

**OCÉANOS S.A. UN EJEMPLO DE SOSTENIBILIDAD EN LA COMPETITIVA
INDUSTRIA CAMARONERA**

CLARA MILENA CASTILLO CORREDOR

CARMEN ALICIA HANDKE FONSECA

UNIVERSIDAD TECNOLOGIA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MBA PROFESIONAL

CARTAGENA DE INDIAS DT Y C. SEPTIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Listado de gráficos	
Resumen	5
Introducción	6
1. Capítulo I. OCÉANOS S.A. UN EJEMPLO DE SOSTENIBILIDAD EN LA COMPETITIVA INDUSTRIA CAMARONERA	8
1.1 El negocio de la Acuicultura	8
1.2 Antecedentes de OCÉANOS S.A.	9
1.3 La industria camaronera en el mundo	12
1.4 La industria Camaronera y la crisis en Colombia	16
1.5 Máquina estratégica funcionando, OCEANOS S.A., enfrenta la crisis	19
1.5.1 Cambio del sistema de producción	21
1.6 La última oportunidad: Socios estratégicos	23
1.6.1 Ecuador: Potencia camaronera latinoamericana	23
1.7 Crisis Superada, Gestión Exitosa	24
1.7.1 Cambiando al sistema de producción extensivo	25
1.7.2 Reestructurando la organización	27
1.8 Un futuro prometedor	28
1.8.1 Más que un simple panorama positivo	30
ANEXOS	
Anexo 1. Comparativo Áreas Fincas de camarón Costa Caribe años 2008- 2010 y 2013	
Anexo 2. Organigrama Océanos S.A. año 2010	
Anexo 3. Organigrama Océanos S.A. año 2013	
Anexo 4. Cuadro comparativo de las cifras registradas en los estados de resultado de Océanos S.A. en los últimos 13 años	
Anexo 5. CRONOGRAMA Caso Océanos S.A.	

Anexo 6. Formato y Archivo de Audio Entrevista de Profundidad

Anexo 7. Carta autorización de publicación Océanos S.A.

Anexo 8. Carta autorización de publicación estudiante vinculado a la empresa

BIBLIOGRAFIA

LISTADO DE GRAFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Piscinas de Océanos S.A. para el cultivo de camarón ubicada en la Isla del Covado	9
Gráfico 2	Planta procesadora Cartagena Océanos S.A. en funcionamiento desde 1984	10
Gráfico 3	Espécimen de L.Vannamei	12
Gráfico 4	Producción Mundial L.VANNAMEI	13
Gráfico 5	Tendencia del precio del camarón entero de cultivo	14
Gráfico 6	Superficie cultivada y productividad en Colombia	15
Gráfico 7	Comparación Costos de Producción Colombia frente a otros países	16
Gráfico 8	Variación de la TRM	18
Gráfico 9	Producción Nacional Vs Producción de Océanos S.A.	19
Gráfico 10	Costos operacionales de Océanos S.A.	20
Gráfico 11	Producción mundial de camarón de cultivo año 2009	24
Gráfico 12	Tendencia de los costos y gastos operacionales de Océanos S.A.	26

En los momentos de crisis, la imaginación es más importante que el conocimiento”.

Albert Einstein

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el fin de demostrar como la compañía OCEANOS S.A. logró sobrevivir a la crisis que golpeó a la industria camaronera durante la primera década del año 2000.

El método utilizado en el estudio fue, competencia adquirida con componentes descriptivos, a través de los cuales se logró establecer los factores claves en la gestión empresarial y estratégica que permitieron a la empresa llegar a ser competitiva a nivel mundial.

La búsqueda de aliados estratégicos, como Ecuador, los cambios en los sistemas de producción acompañados de estrategias de marketing, para mejorar la utilidad aprovechando un 35% de masa adicional encontrada en la cabeza del camarón, incrementando con esto los ingresos en aproximadamente un 30% por mejores precios de venta y consecuentemente reduciendo el costo de mano de obra en el que se incurría durante el proceso de descabezado.

PALABRAS CLAVE: OCEANOS S.A., industria camaronera, sostenibilidad, marketing, gestión gerencial, alianzas estratégicas.

INTRODUCCION

La crisis mundial de la industria camaronera a principios de los años 2000, estuvo marcada principalmente por la sobreoferta que generó el incremento de la producción China y Tailandesa a bajo costo ocasionando una considerable reducción en los precios de venta, adicionalmente la crisis económica mundial desatada en firme durante el año 2008 y que como consecuencia aumentó los niveles de desempleo generó a su vez la inminente contracción de la demanda.

Por su parte, las camaroneras colombianas en su afán de ser competitivas y sobrevivir ante este fenómeno, elevaron desproporcional e insosteniblemente sus costos operacionales, lo que sumado a la importante revaluación del peso durante la primera década del 2000, afectó negativamente a este sector industrial cuyos principales ingresos provenían de la exportación a Europa y Estados Unidos, situación que llevó a la quiebra a la mayoría de los participantes de esta industria.

Sin embargo, Océanos S.A. una empresa que hace parte del Grupo Manuelita desde 1987. Pese a lo anterior, ha logrado constituirse como la mayor compañía colombiana productora de camarones de cultivo, actualmente cuenta con 1.052 hectáreas en cultivos y con una planta de procesos capaz de procesar más de 7.000 toneladas anuales de camarón, es una empresa colombiana que a diferencia de sus competidoras locales ha logrado sobrevivir a la crisis y seguir siendo competitiva dentro de la golpeada industria camaronera mundial, por tal razón, es importante resaltar a través del estudio de este caso, cuáles han sido las estrategias que ha desarrollado Océanos SA durante la última década y que le han permitido demostrar que en Colombia si es posible desarrollar el cultivo y comercialización del camarón como una actividad económica rentable y sostenible, con la pretensión de que este análisis sirva de motivador para el crecimiento de este sector industrial en el país.

El enfoque interpretativo con la modalidad de estudio de caso, se desarrollo bajo la estrategia empresarial dirigida hacia el estudio de eficacia, costos y métodos alternativos con el fin de mostrar como Océanos SA logró incrementar los niveles de eficiencia en sus diferentes áreas consiguiendo una reorganización estratégica del negocio que le permitió no solo sobrevivir a la crisis sino también constituirse como una empresa rentable y auto sostenible.

La relación de la problemática y los métodos estratégicos y experimentales formulados los pudimos diseñar bajo las siguientes premisas:

1. Océanos SA demostró a través de su modelo de gestión estratégica, que en Colombia es posible cultivar camarón para comercializarlo de manera rentable y competitiva a nivel nacional e internacional.
2. La reorganización del negocio desde el punto de vista estratégico fue el mecanismo clave que le permitió a Océanos SA. sobrevivir a la crisis y constituirse en una empresa competitiva a nivel mundial.
3. Para ser competitivo en un sector industrial donde la producción China a bajo costo es determinante al momento de definir los precios de mercado, existen planes estratégicos alternativos que pueden impulsar a las empresas colombianas a competir con ellos e incluso seguir siendo rentables, tal es el caso de Océanos S.A. que ha logrado mantenerse vigente en la industria mundial del camarón desde hace más de 25 años.

CAPÍTULO I

OCÉANOS S.A. UN EJEMPLO DE SOSTENIBILIDAD EN LA COMPETITIVA INDUSTRIA CAMARONERA

En este caso iniciamos el recorrido que significó a la empresa OCEANOS S.A., poder sobrevivir a las diferentes crisis del sector camaronero y ser hoy por hoy la empresa líder en el cultivo y venta de camarón de Colombia

1.1 El negocio de la Acuicultura

La Acuicultura es un conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de cultivo de especies acuáticas animales, entre ellas el camarón. La camaronicultura, término utilizado para definir la producción de camarones en cautiverio, es una actividad de cultivo en medio acuático, con fines de producción y comercialización.

El camarón de cultivo, es un alimento sumamente importante pues puede ofrecer los niveles de proteína necesarios para atender desafíos de talla mundial como: el crecimiento de la población, el aumento en la demanda de alimentos y por ende, la sostenibilidad de la cadena alimenticia.

Grafico 1

Piscinas de Océanos S.A. para el cultivo de camarón ubicada en la Isla del Covado



Nota: Piscinas de Océanos S.A. para el cultivo de camarón ubicada en la Isla del Covado, foto perteneciente a OCEANOS S.A

1.2 Antecedentes de OCÉANOS S.A.

En 1982 nace la empresa Océanos Camarón como resultado de la iniciativa de algunos grupos económicos inquietos por explorar nuevas alternativas de inversión dentro del país, una vez decididos, estos adquieren 580 hectáreas de terreno con el propósito de construir una finca con piscinas aptas para el cultivo de camarón. Inmediatamente en este mismo año, se constituye una empresa para procesar y comercializar productos hidrobiológicos que llevaría el nombre de Océanos Ltda.

Ya en funcionamiento y pasados dos años, en 1984, Océanos Ltda. Recibe capital extranjero de Universal Fisheries, una empresa japonesa subsidiaria de MITSUI & CO* y pasa a convertirse con sus nuevos socios e inversionistas en Océanos S.A. desde ese momento entra en funcionamiento la planta procesadora de Cartagena la cual aún es el eje de producción de la empresa.

* MITSUI & CO. Reconocida Empresa japonesa Importadora de Camarón

Grafico 2

Planta procesadora Cartagena Océanos S.A. en funcionamiento desde 1984.



Nota: Planta procesadora Cartagena Océanos S.A. en funcionamiento desde 1984. Foto perteneciente a OCEANOS S.A.

En 1987 se integran a la compañía dos socios fundamentales para el futuro de la empresa: el grupo Mineros de Antioquia y el Grupo Manuelita S.A., esta unión permitió realizar algunas adquisiciones claves tales como: la firma camaronera Colombiana de Acuicultura S.A., y con ella su laboratorio de maduración y larvas, llamado De Mares S.A., dando inicio ahora si al negocio camaronero propiamente dicho con la construcción de las primeras 100 hectáreas de piscinas. Dos años más tarde, Manuelita S.A. negocia la participación accionaria de Mitsui & CO y Mineros de Antioquia S.A. de tal manera que adquiere la totalidad de Océanos S.A. (Planta de procesamiento) y De Mares S.A. (Laboratorio de Maduración y Larvicultura).

