

***“VALUACION DEL IMPACTO OCASIONADO POR LA CRISIS FINANCIERA
DE C.I. OCEANOS S.A. SOBRE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS
POBLACIONES DE SU AREA DE INFLUENCIA EN EL CANAL DEL DIQUE:
PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION A FAVOR DE DICHAS
COMUNIDADES DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”***

**LEIDY MARIA BUENO SANABRIA
LUIS EDUARDO RUIZ GUZMAN**

**PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2011

***“VALUACION DEL IMPACTO OCASIONADO POR LA CRISIS FINANCIERA
DE C.I. OCEANOS S.A. SOBRE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS
POBLACIONES DE SU AREA DE INFLUENCIA EN EL CANAL DEL DIQUE:
PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCION A FAVOR DE DICHAS
COMUNIDADES DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”***

**LEIDY MARIA BUENO SANABRIA
LUIS EDUARDO RUIZ GUZMAN**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

OSCAR FELIPE PARDO RAMOS
Asesor

**PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2011

CONTENIDO

0. INTRODUCCION

0.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
0.1.1 Presentación del problema.....	1
0.1.2 Descripción de problema.....	2
0.1.2.1. Causas.....	2
0.1.2.1.1. Sobreproducción y disminución de precios del producto.....	2
0.1.2.1.2. Revaluación del peso.....	2
0.1.2.1.3. Costos elevados.....	3
0.1.2.2. Síntomas.....	3
0.1.2.2.1. Flujo de efectivo deficiente e Indicadores financieros negativos.....	3
0.1.2.2.2. Indicadores de producción negativos.....	4
0.1.2.3. Consecuencias.....	4
0.1.2.3.1. Pérdidas en el ejercicio.....	4
0.1.2.3.2. Desventaja competitiva.....	5
0.1.2.3.3. Reducción de mano de obra operativa y administrativa.....	5

0.1.2.3.4. Implementación y desmonte de un novedoso sistema de producción.....	6
0.1.2.3.5. Mora en pagos a terceros.....	7
0.1.2.3.6. Venta de activos.....	7
0.1.2.3.7. Nuevos inversionistas.....	8
0.1.2.4. Pronóstico.....	8
0.1.3 Formulación del problema.....	9
0.2 OBJETIVOS.....	10
0.2.1 General.....	10
0.2.2 Específicos.....	10
0.3 DELIMITACIÓN.....	11
0.3.1 Espacio.....	11
0.3.2 Tiempo.....	11
0.4 JUSTIFICACION.....	12
0.5 MARCO DE REFERENCIA.....	14
0.5.1. Estado del arte.....	14
0.5.2. Marco teórico.....	15

0.5.3. Marco histórico.....	24
0.5.3.1. Evolución de la RSE.....	24
0.5.3.2. La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia.....	28
0.5.3.3. Crisis económica mundial y la Responsabilidad Social Empresarial.....	29
0.5.3.4. Crisis Comercializadora Internacional Océanos S.A. - Síntesis...31	
0.6 METODOLOGIA.....	33
0.6.1. Tipo de Investigación.....	33
0.6.2. Método de Investigación.....	33
0.6.3. Población y muestra.....	34
0.6.4. Tipos de datos y técnicas de recolección de información.....	35
0.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	37
0.8 PRESUPUESTO.....	38
1. LA CAMARONICULTURA EN COLOMBIA.....	39
1.1 Historia de la camaronicultura en Colombia.....	39
1.2. Aportes de la camaronicultura al desarrollo sostenible.....	43

1.2.1. En lo social.....	43
1.2.2. En lo económico.....	44
1.2.3. En lo ambiental.....	44
1.3. Crisis del sector camaronero.....	45
1.4. Comercializadora Internacional Océanos S.A.....	50
1.4.1. Historia de la compañía.....	50
1.4.2. Objeto de la compañía.....	52
1.4.3. Ubicación de C.I. Océanos S.A.....	54
1.4.4. Crisis de la compañía.....	54
1.4.4.1. Sobreproducción de camarón.....	57
1.4.4.2. Disminución de precios del mercado.....	65
1.4.4.3. Revaluación de la moneda colombiana.....	69
1.4.4.4. Costos elevados.....	74
2. ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑÍA PARA SUPERAR LA CRISIS RESULTADOS OBTENIDOS.....	78
2.1. Reestructuración de la compañía y sus procesos.....	78
2.1.1. Costos de producción.....	78

2.1.2. Proceso y sistema de producción.....	79
2.1.3. Reducción de costos: Cambios en el proceso, sistema de producción y otros.....	83
2.1.3.1. Cambio de Sistema Extensivo – Intensivo – Extensivo.....	83
2.1.3.2. Reestructuración organizacional.....	85
2.1.3.3. Cambio de alimento.....	91
2.1.3.4. Adquisición del laboratorio para producción de larvas y reproductores.....	91
2.1.3.5. Otras estrategias.....	93
2.2. Evolución del negocio.....	94
2.2.1. Resumen.....	94
2.2.2. Resultados del proceso.....	95
2.2.2.1. Finca camaronera.....	95
2.2.2.2. Planta de proceso.....	104
2.2.2.3. Financieros.....	111
2.3. Análisis de los resultados de la compañía 2000 – 2010.....	115
2.3.1. Estado de Resultados C.I. océanos S.A. 2000-2010.....	115

2.3.2. Graficación de los resultados de la compañía.....	116
2.4. Panorama general y entorno económico.....	119
2.5. Perspectivas del negocio – 2010.....	120
2.6. Resultados Trimestrales del Negocio – 2011.....	121
2.6.1. Proyección 2011.....	122
2.6.2. Precios internacionales.....	122
2.6.3. Industria/Entorno Económico.....	122
3. CRITERIOS DE DECISION PARA RECORTES DE PERSONAL.....	124
3.1. Aspectos evaluados para el recorte de personal.....	124
3.1.1. El costo o gasto que representaba para la compañía.....	125
3.1.2. La relevancia del cargo/puesto dentro de la organización.....	126
3.1.3. El desempeño laboral y las relaciones laborales.....	127
3.1.4. La situación económica del empleado.....	127
3.1.5 Casos particulares.....	128
4. CONSECUENCIAS DE LA CRISIS DE C.I. OCEANOS S.A.....	129
4.1. Responsabilidad Social Empresarial C.I. Océanos S.A.....	129

