, obligan a un proceso de formación continua, de permanente actualización de sus conocimientos. Por esta vía, también es importante generar incentivos, propiciando un ambiente donde se valore y estimule la creatividad y el conocimiento.
- d. Desarrollo de tecnología:
- En cuanto a este aspecto es importante reiterar que no

todas las empresas atuneras cuentan con la suficiente plataforma tecnológica pero la velocidad de los acontecimientos del mundo de hoy sin duda las llevará a tener que implantarla y alinearla a sus procesos como estrategia. Obviamente, para alcanzar el nivel de dominio tecnológico, resulta obvio que se pasaría por un proceso de asimilación pero esto debe ser cuanto antes porque la competencia es feroz y la sociedad tiene una alta propensión a consumir productos inteligentes que de alguna u otra manera les confiere mayor calidad de vida. Sobre esta base, se presentan los siguientes lineamientos para alinear estas nuevas tecnologías en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

- Las empresas de armadores atuneros deben implantar las decisiones de TICs e Internet en el proceso de planificación estratégica. Hablar de e-estrategias y de e-negocios es referirse al fenómeno de digitalización de la economía y la necesidad de comprender cómo estas nuevas tecnologías impactan en los determinantes de la estrategia y los factores de competitividad. Pero desarrollar estrategias Web, formular estrategias de uso y adopción de Internet o promover actividades en línea de manera aislada, sin tomar en cuenta el efecto ni los compromisos en la estrategia competitiva de la empresa o, lo que es peor, sin una estrategia corporativa, puede ser pernicioso para la posición competitiva.
- Las decisiones relacionadas a la inversión, puesta en marcha y desarrollo de proyectos en TICs deben ser ideadas por las empresas atuneras como decisiones de negocios. Sin duda, es responsabilidad de los armadores o representantes del negocio evaluar y decidir la incorporación de cualquier tecnología. Deben evaluar cómo las TICs pueden ayudar a mejorar la propuesta de valor de su empresa o a aumentar la facturación. Una vez desarrollada esta solución de negocio será responsabilidad de la gerencia de informática construir la mejor solución tecnológica que logre estos objetivos. Es importante advertir que se debería medir al área de TICs con indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución a los resultados de la empresa.
- Se deben utilizar las TICs para desarrollar ventajas



competitivas sostenibles a través de la diferenciación y la eficiencia en costos. Una de las lecciones más valiosas es que la contribución de las TICs a la competitividad y productividad de las empresas depende de cómo sean utilizadas. Evaluar los proyectos que incluyen las nuevas tecnologías con una visión de negocio ayuda a garantizar mejoras de competitividad, pero es aún mejor desarrollar proyectos que explícitamente busquen el desarrollo de ventajas competitivas sustentables o el aumento de la productividad. Para asegurar su competitividad en el largo plazo las empresas de armadores atuneros deben operar a menor costo, logrando eficiencias operacionales y desarrollando propuestas de valor únicas. En esto, la Nueva Economía no se distingue de la economía tradicional.

- Es importante que las empresas sean cuidadosas al implementar soluciones integradas que incluyen mejores prácticas. Esto es así, porque el desarrollo de estrategias competitivas sostenibles exige que se desarrollen las actividades y/o prácticas de negocios de modo único, a objeto de escalar altas posibilidades de diferenciación de los competidores y ser capaces de ofrecer a los clientes una propuesta de valor única. Cuando se trata de estrategia competitiva es mejor contar con una buena práctica que permita diferenciarse, que compartir la mejor práctica con el resto de la industria.
- Tener presente que las eficiencias en costo realmente importantes se darán en el largo plazo. Internet le proporciona a las empresas la oportunidad de reducir costos al ser capaces de atender a sus clientes sin que estos tengan que acudir a sus oficinas. Asimismo, la experiencia vivida por los ejecutivos de negocios da cuenta que los costos de operaciones en línea son sensiblemente más bajos que los de operaciones tradicionales. Sin embargo, es prudente señalar que los reales beneficios se darán en el largo plazo, cuando efectivamente se produzcan las migraciones de clientes al ámbito virtual.
- Alinear la incorporación de TICs a las empresas como un gran proyecto de innovación. Toda inserción de tecnologías

en la empresa es un proceso de innovación, pero la adopción y uso de las nuevas tecnologías exige cambios en los procesos, en los equipos de trabajo, en sus habilidades y competencias, en las metas, en los sistemas de evaluación del desempeño, entre otros. Estos cambios son necesarios para asegurar la generación de beneficios realmente importantes, esto es, menores costos reales o ingresos adicionales. La brecha entre la velocidad para incorporar nuevas ideas y la velocidad con que evoluciona el potencial de las TICs genera un potencial de mejora extraordinario que las empresas deben ser capaces de aprovechar antes que la competencia.