A principios de los años 90 se gestiona otro momento importante en la evolución de la compañía, los tres negocios: planta, camaronera y laboratorios se integran en uno

solo, fusionándose legalmente en 1994 como una empresa verticalmente integrada*. Dos años más tarde y en forma complementaria Océanos S.A., adquiere el 51% de la Fábrica de Hielos y las granjas camaroneras de A.M.C (Barú) y Camarones del Sinú (San Antero). A finales de la esta década y continuando con su visión expansionista, la empresa adquiere la camaronera vecina, Camarones del Caribe y logra integrar ambos procesos de producción en una sola finca productora.

Para comienzos del siglo XXI Océanos conservó el liderazgo dentro del sector camaronero colombiano, sus 1.052 hectáreas en espejo de agua** representaban el 33% del área nacional en operación, (**Anexo 1**) y lograba una producción anual de 3.292 toneladas correspondientes a USD\$29.8 millones en ventas, ritmo de crecimiento, innovación y ventas que en esta misma década, le permitió a Océanos S.A. obtener la certificación en Sistema HACCP*** por parte de la compañía SGS Colombia S.A.,**** sistema que le permitiría desde ese momento asegurar la calidad sanitaria de los productos y que les autorizaría la comercialización en mercados internacionales logrando que en el año 2002, estos esfuerzos sean recompensados, cuando la empresa se hace merecedora al premio PORTAFOLIO EMPRESARIAL en la categoría de esfuerzo exportador, al conquistar nuevos mercados.

Océanos S.A. es una empresa cuya visión está orientada a la sostenibilidad y confiabilidad en el proceso de cultivo y procesamiento de camarón, la compañía busca hacer del camarón de cultivo un negocio altamente rentable para todos los que participan en él. En la misión; para efectos de este caso esta visión y misión reflejan la orientación empresarial de océanos hacia un modelo de negocio de producción sostenible, con procesos confiables para la comercialización de camarón de cultivo. La empresa está enfocada en una estrategia de mejora continua, lo que hace que optimice sus procesos para generar mayor rentabilidad para ella y para sus

* Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño.

** Superficies o estanques con agua aptas para la acuicultura.

*** Hazard analysis and critical control points, certificación obligatoria para la inocuidad alimentaria.

**** Empresa certificadora en sistemas de gestión y calidad

clientes. Pero realmente: ¿Cómo ha logrado Océanos S.A., sobrevivir a las innumerables crisis de los mercados internacionales?, ¿Cómo ha podido superar los exigentes retos de la volátil y reñida industria camaronera? y lo que es aún más interesante: ¿Cuáles han sido sus estrategias para lograr sostenerse y mantenerse competitiva a nivel internacional cuando sus competidores locales no pudieron hacerlo?

1.3 La industria camaronera en el mundo

Durante los últimos diez años la característica más notoria de la industria camaronera a nivel mundial ha sido la caída del precio, la cual ha mostrado una disminución de más del 50% con respecto al año 2000. La principal causa fue el incremento que se dio en la producción mundial de camarones en una mayor proporción que el crecimiento de la demanda, fenómeno que se generó con la introducción y el creciente cultivo de la especie nativa para Latinoamérica de *L. vannamei** en Asia a partir del año 2001.

Grafico 3

Espécimen de *L. Vannamei*



Nota: Ejemplar de Camaron *L. Vannamei* . Foto perteneciente a OCEANOS S.A.

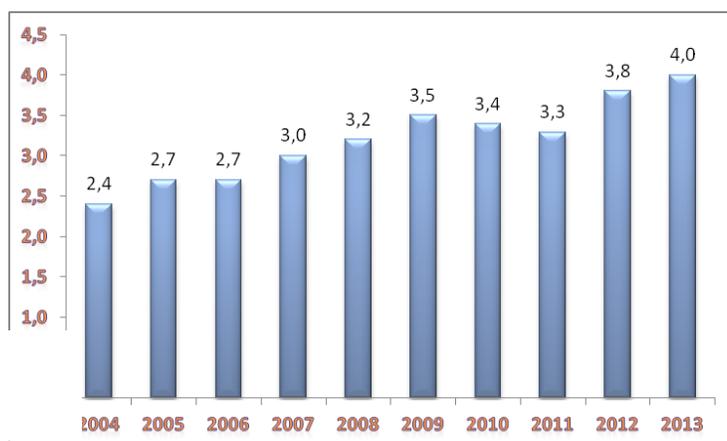
* Especie de camarón del pacífico / es la especie cultivada por Océanos S.A.

A principios de este siglo la crisis mundial de la industria camaronera estuvo marcada principalmente por la sobreoferta que generó el incremento de la producción China y Tailandesa a bajo costo, ocasionando una considerable reducción en los precios de venta a lo que se adiciona la crisis económica mundial desatada en firme durante el año 2008 y que trajo como consecuencia el aumento de los niveles de desempleo que produciría una inminente contracción de la demanda.

La penetración de la acuicultura ha creado una tendencia creciente en la oferta de camarón y decreciente en su precio (**Graficos 4 y 5**), por su parte la incertidumbre entre la oferta y la demanda debido a la preocupación por una posible sobreoferta o por una escasez del producto ha ocasionado la volatilidad* de este tipo de negocio aunque ya en el 2013 la producción pareciera ir creciendo directamente proporcional con los precios, la tendencia era completamente inversa en los años anteriores, situación que resultó ser perjudicial para todos los actores de la industria del camarón.

Grafico 4

Producción Mundial L.VANNAMEI

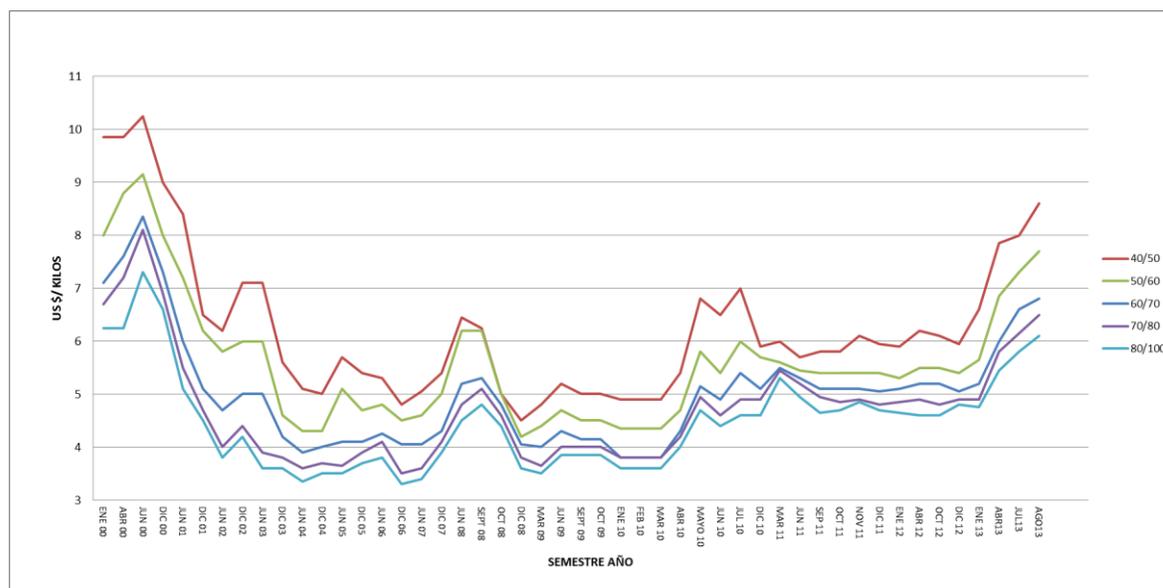


Nota: Cantidades producidas a nivel mundial de la especie L. Vannamei expresadas en millones de toneladas datos tomados de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010), Boletín de Análisis por producto: Camarón de cultivo, Boletín N° 43. Pág. 9.

* Mercados o industrias con variaciones acentuadas.

Grafico 5

Tendencia del precio del camarón entero de cultivo



Nota: Evolución semestral del precio de mercado expresado en dólares americanos por kilogramo de las diferentes tallas del camarón de cultivo en los últimos 13 años información suministrada por Océanos S.A.

Ante estos hechos mundiales y dado que los precios por kilo no mejoraban, la junta directiva de Océanos S.A., al igual que las otras camaroneras colombianas, decidió incrementar la biomasa* por hectárea pensando que con esta estrategia de producir más kilogramos por área sembrada podrían conseguir el nivel de ingresos que requería el negocio para seguir siendo viable, para esto desarrollaron un agresivo plan de expansión y es así como en el 2006 Océanos S.A., se convierte en la mayor empresa cultivadora de camarón en Colombia, exportando un 60% de su producción a Europa (España y Francia), el 25% a Estados Unidos, el 10% a Japón y un 5% destinado al mercado nacional; en resumen, establecemos que atendiendo a este panorama las camaroneras colombianas incluyendo a Océanos S.A., siguiendo las tendencias internacionales en su afán de mantenerse competitivas y sobrevivir a este fenómeno, implementaron también un sistema de producción intensivo**,

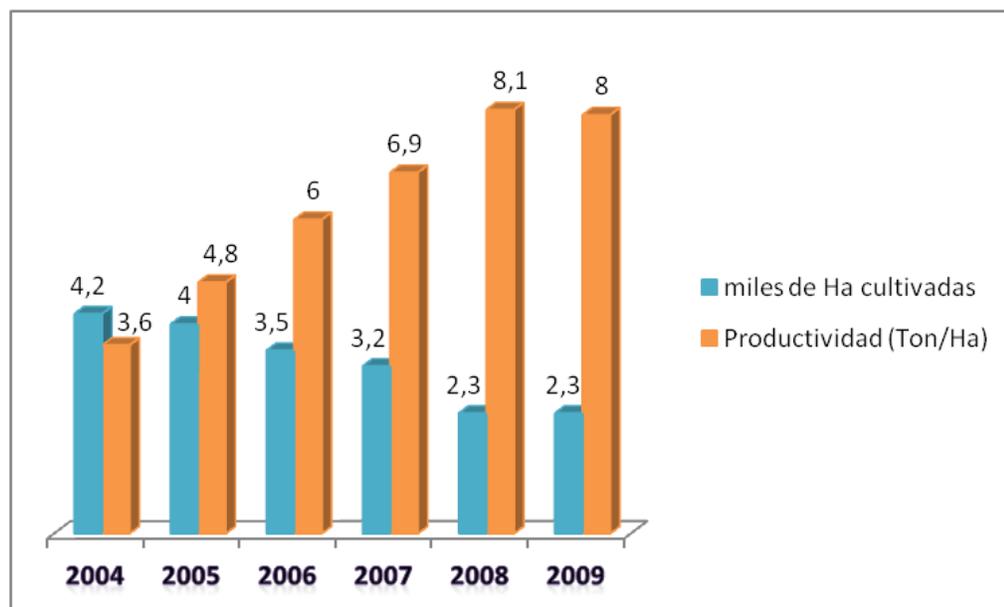
* Materia total de los seres que viven en un lugar determinado, expresada en peso por unidad de área o volumen.