4.1.1. Generación de empleo.....	129
4.1.2. Fundación PROBESO.....	130
4.2. Aplicación de encuestas (análisis individual por pregunta).....	135
4.2.1. Vivienda y familia.....	135
4.2.2. Salud, educación y alimentación.....	139
4.2.3. Las poblaciones y su relación con C.I. Océanos S.A.....	143
4.3. Análisis general de resultados obtenidos.....	155
4.4. Riesgos detectados.....	157
5. ACCIONES DE RSE DE C.I. OCEANOS S.A. PARA DISMINUIR LOS EFECTOS DE SU CRISIS EN LAS POBLACIONES.....	158
5.1. Acciones de Responsabilidad Social.....	158
5.1.1. Reubicación y disminución de salarios.....	159
5.1.2. Apoyo de otras empresas y venta de productos.....	159
5.1.2.1. Confección de batas de laboratorio, uniformes, waypes y traperos.....	159
5.1.2.2. Fabricación de artesanías.....	160
5.1.2.3. Criadero de gallinas, pesca, viveros forestales y cultivo de hortalizas.....	160

5.1.3. Donación de elementos de trabajo.....	161
5.1.4. Recolección de chatarra y empaques para la venta.....	161
5.1.5. Mantenimiento de obras, programas de apoyo, educación y salud.....	162
5.1.6. Acompañamiento en fenómenos naturales.....	162
6. OTRAS ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR Y DISMINUIR LOS EFECTOS DE LA CRISIS SOBRE LAS POBLACIONES Y EN GENERAL DE SUS GRUPOS DE INTERES.....	163
6.1. El Ciclo Económico.....	163
6.2. Acciones para contrarrestar los efectos de la crisis.....	165
6.2.1. Distribución y comercialización del producto.....	166
6.2.1.1. “Aumentar el mercado a nivel nacional”.....	167
6.2.1.2. “Incursionar en mercados internacionales emergentes”.....	170
6.2.1.3. Ventajas de la compañía.....	170
6.2.1.3.1. Control de todos los eslabones del proceso de producción del camarón de cultivo.....	170
6.2.1.3.2. Calidad y bondades del producto.....	175
6.2.1.3.3. Experiencia.....	177

6.2.1.3.4. Confianza de los clientes.....	177
6.2.1.3.5. Reconocimiento del gobierno como sector generador de desarrollo.....	177
6.2.1.3.6. Oportunidades del TLC con Estados Unidos.....	182
6.2.1.4. Desventajas.....	183
6.2.1.4.1. Poca publicidad de la empresa y del sector en general a nivel nacional.....	183
6.2.1.4.2. Contrabando.....	184
6.2.1.4.3. Situación financiera.....	184
6.2.1.4.4. Estructura organizacional / falta de personal.....	184
6.2.1.4.5. Poca cultura de consumo de camarón en el país.....	185
6.2.1.4.6. No tener otras alternativas de mercado.....	185
6.2.1.4.7. Falta de un departamento de ventas sólido y algunas herramientas de comercialización nacional.....	185
6.2.1.5. Recomendaciones.....	186
6.2.1.5.1. Planeación estratégica.....	186
6.2.1.5.2. Fomentar las políticas proteccionistas para el sector.....	186

6.2.1.5.3. Dar a conocer la empresa a nivel nacional/ publicidad.....	187
6.2.1.5.4. A nivel interno.....	187
6.2.1.5.4.1. Fortalecer la comunicación con los empleados.....	188
6.2.1.5.4.2. Motivar al personal para que no pierda el interés en su trabajo.....	188
6.2.1.5.4.3. Fomentar el trabajo en equipo.....	188
6.2.1.5.4.4. Seguir siendo recursivos.....	188
6.2.2. Responsabilidad Social.....	189
6.2.2.1. Créditos FINAGRO.....	190
6.2.2.1.1. Definición Crédito Asociativo y sus elementos.....	191
6.2.2.1.2. Requisitos para calificar como Integrador de Crédito Asociativo.....	193
6.2.2.1.3. Compromisos del integrador e integrados.....	193
6.2.2.1.3.1. Compromisos del integrador.....	193
6.2.2.1.3.2. Compromisos del integrado o productor.....	195
6.2.2.1.4. Condiciones financieras de los créditos.....	195
6.2.2.1.5. Propuesta acceso al Crédito Asociativo para habitantes de las poblaciones.....	196

CONCLUSIONES.....	200
BIBLIOGRAFIA.....	204
ANEXOS.....	207

INTRODUCCION

En el mundo empresarial existe desde hace algún tiempo un tema de extremo interés, tanto para la sociedad en su conjunto como para las empresas mismas, pues, representa una parte importante y fundamental en el desarrollo de sus procesos, su posicionamiento en el mercado, la eficiencia de sus políticas, el cumplimiento de sus objetivos y la obtención de resultados benéficos, no sólo para la compañía, sino para la comunidad en general.

Se trata de lo que los expertos y conocedores del tema han denominado como **“Responsabilidad Social Empresarial” (RSE)**, que en la actualidad constituye uno de los aspectos que en muchas ocasiones determinan si la gestión de una empresa contribuye o no al desarrollo de la economía global, a la conservación del medio ambiente, al sostenimiento de la población que la rodea y en general de todos sus grupos de interés, a través de la generación de empleo, creación de políticas ambientales, acciones y programas sociales, entre otros.

C.I. Océanos S.A., es una empresa colombiana, que se dedica a producir y comercializar camarón, principalmente a exportarlo. En su trayectoria empresarial, ha logrado posicionarse como una de las empresas más importantes del sector camaronicultor en Colombia, tanto, que su mercado trascendió las fronteras del país, ganando su principal plaza en Europa, Asia y Estados Unidos.