- Gestionar el conocimiento. Hablar de innovación, liderazgo, competencias, modelos de negocios, ventajas competitivas, es hablar de gestión del conocimiento, pues la era de la información ha dado lugar a la del conocimiento. Las TICs y su incorporación en los procesos dan la oportunidad de adoptar prácticas de gerencia del conocimiento en las empresas; justamente, de eso se trata la inversión en este tipo de tecnología, por tal razón es importante dejar de pensar en ellas como herramientas de información para entenderlas como herramientas para el conocimiento.
- En el contexto del sector atunero como un todo, se requiere la implantación de una red interorganizacional de negocios electrónicos que se basen principalmente en la cooperación permanente para: reducir los costos de la cadena de suministros y responder con mayor rapidez a las demandas del mercado nacional e internacional, intercambiar información y experiencias, desarrollar sistemas de control de calidad y sistemas de información, promover iniciativas comunes de capacitación de personal en materia pesquera y de adopción de las TICs, propiciar el desarrollo de investigaciones y de propuestas orientadas a la preservación estratégica del atún para garantizar capturas sustentables, entre otros propósitos mancomunados. En general se puede decir que el potencial éxito de este tipo de estructuras se basaría en una sinergia nacida entre empresas que mantendrían su autonomía pero que optarían por

conformar una red debido a los acuerdos, estrategias, estructuras y operaciones que surgirían de las mismas; y que les pueden resultar beneficiosas en materia de conseguir sus objetivos empresariales desde la perspectiva de lo que hoy se conoce como comunidades de negocios electrónicos (Tapscott, 2000).

#### **4. Consideraciones finales**

Los elementos teóricos y empíricos, así como el análisis de los resultados que sustentaron esta investigación dan cuenta que la realidad actual de muchas unidades productoras no resulta ser muy diferente en los distintos ámbitos del planeta. Súbitamente se encuentran con mercados altamente competitivos y globalizados, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología de vanguardia y una brecha significativa entre sus competidores; y sumado a ello, un entorno económico de gran turbulencia e incertidumbre. Ante esta situación, cabe afirmar que lo importante es reaccionar a tiempo, y en consecuencia redefinir una concepción estratégica orientada a desarrollar competencias para combinar eficientemente los factores claves de éxito del negocio.

En efecto, en el mundo de hoy donde lo permanente es el cambio, el principal desafío de las empresas es el estratégico para responder a nuevas formas de competencia surgidas por modificaciones en las condiciones económicas nacionales e internacionales. Así, por ejemplo, los procesos de apertura y desregulación obligan a las empresas nacionales a enfrentar modalidades de competencia entre sí y con otras empresas de dimensiones transnacionales; y es por ello que éstas se han visto precisadas a considerar lineamientos medulares para el desarrollo de una concepción estratégica que se anticipe a los cambios y las mantenga sostenidamente en el tiempo. Obviamente, como consecuencia de la globalización y la apertura comercial dicha concepción debe ser sensible a incluir la innovación tecnológica promovida por la economía digital.

De Geus (1998), al presentar un estudio de treinta (30) empresas exitosas en el mundo destacaba como primera observación que las empresas son sensibles a su entorno y que, consecuentemente, éstas deben adaptarse y aprender. En concreto, las caracteriza una concepción estratégica flexible que les permite renovarse

generación tras generación y mantenerse en el tiempo.

Es por ello, que hoy en día las empresas deben ser capaces de manejar de forma rápida y eficaz las innovaciones estratégicas que se requieren para dominar las nuevas TICs y generar bienes y servicios diferenciados de la competencia. De esta manera, es de vital importancia que se tenga claro cuál es el desafío competitivo y que la nueva concepción contemple el cómo competir, que identifique el futuro y sea aplicable en éste, el cómo movilizarse para ese futuro y sobre todo cómo llegar primero a él. Al respecto, Handy (Malagón y García, 2004, p. 84) expresa: "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado... porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro".

En efecto, los cambios tecnológicos signados por la economía digital están creando nuevas formas de competencia, las reglas están cambiando en muchos sectores, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles, y a todo ello se suma el flujo de información en un mundo totalmente interconectado, lo que permite a las organizaciones detectar brechas y reaccionar frente a los competidores más rápidamente.

En el ambiente descrito se está moviendo el negocio del sector atunero de los países desarrollados y emergentes pues se manifiesta una tendencia hacia la transformación de las reglas tradicionales de conducir sus empresas para mejorar continuamente su desempeño en el mercado global del atún. Esto ha sido producto de la conectividad, derivada de una arquitectura corporativa y tecnológica que abarca todo el planeta, e incorpora prácticamente todo tipo de TICs como parte fundamental de sus procesos de mejora continua.