** Densidad de siembra de 60 a 100 camarones por Mt2

disminuyendo la superficie cultivada en un 45% entre los años 2004 y 2009 pero a su vez generando un incremento en la producción (**Gráfico 6**).

Gráfico 6

Superficie cultivada y productividad en Colombia



Nota: Comparación de las hectáreas en cultivo de camarón dentro de la superficie colombiana y la productividad del país expresada en toneladas por hectárea información tomada del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 20-21.

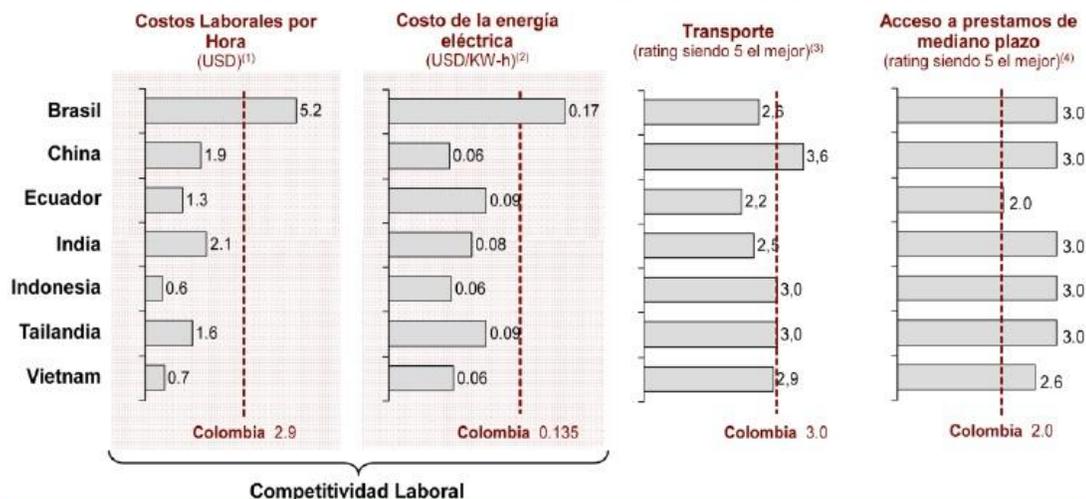
Pero la utilización de este nuevo modelo de producción intensiva, los altos costos de mantenimiento de la tecnología utilizada, el incremento de los costos de materias primas, los precios a la baja y la revaluación del peso colombiano no fueron las condiciones óptimas para que estas empresas generaran utilidades de esta manera.

Colombia como productor presenta una gran desventaja en el comportamiento de los costos más representativos dentro de la industria camaronera mundial como la mano de obra y la energía por ejemplo. (**Gráfica 7**) Esta evidente desventaja la hace perder competitividad ante grandes países productores como China, Indonesia, Vietnam, Tailandia y Ecuador, pues aunque el sector ha estado atravesando una de

las crisis mundiales más profundas en cuanto a precios internacionales, estos países han logrado seguir siendo competitivos en el mercado.

Gráfico 7

Comparación en diversas variables de negocio frente a otros países acuicultores



La productividad en algunos procesos del sector puede ser 40% menor en Colombia al compararse contra Tailandia

(1) Costo promedio de hora laboral por hora, incluye costos de prestaciones

(2) Costo de la energía eléctrica de 2008 incluyendo impuestos

(3) Promedio ponderado de la densidad caminos (20%) y la calidad de puertos (80%) siendo 1 es el peor y 5 es el mejor

(4) Rating califica el acceso de extranjeros al mercado local de capital siendo 1 el peor y 5 es el mejor

Fuente: EIU, Energy Information Administration

Comparación Costos de Producción Colombia frente a otros países

Nota: Comparación de Colombia con los principales países productores de camarón de cultivo respecto a las variables de costos más significativas de la industria información gráfico tomado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura. P. 26.

1.4 La industria Camaronera y la crisis en Colombia

El cultivo industrial de camarón en Colombia se inició en 1983 localizándose las principales fincas en la Costa Caribe siendo la ciudad de Cartagena el centro de operaciones para administración y plantas de proceso. Las empresas pioneras fueron Acuipesca y Colombiana de Acuicultura (actualmente Océanos S.A.) en la isla del Covado región de Cartagena, seguidas por Cartagenera de Acuicultura

ubicada en el municipio de San Onofre, y Agrosoledad, esta última localizada en el estuario de la Bahía de Cispatá en San Antero Córdoba.

Al año siguiente se crea la Asociación de Acuicultores de Colombia ACUANAL como una entidad de carácter gremial que congrega a las principales empresas de la Costa Atlántica y Pacífica. Posteriormente en 1993 se funda el Centro de Investigación de la Acuicultura Colombiana CENIACUA, como un organismo generador de conocimiento científico y tecnológico para apoyar el desarrollo de la acuicultura en el país.

A finales de 1994 la industria sufre un revés importante con la aparición del Síndrome de Taura* (TSV), una enfermedad de alta mortalidad que afectó las granjas granjas camaroneras tanto en Colombia como a nivel mundial. La consecuencia de esta enfermedad: el significativo incremento de costos y baja en la producción. Sin embargo a principios de la siguiente década y a causa del aumento en el uso de la tecnología y las investigaciones científicas, la industria camaronera en Colombia logró consolidarse con una tendencia al crecimiento y al mejoramiento genético de la semilla del camarón y el sistema de producción biosegura.**

El contraste radica en que finales de esta primera década del siglo XXI, en Colombia las expectativas para el sector industrial camaronero decrecieron considerablemente, si bien es cierto que el cambio en el sistema de producción logró posicionar a Océanos S.A., como líder en el sector camaronero (pues para el 2007 representaba un 46% del total de hectáreas de cultivo en la costa atlántica y un 38% del área nacional en operación, reflejado en un aumento de su producción anual a 8.717 toneladas), los altos costos de este nuevo sistema, la revaluación del peso (**Gráfico 8**) y la crisis económica mundial que disminuyó la cantidad de importadores quienes en este momento se encontraban ilíquidos y con pocas opciones de crédito,

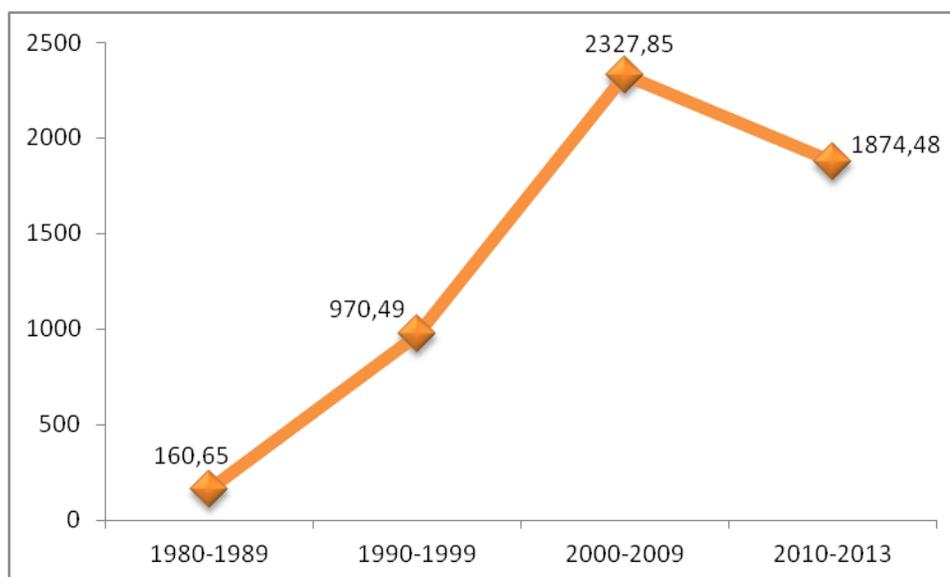
* El *Síndrome de Taura*, (TSV), es una de las enfermedades más devastadoras que afectan a la industria de las granjas camaroneras a nivel mundial, en Colombia se presentó a finales de 1994.

** Se les llama así a aquellas hectáreas que se encuentran aptas para la siembra y el cultivo del camarón

reduciendo así los inventarios, los restaurantes y las pequeñas cadenas de distribución del producto, también golpearon a Océanos S.A., llevándola a lo que podría considerarse como el momento más crítico a lo largo de su existencia.