La finca camaronera, ubicada en las laderas del Canal Del Dique, donde se siembra y cultiva el camarón, representaba la única fuente de trabajo para cientos de familias, pertenecientes a los pueblitos aledaños al canal como Rocha, Puerto Badel, Leticia, Recreo y Pueblito.

De esta manera, la compañía procuraba bienestar económico y social, para estas comunidades, contribuyendo al sostenimiento de muchos de sus habitantes, lo que en otros términos, constituían acciones de RSE para la empresa. Sin embargo, a pesar de la rentabilidad que ofrecía este negocio, alrededor del año 2002, comenzó para Océanos, una crisis que poco a poco fue lacerando las fuertes bases sobre las que estaba construida, y la mayor prueba de ello es la disminución y casi desaparición de la compañía, en términos de utilidad, producción, mano de obra, entre otros.

En esta investigación se busca establecer el impacto que ha ocasionado la crisis que atraviesa la compañía sobre las poblaciones que serán objeto de estudio, haciendo un breve análisis de la situación en la que se encuentra la organización, que sirva como instrumento para determinar las consecuencias que ésta ha generado en las comunidades y plantear posibles soluciones al problema, para concluir con la confirmación o negación de la siguiente afirmación: “Las crisis financieras afectan las acciones de compromiso social de las empresas”.

Se pretende con este trabajo llenar las expectativas de quienes lo estudien y generar interés en una temática tan importante como lo es la RSE, tanto para la sociedad, las empresas y sus stakeholders, como para la academia y los profesionales que buscan contribuir al desarrollo investigativo y a su vez abrirse camino en el mundo empresarial.

0.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

0.1.1 Presentación del problema

La *RSE* se ha convertido en un asunto que exige a las empresas integrar sus estrategias para obtener un desarrollo sostenible que garantice el bienestar de la humanidad y el medio en que esta se desenvuelve. Ha captado atención a nivel mundial y ha comprometido a organizaciones de todos los rincones del planeta que ven la necesidad de fomentar estrategias en todos los sectores, que procuren no sólo utilidades económicas sino la preservación de los recursos naturales, y aseguren la calidad de vida de las personas y su medio.

No obstante, existen factores que dificultan la práctica de responsabilidad social en una compañía, y tal vez unos de los que más influyen son los aspectos financieros y/o económicos, que pueden ir desde pequeñas dificultades financieras propias de una empresa, hasta grandes crisis económicas a nivel mundial, que indiscutiblemente, afectan el progreso de las empresas en general. Siendo éste último, el caso de *C.I. Océanos S.A.*, ya que por ser principalmente exportadora, se ha visto gravemente afectada por la crisis mundial de la última década, disminuyendo su capacidad para generar utilidades y a su vez para generar desarrollo social, pues los efectos de la crisis han obligado a la administración a disminuir considerablemente su producción y con ello su equipo de trabajo tanto administrativo como operativo.

0.1.2 Descripción del problema

0.1.2.1. Causas

0.1.2.1.1. Sobreproducción y disminución de precios del producto

En el año 2002, se presentó en el mercado internacional una sobreproducción de camarón que conllevó a una reducción en los precios, con tendencia a la baja, lo cual se hizo extensivo durante los siguientes cuatro (4) años, aproximadamente. Aunque el volumen de exportaciones no se redujo, sino que mostró un aumento considerable que obligaba a incrementar la producción, pues la demanda creció por la reducción de precios, con el tiempo se hizo insostenible producir mayores cantidades, ya que aunque las ventas incrementaron, la utilidad no era proporcional a ello, se mantenía, incluso disminuía, debido a que los costos se conservaban, los precios del mercado seguían bajando, y con ello las utilidades. Así, erróneamente se decidió que para ganar lo que antes con menor cantidad de kilos exportados, era necesario incrementar la producción, lo cual significaba a su vez aumento de costos por materia prima, mantenimiento de maquinaria y otros, que no se alcanzaban a cubrir con las ganancias que se obtenían por ventas. Con el paso del tiempo, las condiciones de precios no mejoraron y poco a poco esta política fracasó. En otras palabras, los ingresos no fueron suficientes para cubrir los costos de producción, ya que estos eran mucho más altos que aquellos.

0.1.2.1.2. Revaluación del peso

Si bien es cierto que la disminución de precios fue posiblemente la principal causa de la crisis, hubo un agravante que definitivamente marcó el retroceso de la compañía, pues teniendo en cuenta que la mayor proporción del total producido era exportado, la tasa representativa era un factor determinante, que contribuyó a

que la situación se complicara aún más, ya que a mediados del año 2007, comenzó a presentarse una valorización del peso colombiano. Este fenómeno, sumado a la tendiente reducción del precio del camarón, soportada por casi cuatro (4) años, significaba un golpe que difícilmente se podría superar.

Entonces, la desvalorización del dólar frente a la moneda colombiana, se traducía en menos pesos por dólar exportado, lo cual era catastrófico para la organización en las circunstancias en las que se encontraba.

0.1.2.1.3. Costos elevados

Finalmente, los costos por mano de obra directa e indirecta, materia prima, mantenimiento de maquinaria, servicios, y otros en los que se incurría, no solo en el proceso de producción sino de comercialización tanto a nivel nacional como a nivel de exportación, no se alcanzaban a cubrir, pues antes que disminuir, aumentaban con los años, y en definitiva, se hizo imposible mantener el nivel de producción que se necesitaba según los análisis realizados por los financieros, pues los costos representaban casi el doble de los ingresos generados, sin incluir gastos operacionales y no operacionales.