El sector atunero de los países desarrollados ha logrado alcanzar lo que Hartman y Sifonis (2002) han llamado los cuatro pilares de éxito en la preparación para la red: Liderazgo, modelo de negocios, capacidades y tecnología. En este orden, cuentan con líderes cuya forma de pensar y actuar descansa en una filosofía empresarial digital que favorece el cambio y la innovación de las TICs; y además promueven el trabajo en equipo minimizando los conflictos internos. De esta manera, el rol de los altos directivos y jefes de equipos se ha redefinido, siendo imprescindible nuevos

conocimientos y el desarrollo de nuevas actitudes y habilidades que traducidas en capacidades requeridas permiten el dominio de los avances tecnológicos de manera compartida entre todos los miembros para la inminente redefinición del modelo empresarial que ha de garantizar beneficios duraderos tanto para la organización como para sus clientes, eliminando los procesos ineficientes y enfocándose en las respuestas oportunas.

Al margen de esas tendencias mundiales, las empresas venezolanas de armadores atuneros no están alineando sus estrategias con la nueva tecnología; lo que, obviamente, imposibilita la obtención de beneficios reales para mejorar continuamente y mantener su competitividad en el tiempo.

La investigación realizada permite aducir que las empresas en cuestión, a pesar de ser unidades que representan un sector estratégico para la Nación, que presentan ventajas comparativas y competitivas interesantes, ello no es garantía de éxito en la economía digital pues existen debilidades y dificultades que amenazan su competitividad en el mercado global del atún; y que se manifiestan tanto en lo externo como en lo interno de sus estructuras organizacionales.

Lo anterior tiene serias implicaciones ya que, si bien es cierto los resultados ubican al sector en la categoría de expertos, es decir, poseen un conocimiento promedio de los beneficios que ofrece la red, las empresas no están preparadas para acometer seriamente iniciativas de negocios digitales. Se mantienen arraigadas en el modelo de economía tradicional, sin ninguna o muy poca excepción de participación en la web; y esto resalta con mayor contundencia cuando se determinan las fortalezas o debilidades que tiene cada empresa atunera frente a los cuatro pilares fundamentales del éxito para la competitividad en el nuevo mundo digital.

La lección principal para las empresas venezolanas de armadores atuneros es que la sola fortaleza en uno o dos pilares no es suficiente para considerar que estén preparadas para la economía digital. En tal sentido, deben confluír el liderazgo, modelo empresarial, capacidades y tecnologías en torno a una concepción estratégica que apunte al aprovechamiento de las enormes oportunidades que ofrece el mercado global cada vez más en sintonía con los negocios digitales.

Desde esa perspectiva, es que se formulan y proponen una serie de lineamientos para el desarrollo de una nueva concepción estratégica que, articulada en torno a los cuatro pilares mencionados, le permita a las empresas venezolanas de armadores atuneros transformar tanto su ambiente interno como el ambiente externo, y contar con una filosofía empresarial y económica digital clara que responda a las realidades del entorno nacional e internacional. Esto es importante, sobre todo cuando las empresas y el sector en cuestión poseen destacadas potencialidades que bien pudieran desarrollarse plenamente en los tiempos por venir.

## 5. Referencias

- AVATUN (2012). *Directorio de la flota atunera y características*, Base de Datos, Cumaná, estado Sucre.
- Balestrini, M. (2005). *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.seguridadhumana.com.ve/MiriamBalestrini.htm>
- De Geus, A. (1998). *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires: Granica
- Leer, A. (2001). *La visión de los líderes en la era digital*. México: Prentice Hall.
- Gómez, A. (2003). *Las claves de la economía digital*. México: Grupo Editorial Alfaomega.
- FUNDATUN (2008). *Flota atunera venezolana*. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.fundatun.com/flota\\_atunera.htm](http://www.fundatun.com/flota_atunera.htm)
- Hartman, A; Sifonis, J. (2000). *Net Ready. Estrategias para el éxito en la Nueva Economía*. España.
- Giménez, C. (2009). *El atún: La actividad atunera en el contexto de la pesca mundial y venezolana*. Caracas:
- Joyanes, L. (1997). *Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital*. España: McGraw Hill Interamericana.
- Malagon, F. García, G. (2004). Las organizaciones aprenden, desaprenden y reaprenden. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (ps. 50, 80-89).
- Omahe, K. (2004). *La Mente del estratega*. España: McGraw Hill Interamericana.
- Plaza, V. (2004). *La concepción estratégica y el liderazgo*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.plazaconsultores.com/docs/papers/files/paper2.pdf>

- Porter, M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Tapscott, D. (2000). *La era de los negocios electrónicos*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- \_\_\_\_\_. (1997). *La economía digital*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona – España: Plaza & Janés.
- Zerpa, D. (2007): Las empresas venezolanas procesadoras de productos del mar ante la Economía Digital. *Gerencia, política y sociedad, UNESR GERENCIA 2000*. Revista Arbitrada e Indizada en Ciencias Administrativas, n° 8.