Grafico 8

Variación de la TRM

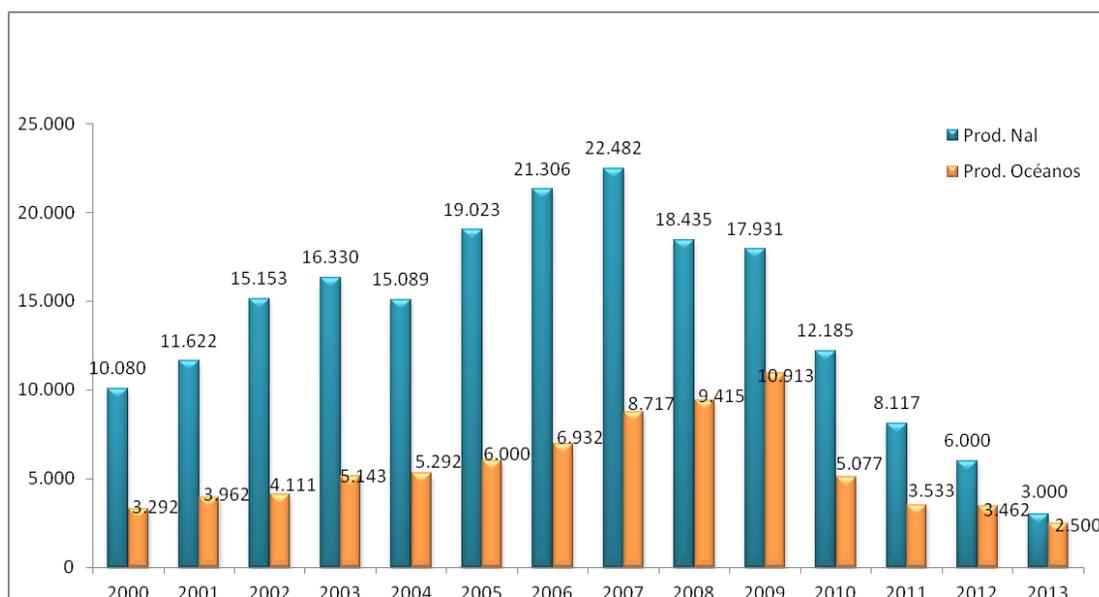


Nota: Comportamiento de la tasa representativa del dólar con respecto al peso colombiano en las últimas cuatro décadas información tomada de la pagina web del Banco de la República

Durante este mismo periodo, y como era de esperarse tras la imparable revaluación del peso y el incremento año tras año de los costos operacionales, el sector industrial camaronero se vio catastróficamente afectado debido a que sus principales ingresos provenían de la exportación a Europa y Estados Unidos; el crecimiento del 96% que se había presentado en la primera década del 2000 pasando de 9.580 a 22.188 Toneladas anuales, (**Gráfico 9**) comenzó a invertirse a partir del 2008 ya que desde este año varias de las 27 fincas que se llegaron a constituir en el sector empezaron a cerrar y para el 2010 ya solo quedaban en producción, Cartagenera de Acuicultura y Océanos S.A., ambas con el uso del sistema de producción intensivo, mientras que todos los pequeños productores ya habían desaparecido.

Gráfico 9

Producción Nacional Vs Producción de Océanos S.A.



Nota. Cantidades producidas de camarón de cultivo en Colombia y en Océanos S.A. expresadas en toneladas información suministrada por Océanos S.A. información suministrada por Océanos S.A.

1.5 Máquina estratégica funcionando, OCEANOS S.A., enfrenta la crisis

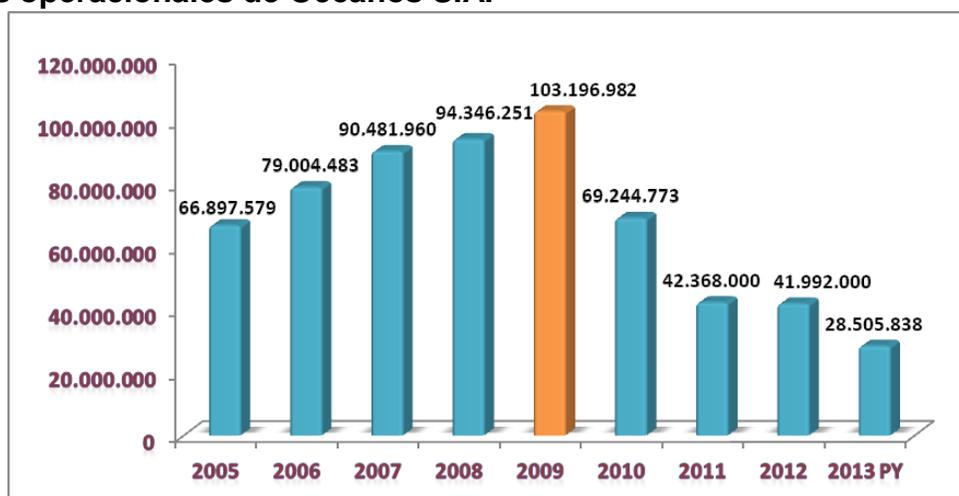
Históricamente el cultivo del camarón ha estado afectado por el comportamiento de numerosas variables que obligan a las empresas de este sector a revisar constantemente sus estrategias productivas y de comercialización. Algunas de las principales variables que han incidido en este comportamiento y que ya se han mencionado anteriormente son: los precios internacionales, la presencia de enfermedades, los costos de producción y las exigencias de los consumidores. Por lo tanto, para este tipo de industria la planeación estratégica es una herramienta prioritaria que le permite a los participantes de la misma elaborar un plan de gestión que integre las numerosas variables que afectan el negocio y que a su vez permita establecer políticas de costos y gastos que sean consecuentes con las características de esta industria, de tal forma que la gestión gerencial es de suma importancia para el desarrollo de estrategias encaminadas hacia la eficiencia en el uso de los recursos y hacia el establecimiento de una estructura administrativa

flexible y adaptable a los cambios necesarios para enfrentar los retos que el entorno plantee.

A mediados de la década de los 2000 debido a la crítica situación que hace ya varios años azotaba a la industria camaronera, se hizo necesario revisar la planeación estratégica de la compañía y tomar medidas respecto al control de costos y gastos provenientes principalmente de la operación, para esto la junta directiva de Océanos S.A., vio la necesidad de llevar a cabo una reorganización de su estructura tanto administrativa como operativa, que permitiera soportar la crisis y evitar la clausura de la compañía como había sucedido con casi todas las demás empresas del sector. Sin embargo, en el mismo periodo se dispararon los costos de producción al subir los precios de sus insumos (harina de pescado, torta de soya, harina de maíz y de trigo) todo esto debido al auge de los biocombustibles*, por esta razón la intención de la junta de reducir costos y gastos no se evidenció en los resultados de obtenidos por la empresa, los cuales por el contrario siguieron en aumento hasta finales de esa década (**Gráfico 10**).

Gráfico 10.

Costos operacionales de Océanos S.A.



Nota: Costos Operacionales de Océanos S.A. expresados en miles de pesos información tomada de los estados financieros de Océanos S.A.

* Es una mezcla de hidrocarburos que se utiliza como combustible en los motores de combustión interna.

1.5.1 Cambio del sistema de producción.

Luego de ser sometido el proyecto de tecnificación del cultivo a diferentes análisis de rentabilidad y atado al propósito de la reducción de costos operacionales, la compañía decide implementar un sistema de producción intensivo que representaría en ese momento una de las estrategias más viables para aumentar la productividad, pero además una millonaria inversión.

A través de este cambio en el sistema se buscaba consolidar la estructura de costos que se venía manejando para convertirla en su mayoría variable a la producción, así que en Noviembre del año 2006 se inició el proyecto para aumentar la producción en más del 50%, este cambio permitiría sembrar el doble o más de la densidad que se tenía en esas hectáreas y obtener finalmente mayores tamaños; adicionalmente se adquirieron nuevos equipos para el cocido de camarón entero* y la congelación por riego en salmuera** lo que se esperaba incrementara la participación en los mercados europeos, el proyecto fue financiado en su totalidad por Manuelita S.A., por un valor cercano a los USD\$5.000.000.

Para acompañar los cambios en el área productiva, el área comercial también realizó algunas modificaciones respecto a los planes estratégicos de mercadeo y ventas de la compañía con el fin de replantear los mercados objetivo en busca de incrementar las ventas de camarón entero (producto altamente demandado por los mercados español y francés), pero al mismo tiempo desestimular las ventas en el mercado americano, quienes únicamente consumen colas de camarón. Lo anterior, debido a que en el mercado, el kilo de camarón entero se vende hasta \$US 2 por encima del precio del kilo de colas ya que estas, solo representan el 65% del total de un camarón; la meta con esta estrategia de marketing era mejorar los márgenes de utilidad, recuperando ganancias por la comercialización de ese 35% de masa adicional encontrada en la cabeza, incrementar los ingresos en aproximadamente un

* Producto (no descabezado) altamente demandado por el mercado español, con mejor precio respecto a las colas.

** Procedimiento que permite congelar los camarones rápidamente (aprox 30 mins) lo que conserva mejor sus propiedades manteniendo la calidad

30% por mejores precios de venta y consecuentemente reducir el costo de mano de obra en el que se incurría durante el proceso de descabezado. Además a esta estrategia se vincularon algunas medidas operativas necesarias para el procesamiento de este tipo de productos, tales como: la mayor supervisión del proceso de cosecha, el traslado de la finca a la planta con temperaturas adecuadas, el mantenimiento de la cadena de frío en todas las etapas de la producción y por último, un proceso de clasificación y empaque con procedimientos especiales para conseguir que el camarón entero conservara intactas todas las características y propiedades y así pudieran satisfacer las exigencias de los clientes europeos, en este sentido Océanos S.A., consiguió muy buenos resultados logrando controlar el indicador del porcentaje de enteros en cada uno de los lotes cosechados y de esta manera consiguió maximizar el ingreso por kilogramo producido.

En otras palabras el cambio de sistema consistió en la conversión de piscinas del sistema utilizado (tradicional o semiintensivo*) al intensivo, con lo cual efectivamente se alcanzó un incremento en la producción ya que como se dijo anteriormente por medio de este, se siembran más animales por hectárea, es decir, se obtiene mayor producción por piscina pero a su vez aumentan los costos por consumo de alimento, energía para la oxigenación del agua y otros necesarios para hacer funcionar dicho sistema; fue por esto que pese a las buenas expectativas de producción y exportación, y de haber recibido apoyo del gobierno a través de ACUANAL otorgándole más de \$ 4.000.000.000 de pesos por concepto de ISAE (Incentivo Sanitario para la Acuicultura de Exportación) y utilizar la financiación de FINAGRO** por valor de \$2.500.000.000 de pesos aproximadamente, sostenerlo, se hizo cada vez más difícil pues las condiciones del mercado no mejoraban y el costo para mantener el sistema intensivo poco a poco se salió de las capacidades de la compañía.