0.1.2.2. Síntomas

0.1.2.2.1. Flujo de efectivo deficiente e Indicadores financieros negativos

Indudablemente una de las señales de que una empresa esté en dificultades es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, para entonces los indicadores de la compañía reflejaban una situación poco favorable y alentadora, las proyecciones mostraban que bajo las condiciones en las que se encontraba, al cabo de cierto tiempo no se tendría capacidad de generar efectivo y por ende

cumplir con sus obligaciones. Aunque con los resultados arrojados por el flujo de efectivo, se podían diseñar políticas y estrategias para tomar decisiones que ayudaran a evitar dicha situación, no había mucho que se pudiera hacer pues se trataba de factores completamente externos que no se podían controlar.

0.1.2.2.2. Indicadores de producción negativos

En términos productivos la compañía maneja una serie de indicadores que le permiten medir si los procesos empleados en la producción son los adecuados, que revelen si el camarón asimila positivamente las condiciones que son preparadas durante cada una de sus etapas, así, por ejemplo se mide cuál es la sobrevivencia, la conversión alimenticia, la densidad, el crecimiento acumulado, el peso promedio, entre otros. Para el año 2002, estos índices no mostraban aún consecuencias negativas, pues se utilizaban los mismos procesos y componentes de igual manera, sin embargo en los años siguientes empezaron a arrojar resultados menos favorables, pues habían tasas de mortalidad más altas, peso o talla promedio muy bajos, y en la implementación de algunas de las estrategias diseñadas, la conversión alimenticia revelaba datos exagerados, imposibles de sostener. Así se evidenciaba que en cuanto al proceso productivo se estaba perdiendo calidad y equilibrio, lo cual era una clara señal de dificultad a nivel de producción.

0.1.2.3. Consecuencias

0.1.2.3.1. Pérdidas en el ejercicio

Bajo las condiciones en las que se encontraba inmersa la compañía era inevitable que sus finanzas se vieran gravemente afectadas, tal como lo reflejaban los resultados de las operaciones, pues aunque la demanda aumentó, las utilidades

disminuyeron considerablemente, tanto que con el tiempo se fueron transformando en pérdidas significativas, ya que no existía un punto de equilibrio, entre el precio y los costos de producción. A mayor producción, mayores eran las pérdidas. Así la empresa pasó de ser rentable y una de las más prósperas del sector camaronicultor colombiano, a ser una organización que luchaba por sobrevivir a la crisis, procurando hasta último momento no desmejorar las condiciones ofrecidas a sus grupos de interés.

0.1.2.3.2. Desventaja competitiva

De esta manera, se fue perdiendo competitividad, ya que dadas las condiciones era imposible luchar con empresas extranjeras que no sólo no se enfrentaban a la difícil situación que atravesaba la compañía, sino que además implementaban técnicas de producción mucho más eficientes y menos costosas que el sistema empleado por Océanos. Por otra parte China comenzaba a invadir el mercado mundial con camarón a un menor precio, contra el que irrefutablemente, no se podía competir.

0.1.2.3.3. Reducción de mano de obra operativa y administrativa

A pesar de los esfuerzos por mantener su estructura organizacional, dentro de las medidas estratégicas resultó que un reajuste de costos en mano de obra, era una posible solución, por lo que a mediados del año 2005 se hizo la primera reducción de personal tanto operativo como administrativo en la finca camaronera y en la planta de procesos, y debido a que el volumen de operaciones no disminuyó, por aquello de que era necesario incrementar la producción para cubrir la demanda, las responsabilidades se reasignaron entre quienes continuaban con la compañía, generándoles una sobrecarga laboral paulatina, ya que además de las tareas propias, debían asumir las de quienes dejaban la organización. Los recortes

continuaron en los años siguientes, así para el 2010, el número de empleados en la organización representaba menos de la mitad de los existentes en el 2004 y años anteriores.

0.1.2.3.4. Implementación y desmonte de un novedoso sistema de producción

Continuando con la búsqueda de soluciones al problema, se realizó un estudio en los sistemas de producción utilizados por empresas extranjeras, a fin de determinar cuáles podrían ser efectivos en la compañía y así contribuir a un cambio positivo para la empresa. Por ello, se decidió implementar un sistema usado por Puerto Rico, llamado “*Sistema Intensivo*”, el cual también estaba siendo adoptado por otra de las camaroneras colombianas, “Cartagenera De Acuicultura”, que atravesaba una situación similar. El sistema les permitía producir más camarón a un menor costo, lo cual era exactamente lo que necesitaba la empresa en términos productivos y financieros, además, las tallas obtenidas a través de este sistema eran mucho mayores a las resultantes mediante el método tradicional, lo que significaba que se cosechaba un camarón de mayor tamaño a un costo más bajo, aparentemente. Así el Sistema Intensivo, se adoptó provisionalmente para determinar si era aplicable en la compañía, y tras algunas pruebas, resultó que era factible, no obstante, no se tuvo en cuenta que las condiciones en las que era implementado el sistema en Puerto Rico, no eran las mismas con las que contaba la Finca camaronera de Océanos, o al menos no eran constantes, como para emplear el sistema de manera permanente y hacer una inversión de tal magnitud, pues este proyecto representaba millones de dólares, que significaban mucho en la difícil situación por la que se atravesaba. Con el paso de los años, el proyecto no dio resultado, y la compañía se vio obligada a replantear el proyecto, a fin de no perder por completo el dinero invertido. Sin embargo las pérdidas arrojadas fueron inevitables y terminaron por

agravar la realidad de la empresa, que no terminaba de recuperarse de los golpes anteriores.

0.1.2.3.5. Mora en pagos a terceros

Dada la iliquidez de la compañía, comenzó a darse un retraso en las obligaciones contraídas, ya que la generación de pérdidas en el proceso, impedía que la empresa respondiera ante sus proveedores, bancos y otros compromisos, lo cual degeneró su buena imagen ante las entidades financieras y los mismos proveedores, pues al no cumplir, se negaba la posibilidad de acceder a créditos de corto, mediano y largo plazo. Así, fueron cerrándose las puertas a la empresa, lo que complicaba aún más la situación, porque no se tenía la capacidad de adquirir lo necesario para la producción, y aún, cubrir gastos como servicios públicos, arriendo, entre otros.

0.1.2.3.6. Venta de activos

Como la necesidad de liquidez para la compañía se hizo más que evidente, y las obligaciones, no disminuían, se optó por obtener flujo a través de otro mecanismo, pues los ingresos por ventas seguían representando pérdidas.

La venta de propiedades, maquinaria y otros activos fijos que no estaban en operación y cuyo mantenimiento representaba costos elevados que no se podían suplir, efectivamente generó algún flujo para cumplir con compromisos ya vencidos, sin embargo la administración era consciente de que por todos los retrasos en los pagos se cerraban las posibilidades de créditos y financiaciones.

0.1.2.3.7. Nuevos inversionistas

A pesar de que Inversiones Manuelita S.A., el principal accionista de C.I. Océanos, ha apoyado incondicionalmente las operaciones de la compañía, sin importar las difíciles condiciones por las que ha atravesado, debido a la urgente necesidad de capital, se hizo necesario atraer a nuevos socios, con ideas revolucionarias que ayudaran a impedir el cierre definitivo de la compañía, ya que Manuelita de alguna manera podía estar llegando al límite de tolerancia con la situación, pues ninguna de las estrategias parecía funcionar y seguramente no estarían dispuestos a seguir acumulando pérdidas. Es así como se emprendió la búsqueda de inversionistas que aportaran capital considerable y al mismo tiempo ideas viables para librar a Océanos de caer en proceso de disolución, ya que dadas las pérdidas acumuladas, el patrimonio estaba llegando el límite establecido para incurrir en esta causal. Por ello, a principios del año 2010, aparece el “Grupo Empagran”, una camaronera de Ecuador, que implementa un método tradicional, casi artesanal, que tiene como ventaja costos de producción muy bajos, además de que en ese país las condiciones para el cultivo y comercialización del camarón son mucho más favorables. Empagran conocía perfectamente la situación en la que se encontraba Océanos, y aún así, decidió convertirse en el socio estratégico que la compañía estaba esperando para tratar de salir de la crisis que la ha venido azotando casi una década.

0.1.2.4. Pronóstico

Dadas las condiciones planteadas anteriormente, es evidente que la crisis de la compañía ha sufrido transformaciones que de alguna manera han complicado aún más la situación, y en el afán de hallar soluciones se han tomado decisiones que no han arrojado los resultados esperados, generando el desmembramiento y casi desaparición de la organización. No obstante, analizando ciertos factores que a

partir de mediados del 2010 se han observado y sumado a ello la ejecución de planes de acción estratégicos por parte de los administrativos, es viable que la compañía mejore y supere esta dificultad, contrarrestando las consecuencias ya establecidas, de las que es posible afirmar que es la más grave, el recorte de personal, enfatizando aquí en las consecuencias de la crisis sobre el grupo de personas pertenecientes a las poblaciones que serán objeto de estudio de esta investigación. Se espera entonces que dentro de un tiempo prudente, la compañía sea capaz de generar empleo a todos estos individuos, contribuyendo así a su desarrollo y sostenimiento, y además, recupere poco a poco la capacidad productiva y competitiva que la caracterizaba hace algunos años.

0.1.3 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto que la crisis financiera de C.I. Océanos S.A. ha ocasionado sobre las poblaciones de su área de influencia en el Canal Del Dique y qué estrategia puede establecerse para contrarrestar los posibles efectos de la crisis en estas poblaciones desde el ámbito de la RSE?

0.2. OBJETIVOS

0.2.1 General

Valuar el Impacto de la crisis financiera de C.I. Océanos S.A. sobre la calidad de vida de las poblaciones de su área de influencia en el Canal Del Dique y proponer alguna estrategia para la compañía que repercuta positivamente en dichas comunidades.

0.2.2 Específicos

- ✓ Identificar las principales causas de la actual crisis financiera de C.I. Océanos S.A.
- ✓ Verificar las estrategias de la compañía para superar la crisis y los resultados obtenidos en su implementación.
- ✓ Conocer los criterios bajo los cuales se ha seleccionado el personal que es despedido.
- ✓ Analizar las repercusiones que la crisis ha generado en las acciones de Responsabilidad Social de la empresa.
- ✓ Establecer las consecuencias de la crisis de C.I. Océanos S.A. en Rocha, Puerto Badel, Leticia, Recreo y Pueblito.
- ✓ Determinar las disposiciones de la empresa para subsanar las consecuencias de sus decisiones en las poblaciones.
- ✓ Plantear estrategias que ayuden a evitar la desaparición de la RSE como política de la compañía y disminuyan los efectos de la crisis en las poblaciones.

0.3. DELIMITACIÓN

0.3.1 Espacio

Si bien es cierto que la crisis de la organización ha repercutido en el personal de todas las áreas de la empresa, para el desarrollo de esta investigación, se trabajará solo con el personal perteneciente a las poblaciones de Rocha, Puerto Badel, Leticia, Recreo y Pueblito, las cuales se ubican a las orillas del Canal Del Dique, debido a que realizar un análisis incluyendo todo el personal y/o todos los casos presentados, resultaría muy extenso, además el interés de la investigación es fundamentalmente determinar el efecto de la crisis en las poblaciones con las características que reúnen las seleccionadas.

0.3.2 Tiempo

Debido a que la crisis actual comienza aproximadamente hacia el año 2002, la información que se estudiará será la que corresponda al período comprendido entre los años 2002 y 2010.

0.4. JUSTIFICACION

En vista de la importancia que los temas social y ambiental han adquirido a nivel mundial, resulta pertinente que se realicen estudios en los que se determine el grado de compromiso de las compañías de todos los sectores, para valorar las acciones y recursos que son destinados en pro de la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible de la sociedad en general. Analizando al mismo tiempo, si las condiciones financieras y económicas que atraviesen las empresas como una unidad independiente, inciden en la incorporación y práctica de estos temas en sus estructuras y/o políticas.