* Siembra de 25 a 50 camarones por Mt2

** Fondo para el financiamiento del sector agropecuario de acuerdo a la política pública Colombiana.

Esta situación ya casi insostenible, no tardó en reflejar descontento entre los dueños de la empresa quienes estaban ya en límite de tolerancia, pues ninguna estrategia parecía funcionar y seguramente no estarían dispuestos a seguir acumulando pérdidas, es por esto que a finales del año 2009 la junta directiva de Océanos S.A., advierte a la gerencia general que en enero de 2010 si los resultados continuaban siendo tan desesperanzadores se cerraría definitivamente la compañía.

1.6 La última oportunidad: Socios estratégicos

Ante el ultimátum que recibió en noviembre de 2009, la Gerencia General se dio a la búsqueda de socios estratégicos que de alguna manera pudieran resucitar a la compañía, pues a pesar de las pérdidas presentadas hasta ahora, el costo de liquidar la empresa en ese momento estaba muy por encima del valor de sus activos, situación que paradójicamente, frenaba un poco la decisión de cierre por parte de los socios quienes seguramente no estaban dispuestos a asumir más costos de su propio bolsillo. Para apoyar la gestión de la gerencia, la junta directiva aprobó contratar una firma consultora especializada que de inmediato comenzó a propiciar varios acercamientos con posibles socios.

1.6.1 Ecuador: Potencia camaronera latinoamericana.

Ecuador es uno de los países pioneros en el cultivo de camarón en Latinoamérica, llegando a ubicarse como cuarto productor en el mundo y el primero en el hemisferio americano en el año 1990, a pesar de haber sido afectado por el síndrome virus del Taura (TSV) ese año su producción se mantuvo en 80.000 toneladas y para 1998 llegaron a las 130.000 toneladas anuales, sin embargo, a principios del año 2000 apareció el virus de la mancha blanca (WSSV)*, factor que disminuyó significativamente el ritmo de crecimiento de la producción ecuatoriana reduciéndola a solo 40.000 toneladas para el año 2002.

* White Spot Syndrome Virus / Virus del síndrome de la Mancha Blanca.

Ante este devastador ataque del virus mancha blanca (WSSV), los ecuatorianos dieron inicio a todo tipo de investigaciones científicas y tecnológicas en aras de recuperar los niveles de producción que hasta la fecha los habían mantenido sobresalientes en el mercado mundial y luego de grandes esfuerzos investigativos, así como el apoyo y mejoramiento de la tecnología, Ecuador logró superar nuevamente las 180.000 toneladas anuales para el 2009 y mantener una importante participación en la producción mundial de camarón de cultivo. **(Ver Gráfico 11)**

Gráfico 11

Producción mundial de camarón de cultivo año 2009



Nota: Porcentaje de producción dentro del mercado mundial del camarón de cultivo de los principales países productores gráfico tomado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010), Boletín de Análisis por producto: Camarón de cultivo, Boletín N° 43. Pág. 9.

1.7 Crisis Superada, Gestión Exitosa

Finalizando la primera década del 2000 y sin haber conseguido que las estrategias implementadas dieran los resultados esperados, los socios quienes hasta el momento habían apoyado incondicionalmente a la compañía sin importar cuán incierto era el panorama, sabían que era necesario atraer nuevos inversionistas, no solo para inyectar capital sino también para implementar ideas revolucionarias que ayudaran a impedir el cierre definitivo de la compañía, es aquí donde tras los esfuerzos por conseguir un socio estratégico y mirando atentamente al país vecino,

se logra el acercamiento con un posible inversionista, quien además de aportar el capital necesario ya poseía por experiencia todo el know how del negocio del camarón, este sería la firma ecuatoriana EMPAGRAN S.A. A principios del 2010, la Empacadora Grupo Grammar S.A. (Empagran S.A.) camaronera de origen ecuatoriano, decide invertir un capital importante en la compañía a pesar de la difícil situación en la que se encontraba, este año ambas partes firmarían un memorando de entendimiento, el nuevo socio además de apostarle al negocio, propone nuevas estrategias de producción como también la renovación de los procesos en Océanos S.A., provocando cambios que van desde el reemplazo del alimento para el camarón hasta su tratamiento en la planta de proceso, para esto, implementa un método tradicional, casi artesanal, que tiene como ventaja costos de producción muy bajos.

1.7.1 Cambiando al sistema de producción extensivo* .

A partir del mes de Mayo de 2010 se implementó otro cambio significativo en el modelo de producción de la camaronera apoyado por los nuevos socios al realizar un salto drástico y contundente de un sistema intensivo a un sistema extensivo, con esto se redujo notoriamente las densidades de siembra** y por ende se generó una importante reducción de la producción del cultivo, pero esta reducción también implicó una fuerte reducción de los costos y gastos de toda la compañía (**Ver Gráfico 12**). Este sistema estaba orientado a la producción de un camarón de mayor talla y que se suponía mejoraría paulatinamente el ingreso marginal del producto.

* Siembra de 10 a 20 camarones por Mt2

** Cantidad de semilla/larva a sembrar por hectárea

Gráfico 12

Tendencia de los costos y gastos operacionales de Océanos S.A.



Nota: Línea de tendencia de los costos y gastos operacionales elaborada con los datos en miles de pesos tomados de los estados financieros de OCEANOS S.A.

Sin embargo, el efecto de la reestructuración en la producción, no se reflejaría de manera considerable en los resultados del 2010 ya que el negocio no alcanzó los resultados esperados debido al fuerte invierno que se presentó a finales de ese año, el cual afectó las productividades generando resultados operacionales negativos, como consecuencia de la menor producción comunes en un año de ajuste y reestructuración de costos. Por lo tanto, el 2010 para la empresa fue un año de transición del modelo anterior, donde hubo fuertes aplazamientos de cosechas para el año 2011 (incrementando el número de días de engorde del camarón antes de la cosecha en busca de mayores tallas), en otras palabras, el mejoramiento significativo de su rentabilidad se comenzó a reflejar en el primer semestre del 2011. Con este cambio de sistema lo que se buscaba era reducir la densidad de siembra de 50 animales por metro cuadrado a 15, con lo que se disminuiría a su vez los costos por mano de obra, consumo de alimento y de otros insumos como fertilizantes y combustible. Con esto se pudo obtener un mayor crecimiento y lograr un mejor precio por kilo al tenerse un camarón más grande. Además al bajar la densidad se

pudo utilizar más alimento natural, reducir el consumo de alimento por kilo de camarón producido y por ende disminuir el alto costo por concepto de alimentos artificiales.

1.7.2 Reestructurando la organización.

Indiscutiblemente en las empresas uno de los aspectos que más sufre cambios en épocas de crisis es su estructura organizacional. La reorganización de la compañía **(ver Anexo 2 y 3)** permite evaluar la posibilidad de disminuir costos pero al mismo tiempo puede causar traumatismos, los cuales se deben mantener al mínimo posible para no alterar irremediablemente un proceso o restarle calidad al producto final pues en cualquier caso se desmejoraría la imagen de la empresa.

Hasta el 2010, la mayor parte de la mano de obra, de planta y finca, estaba vinculada a través de cooperativas, (Cooperativa de Trabajo Asociado de Servicios Operativos Integrales - Cootrasin y Cooperativa de Trabajo Asociado de Servicios y Suministros - Coopsersum), el cuerpo administrativo se caracterizaba por tener cargos de alto rango que representaban altos costos; uno de los cambios más notorios fue la eliminación y/o modificación de algunas gerencias, jefaturas, y puestos de trabajo de menor rango como asistentes, secretarías, auxiliares y operarios, lo anterior, acompañado de la reasignación de responsabilidades y la reducción de salarios de algunos cargos con el fin de minimizar los costos por personal administrativo y operativo. A finales del 2010 se lograron reducir los gastos por personal administrativo, lo cual se ve reflejó en una disminución significativa en los costos de ese año por este concepto **(Anexo 4)**.

De igual forma, se decidió también reducir costos por mano de obra operativa dada la disminución considerable de la cantidad cosechada, se requirió menos personal para realizar las mismas labores, de la misma manera la disminución de kilos cosechados hizo exagerado el número de operarias en la planta de procesos

comparado con la cantidad de producto a procesar, por lo cual esta fuerza operativa también se redujo.

En la actualidad gran parte del personal de las cooperativas y bolsas de empleo se vinculó directamente a Océanos S.A., ahorrándose así la comisión de administración cobrada por estas entidades al suministrar el personal, es por esto que en la reciente estructura se ve un aumento considerable en los niveles jerárquicos 5 y 6 del organigrama.

Actualmente, y tras las medidas de reducción de personal y reestructuración de políticas salariales, Océanos S.A., ha logrado disminuir sus costos por personal en más del 50%.

1.8 Un futuro prometedor

Pese a la cruel azotada que por más de una década las repetitivas crisis le propiciaron a Océanos S.A. y sin restarle importancia a cada una de las etapas que tuvo que pasar la compañía para lograr sobrevivir al caos, cabe destacar la labor estratégica de los socios y directivos de la compañía quienes velaron en todo momento por mantener los niveles de calidad en sus productos y así conservar intacta la imagen de la empresa, lo que en concordancia a las declaraciones de uno de los directivos de Océanos, fue determinante al momento de que Empagran S.A., tomara la decisión de apostarle a este negocio y a principios del 2013 se dio una recomposición accionaria adquiriendo legalmente los ecuatorianos el 40% de la compañía.

Otra razón por la cual se puede considerar la *calidad* como un factor clave para el sostenimiento de Océanos S.A., es debido a que los precios de mercado en la industria camaronera además de estar determinados por las leyes de la oferta y la demanda como en todas las demás, también están relacionados directamente con las diferentes calidades del camarón, dadas estas principalmente por las estrategias

y particularidades de la producción de cada país. Así pues, aunque hay países que han exportado grandes cantidades de producto con baja calidad e inundado el mercado con precios muy bajos, Océanos S.A. ha mantenido un portafolio de clientes fidelizados por la calidad de su producto, clientes que en algunos casos llegaron a pagar con anticipación sus pedidos y así también lograron apalancar a la compañía tal y como resalto uno de los directivos de Océanos S.A. (Comunicación Personal, Septiembre 19, 2013):

Creo que la calidad de nuestros productos ha sido un factor clave para el sostenimiento de la empresa, tenemos una cartera sana conformada por clientes de trayectoria y fieles a nuestro producto, que en ocasiones nos han pagado de forma anticipada y han servido de soporte para la empresa en momentos difíciles.

Otros actores importantes dentro de la trayectoria de Océanos S.A., han sido los proveedores. De acuerdo a las declaraciones dadas por un directivo de la compañía (Comunicación Personal, Septiembre 19, 2013), el manejo de los proveedores fue crucial para el apalancamiento de la empresa sobretodo en la época más dura de la crisis : “con nuestros proveedores manteníamos un sistema de comunicación constante, en todo momento tratamos de cumplirles con lo que les prometíamos, nunca nos escondimos y siempre les dimos la cara”, esta buena práctica le dio a la empresa una imagen de credibilidad y responsabilidad, respaldo que le sirvió para conseguir muy buenos acuerdos con sus proveedores, créditos hasta de 150 días e incluso algunos descuentos importantes; fueron otras de las medidas que sirvieron como “salvavidas” y mantuvieron a flote a la empresa mientras sus directivos lograban rescatarla.

1.8.1 Más que un simple panorama positivo.

En lo que va del año 2013 y luego de haber consolidado el nuevo sistema de producción implementado hace ya más de 2 años, Océanos S.A., está casi completamente recuperada de los daños causados por toda una década de crisis mundial, tal recuperación se ve favorecida por las condiciones actuales del mercado el cual ha mostrado una mejora significativa en los precios por varias razones, la primera y tal vez la más relevante, es que China quien hasta el 2010 exportaba el 30% de su producción de L. Vanamei, a principios del 2011 se convierte en importador de la especie, tanto así que ya en el 2012 no solo importaba desde sus países vecinos, sino también desde Ecuador, con quienes en abril del presente año firmaron un acuerdo para comercializar productos acuáticos ecuatorianos en el sur de China.

Otra de las razones que favorece la situación actual de la industria para las empresas camaroneras latinoamericanas, es la aparición de la enfermedad (síndrome de mortalidad temprana) EMS*, detectada en los cultivos de Asia y Centroamérica, razón por la cual, muchos países están prohibiendo la importación de camarones provenientes de las regiones afectadas lo que como consecuencia significa un incremento considerable en los precios, como comenta un directivo de Océanos S.A. (Comunicación Personal, Septiembre 19, 2013): “el escenario actual para la industria camaronera ha resultado ser tan atractivo que ya muchos ex camaroneros en Colombia están considerando regresar al negocio”.

Actualmente, todos los involucrados con Océanos S.A., inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores y en general todos los grupos de interés, esperan que la empresa siga generando resultados positivos. La compañía cuenta con 1.052 hectáreas en cultivos y con una planta de procesos capaz de procesar más de 7.000 toneladas anuales de camarón, es una compañía colombiana que ha dado ejemplo

* Early Mortality Syndrome / Síndrome de Mortalidad Temprana

de tenacidad, perseverancia y competitividad, que no se ha rendido ante las adversidades y que hoy por hoy ha logrado constituirse como la mayor compañía colombiana productora de camarones de cultivo y al mismo tiempo mantenerse vigente dentro de la competitiva industria camaronera mundial, exportando el 90% de su producción a Europa (España y Francia) y destinando el otro 10% para atender el mercado nacional.

Finalmente, Océanos S.A., a pesar de haber logrado mantenerse durante las crisis y haber conseguido superar grandes retos replanteando sus procesos productivos no podrá “dormirse” y esperar a que las cosas se mantengan estáticas por el resto de su historia, si bien es cierto que ya en el pasado logró sobrevivir en varias ocasiones ya sea porque los socios paternalistas no la dejaron hundirse, porque sus clientes creyeron en ellos o porque sus proveedores los apalancaron, no son estas las acciones que podrán garantizarle el éxito y la sostenibilidad a futuro. De ahora en adelante Océanos S.A., deberá implementar herramientas para la investigación y desarrollo de procesos y productos y que a su vez permitan visionar las tendencias del mercado, anticiparse a los drásticos cambios que el entorno le plantea, actuar rápidamente ante estos, estar lo más preparada posible para lo que vendrá y tener la certeza de que la industria camaronera a pesar de estar brindando actualmente un panorama positivo no muestra ninguna tendencia a dejar de ser tan volátil como ha sido hasta ahora, en esta crisis fueron los chinos quienes marcaron un ritmo acelerado de crecimiento en la industria y cambiaron las condiciones del juego; pero no hay que desatender otras variables importantes como la posible aparición de nuevos virus ni tampoco subestimar a nuevos países productores como por ejemplo la India y Bangladesh quienes ya han comenzado con cultivos de camarón y que a juzgar por el gran volumen de sus territorios y los bajos costos de mano de obra muy posiblemente en pocos años tendrán una importante influencia en el cambio de las tendencias de la industria camaronera. Por último, es importante agregar que una herramienta que le sería de gran utilidad a Océanos S.A., es el desarrollo de

capacidades dinámicas* las cuales le permitan anticiparse a los cambios del entorno y reorganizar su base de recursos y procesos de acuerdo a las exigencias de esta industria altamente cambiante y en donde la innovación juega un papel crucial para el máximo aprovechamiento de los costosos cultivos de camarón y su comercialización; es por eso que consideramos que el contenido de este caso podrá servir como base para futuros estudios sobre el desarrollo de capacidades dinámicas en las empresas pertenecientes a la industria camaronera desde el punto de vista de su competitividad y sostenibilidad a través del tiempo.

* Capacidades particulares y difícilmente imitables que las firmas deben desarrollar para configurar y reconfigurar sus activos con el fin de adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado.(Teece, Pisano y Shuen 1997)

ANEXOS

Anexo 1

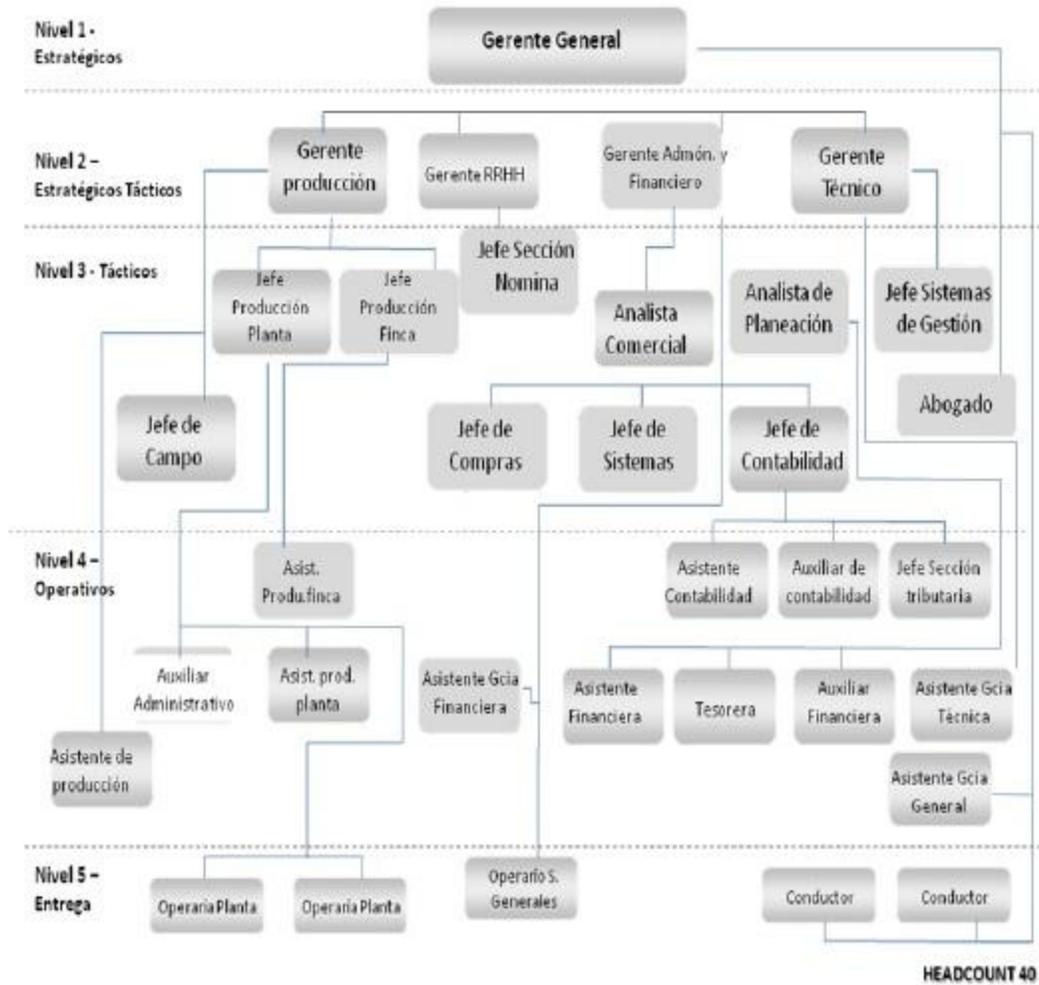
Comparativo Áreas Fincas de camarón Costa Caribe años 2008-2010 y 2013

Departamento	Municipio	Nombre de la granja	Superficie en espejo de agua 2008	Superficie en espejo de agua 2010	Superficie en espejo de agua 2013
Guajira	Riohacha	Bioguajira	72,5	0	0
Guajira	Riohacha	Palaima-La esperanza	11,4	0	0
Guajira	Riohacha	Socagua	11,5	0	0
Guajira	Riohacha	Mayapo	2	0	0
Guajira	Dibuya	Sicamar	2,5	0	0
Antioquia	Turbo	AgroAcuícola Cameru	40	0	0
Córdoba	San Antero	Agrosoledad	287	0	0
Córdoba	San Antero	Agrotijó	44,8	0	0
Córdoba	San Antero	Acuasínú	16,5	0	0
Córdoba	San Bernardo del Viento	Hidromar	83,3	0	0
Sucre	San Onofre	Cartagenera de Acuacultura	793	793	0
Bolívar	Turbana	C.I. Proa	249,5	0	0
Bolívar	Turbana	Océanos S.A.	1052	1052	1052
Bolívar	Cartagena	Agromarina Santa Ana	90	0	0
Bolívar	Cartagena	Barú Shrimp	50	0	0
Bolívar	Cartagena	Cultimarinos	36	0	0
Bolívar	Cartagena	Ararca	28,3	0	0
Bolívar	Cartagena	AMC	14	0	0
Bolívar	Cartagena	Biomar	12	0	0
Bolívar	Santa Catalina	Acuacultivos del Caribe	150	0	0
Atlántico	Luruaco	Hacienda española	90	0	0
Atlántico	Sabana Larga	Acuacultivos el Guájaro	31,2	0	0
Atlántico	Repelón	Gallitos	11	0	0
Atlántico	Repelón	Inbigua Ltda	7,8	0	0
Atlántico	Repelón	Agropecuaria el Silencio	20,5	0	0
Atlántico	Luruaco	Yíret Camaronera	3,8	0	0
Atlántico	Repelón	Univarsidad San Martín	4	0	0
TOTALES			3214,6	1845	1052

Fuente. Tabla comparativa elaborada con información suministrada por Océanos S.A.