En ese sentido, la educación juega un papel fundamental en el desarrollo de estos conceptos, pues es un instrumento que contribuirá al progreso de un asunto transcendental, como lo es el cuidado de los recursos naturales y la responsabilidad con las comunidades en aras de su desarrollo, ya que es necesario concientizar y crear cultura en la sociedad sobre las repercusiones por el mal uso de la naturaleza y del daño que se ocasiona a la población si únicamente se piensa en obtener beneficios económicos y no se vela por su bienestar y protección. Por eso es conveniente llevar a cabo investigaciones con las que se pueda establecer el impacto de la acción de las empresas sobre poblaciones vulnerables y el medio que las rodea, esto si paralelo al desarrollo económico no se genera además, desarrollo social y ambiental, y exponer casos puntuales en los que se determine el manejo que sobre estos aspectos puede tener una organización, dadas las condiciones dinámicas que le ofrezca el mercado, para proponer métodos estratégicos que contrarresten o disminuyan los efectos negativos de sus procesos productivos.

C.I. Océanos S.A. ha sido a lo largo de su historia una empresa comprometida con el avance económico y social de la región y el país, al fomentar la generación de empleo y oportunidades de desarrollo, con programas y múltiples actividades

sociales, en cada uno de los ámbitos en donde ha operado, que además logró posicionarse como una de las empresas exportadoras más prósperas del país y que ha contribuido en su balanza comercial con el ingreso de divisas. Sin embargo se ha enfrentado a una crisis que poco a poco ha debilitado su capacidad de aportar medios de apoyo a la economía nacional y al progreso social.

El interés de analizar esta situación en particular, surge al querer determinar el comportamiento de la compañía en medio de su realidad económica y los efectos de sus decisiones sobre sus finanzas pero principalmente sobre su compromiso social, en general sobre sus acciones de RSE. Pues resulta interesante establecer cuáles han sido los impactos ocasionados por las decisiones de la empresa, sobre aquellos que la rodean y dependen de ella, dada la situación que atraviesa.

En ese orden de ideas, este trabajo es, en primer lugar, un aporte investigativo para la universidad y la comunidad estudiantil, pues contribuye a la construcción del conocimiento sobre RSE y su relación con el entorno económico y financiero, y además, resalta el enfoque social de la profesión contable, al interesarse y analizar la reciprocidad de lo social y lo económico, estableciendo la posibilidad de que una crisis económica afecte la labor social y/o ambiental de una organización, y los efectos que tendrían las decisiones de una empresa en crisis en primera instancia, sobre la población que la rodea y/o con la que se relaciona de manera directa e indirecta y en segunda instancia sobre sus procesos y su estructura organizacional y económica.

En segundo lugar representa para la compañía un análisis de las secuelas que su situación ha dejado, específicamente, a las comunidades seleccionadas para el estudio, y tal vez una herramienta que permita ejecutar planes de acción que reduzcan el impacto generado a estas poblaciones.

0.5. MARCO DE REFERENCIA

0.5.1. Estado del Arte

En esta sección se citan brevemente, dos trabajos realizados por Estudiantes del programa de Contaduría Pública de la Universidad de Cartagena, que a pesar de no tener el mismo enfoque de esta investigación, tienen por objetivo analizar la evolución de la RSE en un sector específico Colombia.

- ✓ *Evaluación de la Gestión en Responsabilidad Social Empresarial de las Pyme del Sector Industrial de la ciudad de Cartagena*, elaborado por Augusto Enrique Espinosa González en el año 2010. Este trabajo es un diagnóstico de la responsabilidad social empresarial en las Pyme industriales de Cartagena, para fundamentar el diseño de instrumentos estratégicos orientados a mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de estas organizaciones. Concluye con la importancia que tiene la RSE en las Pyme, pues gracias a ella, *pueden buscar elementos diferenciadores que les permitan sobrevivir y crecer, disminuyendo el riesgo de mortalidad que suele ser alto entre este tipo de empresa.*

- ✓ *Informe de Responsabilidad Social Empresarial*, preparado por Edel Rodríguez De La Peña, 2010. En este trabajo se hace un recorrido muy general por la evolución de la RSE en el mundo y en Colombia, tomando como punto de partida sus antecedentes, definiciones referenciadas por distintos autores, los pasos para la implementación de prácticas socialmente responsables, ventajas entre otros.

Cabe resaltar que existen numerosos trabajos de alta calidad, que se encaminan al estudio y evaluación de la RSE, pero para efectos de esta investigación, solo se citan los anteriores, ya que estos fueron elaborados por estudiantes del programa

de Contaduría Pública de la Universidad De Cartagena, y han sido evaluados y reconocidos por el Comité de evaluación y los grupos de investigación, atribuyéndoseles igual o mayor calidad que muchos otros.

0.5.2. Marco teórico

0.5.2.1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Hasta los años 40 aproximadamente, en medio de la *Segunda Guerra Mundial*, se consideraba que el principal y único objetivo de las empresas era maximizar su beneficio económico, es decir, que la utilidad representara para los inversionistas el mayor retorno de sus inversiones, (*Teoría de la agencia*)¹. Por lo tanto, las empresas solo medían los efectos económicos que sus decisiones generaban sobre los intereses mismos de la compañía, dejando a un lado las consecuencias que estas acarrearán sobre las personas que dependían de ella y el entorno en el que desarrollaba sus actividades. En aquel momento, salvar y proteger los bienes de la empresa a como diera lugar, era lo más importante, tal como afirmó Milton Friedman: *“The business of the businesses is just to create economic value”*. (*El negocio de los negocios es solo crear valor económico*)².

Sin embargo, los efectos de políticas aplicadas bajo este enfoque, poco a poco comenzaron a manifestarse en aspectos ambientales, sociales, entre otros, en los cuales se reflejaba un significativo detrimento debido a la poca atención prestada por parte de la sociedad en general.