Anexo 2

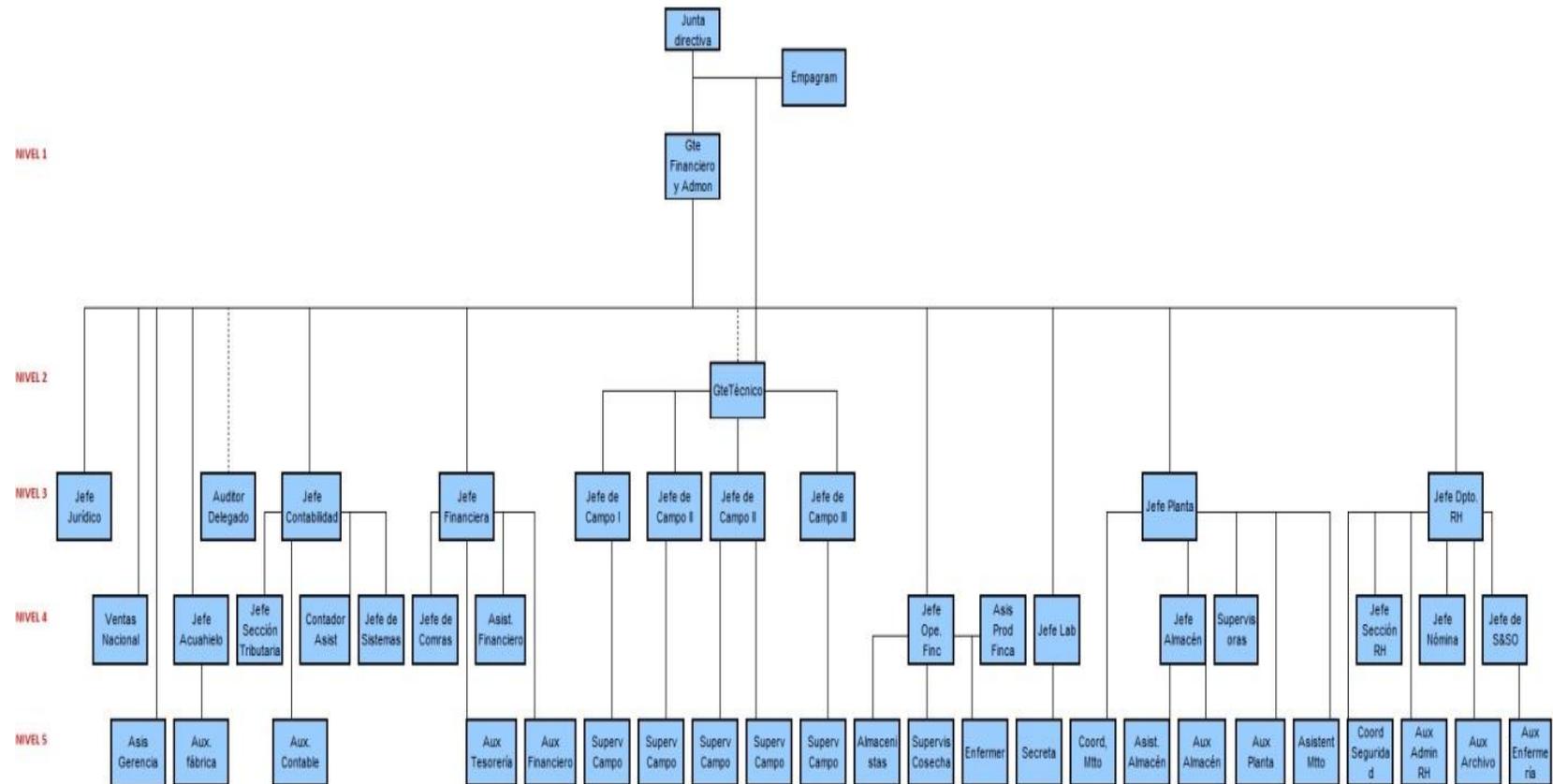
Organigrama Océanos S.A. año 2010



Fuente. Información suministrada por Océanos S.A.

Anexo 3

Organigrama Océanos S.A. año 2013



Fuente. Información suministrada por Océanos S.A.

Anexo 4

Cuadro comparativo de las cifras registradas en los estados de resultado de Océanos S.A. en los últimos 13 años

Estado de Resultados Océanos S.A.														
(en miles de pesos)														
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 py
Ingresos Operacionales	82.820.075	80.923.566	85.813.666	88.091.158	65.526.822	74.702.814	80.757.657	78.438.527	94.472.742	85.789.110	52.598.176	33.791.000	36.319.000	
Costo de Venta y Prestación de Servicios	55.540.077	61.089.798	66.628.909	74.007.247	63.331.964	66.897.579	79.004.483	90.481.960	94.346.251	103.196.982	69.244.773	42.368.000	41.992.000	28.505.838
UTILIDAD BRUTA	27.279.998	19.833.768	19.184.757	14.083.911	2.194.858	7.805.235	1.753.174	-12.043.433	126.491	-17.407.872	-16.646.597	-8.578.000	-5.673.000	
Gastos Operacionales de Administración	6.730.285	6.597.627	7.507.137	6.851.006	7.011.153	6.020.087	5.099.159	5.713.953	6.104.526	8.034.111	5.832.930	3.268.000	3.232.000	
Gastos Operacionales de	7.648.277	6.581.354	7.507.769	6.391.830	1.373.782	797.770	1.045.434	1.240.066	1.336.358	1.567.706	994.950	1.363.000	1.009.000	
<i>Total Gastos Operacionales</i>	14.378.562	13.178.981	15.014.906	13.242.836	8.384.935	6.817.857	6.144.593	6.954.019	7.440.884	9.601.817	6.827.880	4.631.000	4.241.000	2.883.880
UTILIDAD OPERACIONAL	12.901.436	6.654.787	4.169.851	841.075	-6.190.077	987.378	-4.391.419	-18.997.452	-7.314.393	-27.009.689	-23.474.477	-13.209.000	-9.914.000	
Ingresos No Operacionales	5.273.042	2.748.641	8.365.417	3.127.597	9.207.440	2.443.780	1.365.171	6.552.400	15.793.810	10.368.680	13.855.717	7.869.000	7.233.000	
Gastos No Operacionales	8.238.062	5.429.346	13.914.082	5.274.019	11.332.786	4.650.802	5.890.466	10.706.110	29.869.307	9.943.672	11.264.485	10.274.000	7.694.000	
UAIL	9.936.416	3.974.082	-1.378.814	-1.305.347	-8.315.423	-1.219.644	-8.916.714	-23.151.162	-21.389.890	-26.584.681	-20.883.245	-15.613.000	-10.375.000	
Impuestos de Renta	915.426	1.101.000	738.266	873.768	1.015.652	829.776	882.472	213.042	193.843	61.590	223.980	45.000.000	0	
UTILIDAD NETA	9.810.401	3.319.557	-967.342	509.928	-6.969.989	187.701	-7.706.721	-23.364.204	-21.583.733	-26.646.271	-21.107.225	-15.658.000	-10.375.000	

Fuente. Información suministrada por Océanos S.A.

Anexo 5

CRONOGRAMA Caso Océanos S.A.

Año	Hechos relevantes	
	En Colombia y el mundo	En Océanos S.A.
1982		*Nace Océanos Camarón (adquiere 580 hectareas para el cultivo de camarones *Se crea Océanos Ltda. Para el procesamiento y comercialización
1983	Inicia formalmente el cultivo industrial de camarón en Colombia	
1984	Creación de la asociación de acuicultores de Colombia - ACUANAL	*Se convierte en Océanos S.A. *Comienza a funcionar la planta procesadora de Cartagena
1987		*Ingresan nuevos socios: Minero de Antioquia y Manuelita S.A. *Adquiere: - Colombiana de acuicultura S.A. - Laboratorio De Mares S.A. *se construyen las primeras 100 hectareas de piscinas
1989		Manuelita S.A. adquiere el 100% de la compañía
1990	Ecuador se posiciona como Líder camaronero 80.000 tons/año	
1993	Fundación del centro de investigación de la acuicultura colombiana -CENIACUA	
1994	Aparece el virus TAURA	*Fusión (planta, camaronera y laboratorio) *Verticalmente Integrada
1996		*Adquiere: - 51% de fabrica de Hielo -Granja Camaronera AMC - Camarones del Sinu
1998		Adquiere: Camarones del Caribe
2000	*Consolidación de la camaronicultura en Colombia * Ecuador se ve afectado por el virus Mancha Blanca	posicionamiento como Lider nacional 1052 hectareas de espejos de agua (33% de Prod Nal) 7.068 Tons/año