Paralelo a ello, surgió la preocupación por estos y otros temas, que infundieron paulatinamente en las empresas el interés por procurar una sostenibilidad que combinara otros asuntos importantes tanto para la sociedad como para la empresa

¹ **Jensen, M.C. y Meckling, W.H.** “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

² **Milton Friedman**, “Capitalism and Freedom”, Chicago University Press, 1962, p.133

misma. De este modo, comienza a considerarse que: *“La empresa del futuro no podrá limitarse a ser una mera explotación económica en el sentido tradicional del concepto. Adquirirá un mayor protagonismo en la sociedad en tanto que sea socialmente responsable, lo cual incorpora aspectos como que sus productos y servicios sean aceptados por los ciudadanos, cumpla estrictamente la normativa vigente, sus directivos tengan un comportamiento ético intachable, conceda una importancia adecuada a la relación con sus empleados, sea respetuosa con el medio ambiente o apoye a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera”*³.

Con el paso de los años, este pensamiento y preocupación fueron tomando más fuerza y protagonismo en la sociedad y el mundo de los negocios. Entonces para adoptar una medida, cualquiera que fuera, no bastaba con determinar el impacto económico y cuidar los bienes e intereses de los inversionistas y administradores de la organización. Era necesario mirar más allá de los beneficios materiales que procuraban las empresas en el desarrollo de sus actividades, y establecer nuevos objetivos que además de utilidades económicas, abarcaran entre otros, el cuidado del medio ambiente, el apoyo a las comunidades menos favorecidas, y en general a las poblaciones en las que se desarrollaba. Se debía trabajar con miras a un desarrollo sostenible, que asegurara la tranquilidad de la sociedad, la conservación de los recursos a largo plazo y la protección de los intereses de cada uno de los grupos relacionados con la organización, (stakeholders), *“...la auténtica finalidad de la empresa, es la de obrar como vehículo para coordinar los intereses de los stakeholders”*⁴.

Por ello se tiende a afirmar que *“Es una futilidad argumentar, como hace el economista y premio Nobel Milton Friedman (In. 1912), que una empresa sólo tiene una responsabilidad: los resultados económicos. Conseguir esos resultados*

³ **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)**, “Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria”, Fundación Empresa y Sociedad, ESPAÑA.

⁴ **Teoría de los Stakeholders.**

es la primera responsabilidad de una empresa, y la que no obtiene unos beneficios por lo menos iguales al coste de capital es socialmente irresponsable; despilfarra los recursos de la sociedad. Pero el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento académico es la única responsabilidad de una escuela”⁵.

Atendiendo a lo anterior, las empresas, de una u otra forma empiezan a generar conciencia social interna, de que los resultados de sus decisiones, tenían un mayor alcance, y que de no tomar cartas en el asunto, pronto las consecuencias arrastrarían no solo al medio, la población, y otros involucrados, sino que terminarían con la supuesta estabilidad y/o rentabilidad de la que estuviera gozando la organización. Por ello, se enfocan sus esfuerzos hacia la preservación del medio que las rodea y la generación de valor agregado a su labor, comprometiéndose de esta manera con la sociedad y el medio ambiente, y forjando una responsabilidad respecto a sus acciones y de las consecuencias que éstas traían consigo.

“Las empresas como miembros de una comunidad deben comportarse como “buenos ciudadanos corporativos”, ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino una función social y ambiental. La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Las grandes empresas son conscientes de ello y aprovechan las expectativas que genera la RSC para obtener ventajas competitivas (ayudan ayudándose). La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa”⁶.

⁵ **Drucker, Peter** (1994), "La Sociedad Post Capitalista", Grupo Editorial Norma, Colombia.

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial

Existen ciertas definiciones sobre responsabilidad social, que resulta pertinente mencionar ya que revelan en su contenido la importancia que tiene la generación de desarrollo a las comunidades que se encuentran en el área de influencia de las empresas:

✓ Organización Mundial del Trabajo (OIT)

“Es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.

✓ Libro Verde de la Comisión de la Unión Europea

“Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.....

“La responsabilidad social de las empresas viene dada por las iniciativas voluntarias de éstas, al margen de sus obligaciones legales, para lograr objetivos sociales y ambientales en su actividad cotidiana”.

✓ World Business Council for Sustainable Development

“Es la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias y la comunidad local, y también con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida”.

✓ **Pacto Global (2004)**

“Ser socialmente responsable implica todo un modo de hacer negocios, que se manifiesta a través de las relaciones con la comunidad, el trato con los empleados y el respeto al medio ambiente. El respeto a estos principios hace a las empresas más competitivas, pues así contribuyen a generar un ambiente de negocios favorable para la inversión, el desarrollo económico y la modernización del país”.

✓ **Fundación PROhumana, Chile**

“Es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (local y global). La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida de toda la comunidad”.

✓ **Ação Empresarial, pela Cidadania, Brasil**

“Es la gestión con objetivos y compromisos que sobrepasan el ámbito de supervivencia del propio negocio, ampliándose hacia el ejercicio del papel de agente corresponsable del desarrollo social, político y económico de su ambiente; de la práctica de acciones asociadas a una mejora de la calidad de vida, a una ética en las relaciones y al ejercicio de la ciudadanía, tanto en la empresa como en el ambiente externo”.

✓ **Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social ICONTEC**

“El compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas

(stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; éste permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales”.

✓ **Centro Colombiano de responsabilidad social empresarial (CCRE)**

“Es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”.

✓ **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)**

“Es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”.

✓ **Bussiness for Social Responsibility (Estados Unidos)**

“Es una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.

Entonces es de suma importancia que el trabajo con las comunidades y el interés por el desarrollo sostenible estén en primera línea entre las actividades de responsabilidad en la empresa colombiana.

Si se trabaja con y para las comunidades, se está invirtiendo socialmente y con muchos beneficios, pues es innegable que éstas resultan afectadas o beneficiadas por las decisiones de la organización.