2001	*Asia incrementa la producción de L. Vannamei *China exporta el 30% de su producción	Obtiene certificación sistema HACCP
2002	Ecuador inicia proyecto de investigación para recuperar su productividad	Recibe premio Portalio Empresarial (esfuerzo exportador).
2003	*Disminución de precios internacionales por sobreoferta *Se dispara la revaluación del peso colombiano	
2004	Camaroneras colombianas comienzan a implementar sistema de producción intensivo	
2006		*Junta directiva implementa Sistema de producción intensivo *nuevas estrategias comerciales (replanteamiento de mercados objetivo) *adquisición de nuevos equipos *Intenta reducir costos *Financiación de socios por 5mmUSD
2007	Reducción del area de cultivo en colombia e incremento de la prod. Nal (22.482 tons/año)	Ratifica su posición de lider en Colombia (38% Prod Nal) 8.717 tons/año
2008	*Caida de precios por crisis economica mundial *Dismunución de las expectativas para el negocio camarero en Colombia	*Recibe ISAE por parte de acuanal aprox 4000mmCOP *Utiliza financiación de FINAGRO por 2500mmCOP aprox
2009	Ecuador se recupera completamente del virus mancha blanca aumenta su producción a 180.000 tons/año	*Evidente insostenibilidad del sistema intensivo *Advertencia de cierre a la gerencia *Comienza la búsqueda de socios estrategicos
2010	Cierre definitivos de todas las camaroneras en Colombia excepto Océanos S.A. y Cartagenera de Acuicultura	*Alianza estrategica con Empagran S.A. a través de memorando de entendimiento *Cambio al sistema de producción extensivo *Reducción de costos y gastos *Reducción de MO *Reestructuración de politicas salariales y cuerpo *Producción afectada por fuerte invierno en el segundo semestre
2011	China deja de exportar y se convierte en importador de L.Vannamei	*Ensayos Biologicos para la consolidación del nuevo sistema de producción *Reducción considerable de los costos
2012	China incrementa importación de L. Vannamei y comienza a importar desde Ecuador	*Consolidación del nuevo sistema de producción *Reducción considerable de los costos
2013	*Aparece en Asia y Centroamerica el virus EMS *China firma acuerdo con Ecuador para la comercialización de productos acuaticos en el sur del país *Aumento en los precios internacionales *Expectativas de reactivación del sector camarero en Colombia	*Empagran adquiere el 40% de la compañía. *Consigue profundizar el mercado europeo 90% de exportaciones a Francia y España *Mayor rentabilidad por comercialización de camarón entero *Continúa con el control y reducción de costos

Anexo 6

Formato y Archivo de audio: Entrevista de Profundidad

(Realizada a Directivo de Océanos el 19 de Septiembre de 2013)

GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:

Historia y descripción de la empresa

- a. ¿Qué aspectos conoce usted de la creación e inicio de la empresa Océanos SA?
- b. ¿De qué tamaño se considera la empresa actualmente?
- c. ¿Cuál fue el año de mayor venta y cuáles son las ventas actuales?
- d. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes, en el aspecto sanitario y ambiental que han afectado la empresa?
- e. ¿Ha cambiado la estructura de los socios en los últimos años?

Estructura organizacional de la empresa

- a. ¿Cuál es el organigrama de la empresa? En términos generales como está compuesta la organización.
- b. ¿Considera usted que ha cambiado la estructura organizacional de la compañía a través de los años?
- c. ¿Cómo se sintió durante la reducción de personal? A nivel personal y como lo percibió.

Indicadores económicos

- a. ¿Cómo ha afectado las variaciones de la TRM el desempeño de la empresa? Teniendo en cuenta que la empresa es netamente exportadora.
- b. ¿Cuáles son los principales costos de la empresa? ¿Cómo han evolucionado a través de los años?
- c. ¿Se han realizado comparaciones entre los costos de producción en Colombia vs los costos de producción en el exterior? ¿Cuál ha sido la conclusión principal?
- d. ¿Se ha visto alta variación en los precios internacionales? ¿Cómo ha afectado el negocio?

Estrategia

- a. ¿Se ha encontrado apoyo en el gobierno para el sector? ¿Promueve el gobierno el desarrollo del sector?
- b. ¿A través de los años, cuál ha sido la principal estrategia de la empresa? ¿esta ha cambiado o ha permanecido en el tiempo?
- c. ¿Cómo ha sido la relación con los proveedores? ¿cómo se manejaron en los momentos de mayor crisis?
- d. ¿Cómo ha sido la relación con los clientes? ¿cómo se manejaron en los momentos de mayor crisis?
- e. Cómo ve el futuro de la empresa y del sector acuicultor o camaronero?

Datos demográficos relativos al directivo entrevistado

- a. Edad : 48 años
- b. Sexo : M
- c. Nivel de estudios : postgrado
- d. Años de experiencia en el sector
 - En su puesto actual : 20 años
 - En su actual empresa : 20 años
- e. Puesto que ocupa actualmente: Contador General.
- f. Número de personas a su cargo : 8

Entrevistado: Ariel Castellar

Anexo 7

Carta Autorización Océanos S.A.



Cartagena, Septiembre 12 /2013

Señores
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad

Asunto: Autorización para publicar documentos académicos

Con base en los artículos 76,77 de la Ley 23 de 1982 de la República de Colombia y demás normas internacionales sobre derechos de autor, por medio de la presente autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar a publicar en texto impreso y medios electrónicos o similares (bien sea mediante formatos electrónicos de almacenamiento o en pagina electrónica), el trabajo académico de grado de la Maestría en Administración (MBA) titulado: OCEANOS: UN EJEMPLO DE SOSTENIBILIDAD EN LA COMPETITIVA INDUSTRIA CAMARONERA

Cuyos autores: Clara Milena Castillo Corredor identificado con Cc. Nro. 20.714.265 de La Vega (Cundinamarca) y Carmen Alicia Handke Fonseca identificado con CC Nro. 45.530.345 de Cartagena.

Esta autorización la concedo con el fin de que la Universidad Tecnológica de Bolívar puede poner a disposición del publico el trabajo relacionado, en toda su extension, directamente o a través de intermediarios, ya sea de forma impresa o electrónica, con el objeto exclusivo de divulgarlo a la comunidad académica, científica, empresarial a nivel nacional e internacional de acuerdo con la normatividad establecida.

Por último manifestamos (o manifiesto) que hemos revisado y aprobado el texto definitivo del trabajo citado y que estamos de acuerdo con su publicación al no encontrar en él ningún planteamiento ilícito y al considerar que el trabajo no infringe ningún derecho de otros y que solo los autores son responsables de lo que se ha escrito. Para constancia se firma por parte de los autores.

Cordialmente,

CRISTOBAL VERNAZA

Representante Legal / gerente

Carretera a Mamonal No. 1 - 504 • PBX: (57-5) 6778400
NIT. 890.931.654 - 0 • e-mail: oceanos@oceanos.com.co
www.oceanos.com.co • Cartagena - Colombia



Anexo 8

Carta Autorización Estudiante



Señores
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad

Asunto: Autorización para publicar documentos académicos

Con base en los artículos 76,77 de la Ley 23 de 1982 de la República de Colombia y demás normas internacionales sobre derechos de autor, por medio de la presente autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar a publicar en texto impreso y medios electrónicos o similares (bien sea mediante formatos electrónicos de almacenamiento o en pagina electrónica), el trabajo académico de grado de la Maestría en Administración (MBA) titulado: OCEANOS: UN EJEMPLO DE SOSTENIBILIDAD EN LA COMPETITIVA INDUSTRIA CAMARONERA

Cuyos autores: Clara Milena Castillo Corredor identificado con Cc. Nro. 20.714.265 de La Vega (Cundinamarca) y Carmen Alicia Handke Fonseca identificado con CC Nro. 45.530.345 de Cartagena.

Esta autorización la concedo con el fin de que la Universidad Tecnológica de Bolívar puede poner a disposición del publico el trabajo relacionado, en toda su extension, directamente o a través de intermediarios, ya sea de forma impresa o electrónica, con el objeto exclusivo de divulgarlo a la comunidad académica, científica, empresarial a nivel nacional e internacional de acuerdo con la normatividad establecida.

Por último manifestamos (o manifiesto) que hemos revisado y aprobado el texto definitivo del trabajo citado y que estamos de acuerdo con su publicación al no encontrar en él ningún planteamiento ilícito y al considerar que el trabajo no infringe ningún derecho de otros y que solo los autores son responsables de lo que se ha escrito. Para constancia se firma por parte de los autores.

Cordialmente,



CLARA MILENA CASTILLO C.

Estudiante

BIBLIOGRAFIA

- Asociación Nacional DE Acuicultores De Colombia – ACUANAL (2009). *Acta 27 de la Asamblea General Ordinaria 2008 – 2009*. Cartagena, Colombia. Asociación Nacional DE Acuicultores De Colombia
- Austin, R. D. (2001, diciembre). *Ford Motor Company: Estrategia para la cadena de suministro*, HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 603-S19. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu/>
- Deshpande, R. Herrero G. A. & Reficco, Ezequiel. (2010, junio) *Concha y Toro*, HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 511-S01. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu/>
- El Universo (2013, 18 de Abril). *Ecuador firma acuerdo con China para comercializar productos acuáticos*. EL UNIVERSO [En Línea]. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de <http://unvrso.ec/00054IE>
- Hammond, J.H. (2006, abril). *Aprender con el “método del Caso”*. HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 308-S63. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu/>
- Jones, G. & Reisen de Pinho, R. (2007, agosto). *Natura: Belleza Global Hecha en Brasil*. HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N 807- S26. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2010). *Boletín de Análisis por producto: Camarón de cultivo*, Boletín N° 3. Colombia. Autor
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Documento Sectorial, Sector Camaronicultura. Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia*. Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Océanos (s.f.). Recuperado el 4 de Septiembre de 2013, de <http://www.manuelita.com/index.php?p=oceanoscameron&>

Rangan, V. & García-Cuéllar, R. (2009, Febrero). *Grupo Bimbo: crecimiento y responsabilidad social*. HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 510-S04. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu/>

Tasa de Cambio del Peso Colombiano (TRM) (s.f.). Recuperado el 4 de Septiembre de 2013, de <http://www.banrep.org/es/trm>

Teece, D. Pisano, G. Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. . Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. De <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>