Es cierto que la creación de mecanismos bajo los cuales una organización, que se enfrenta a condiciones que amenacen su estabilidad, asegure su permanencia en el mercado, es uno de los objetivos principales de la administración que vela por los intereses de la compañía. No obstante, existe un principio que no se puede olvidar, aún en situaciones difíciles, en las que una de las primeras acciones es la reducción de personal como estrategia para la disminución de costos. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), establece que “...las empresas deben procurar un empleo que sea capaz de asegurar, dentro de las condiciones generales de la economía de cada país, cuatro condiciones básicas:

- *El respeto de los derechos laborales fundamentales, tanto individuales como colectivos.*
- *Un salario adecuado para satisfacer las necesidades del trabajador.*
- *Un ambiente de trabajo seguro y saludable.*
- *El acceso a la protección social”.*

En realidad, la garantía de un empleo digno y con derechos constituye tal vez, una estrategia más adecuada para fomentar el desarrollo económico y la competitividad de las empresas, que basarse solo en la reducción de los costos laborales.

De alguna manera, es necesario hacer frente con éxito a los desafíos planteados por un contexto económico, tecnológico y productivo como el actual, y es fundamental garantizar “trabajos decentes”⁷ a las comunidades, a través de

⁷ Memoria del Director General de la OIT, “Trabajo decente”, en la 87° reunión, junio 1999.

ingeniosos mecanismos, por lo menos hasta que las condiciones de la compañía así lo permitan, en busca de bienestar, desarrollo y sostenibilidad de la sociedad.

Normas sobre Responsabilidad Social Empresarial⁸

En esta sección se citan brevemente, la norma SA 8000³, el Balance Social (ANDI) – Colombia y por último el Libro Verde de la Unión Europea, que son usados por algunas empresas colombianas y del mundo entero, como guías para la incorporación de la Responsabilidad Social dentro de sus procesos:

- **Social Accountability - SA 80003**

Es una norma universal y auditable emitida por la CEP (Council on Economic Priorities) sobre condiciones de trabajo. Contiene un sistema de control que se basa en estrategias probadas de gestión de calidad (como las utilizadas para la Norma ISO 9000). Esta norma es el primer estándar social auditable. Su objetivo es asegurar una producción ética de bienes y servicios, estableciendo para ello una serie de códigos básicos en relación con las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor. Está Dirigida a aquellas empresas que buscan garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales. Puede ser aplicada en cualquier tipo de organización o negocio. Se basa en las convenciones de la Organización Internacional del trabajo (OIT), la Declaración Universal de los derechos humanos, la convención de las Naciones Unidas sobre los derechos del Niño y siguiendo los procedimientos de un Sistema de Gestión de Calidad.

⁸ **ICONTEC International - COMFAMA**, “Estado del arte con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de la responsabilidad social a nivel mundial”.

- **Balance Social (ANDI) – Colombia**

Consigna el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente la gestión social de una empresa frente a metas preestablecidas en un período determinado.

- **Libro Verde**

El libro verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación.

Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo. El enfoque planteado por la unión europea analiza la responsabilidad social de la empresa desde dos dimensiones la interna y la externa.

- **Dimensión interna:** Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la productividad.

- **Dimensión externa:** La responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores,

consumidores, autoridades públicas y ONGs defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

0.5.3. Marco Histórico

0.5.3.1. Evolución de la RSE

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables. (Tomas, 2003, red)⁹.

Sin embargo, muchos afirman que no es posible determinar la fecha exacta en la que el mundo comienza a fomentarla y a ponerla en práctica: *“En cuanto a su origen, algunos lo sitúan en EEUU en los años 70, cuando aparece el término “Responsabilidad Social Corporativa” –RSC-, otros, en Alemania, en los tiempos de la posguerra. También se manifiesta que a lo largo del siglo XIX y principios del XX en países como Inglaterra, grupos de empresarios se preocuparon por aspectos más allá de lo económico, asumiendo responsabilidades de tipo social. Y no falta quienes plantean que la preocupación social de la empresa es milenaria y que podrían encontrarse ejemplos de responsabilidad social en actividades empresariales cuyo origen es lejano (Expósito, 2008)”*¹⁰.

“En este sentido, los esfuerzos de cualquier compañía, en cualquier siglo, haciendo algo por sus trabajadores, esperando ganarse de ellos un goodwill y por

⁹ Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

¹⁰ Carbal Herrera, Adolfo. “Responsabilidad social empresarial y contabilidad: apuntes críticos”, Ed. Universidad Libre sede Cartagena, Primera Edición, 2009.

ende una mejor producción, sería ya responsabilidad social, aún cuando el término ni siquiera existiera”¹¹.

En el siglo XIX y principios del siglo XX por un lado, grupos de empresarios asumieron responsabilidades más que económicas, responsabilidades sociales, manifestando con sus políticas empresariales y buenas prácticas sociales su preocupación por el bienestar de sus empleados. Por medio de éstas buscaban mejorar sus condiciones y ambiente de trabajo, así generaban un valor agregado a los distintos procesos de la empresa y los incentivaban a realizar con mayor empeño sus tareas. Por otro lado los trabajadores, también comenzaron a crear conciencia de sus derechos y exigieron mejoras a su entorno laboral, en busca de una mejor calidad de vida.

Entre los años cuarenta y sesenta, se empieza a ejercer control sobre este tema evaluando las acciones sociales de las empresas y exigiendo informes sobre las mismas, poco a poco estas evaluaciones se extienden a muchos sectores promovidas por usuarios y/o consumidores y entidades privadas.

A finales de los años setenta, la Responsabilidad Social era una práctica común, que había despertado el interés de las compañías y de la sociedad en general. Se contempló la posibilidad de legislar a las empresas sobre este tema, pues se pensaba que era la mejor forma de involucrar a un mayor número de compañías, y fue Francia el único que las elaboró en 1972.

Sin embargo, en los años ochenta la RSE casi desaparece, debido a que las empresas de ideología neoliberal impidieron el desarrollo de las auditorías que se realizaban para el control de las acciones sociales, pues promulgaban la teoría de Friedman: *La única responsabilidad de las empresas es la maximización de las*

¹¹ <http://www.masr.com.mx/historia-de-la-responsabilidad-social/>

utilidades económicas. Entonces muchos grupos sociales, a los que no les convenía la propagación de la RSE, se unieron para evitar su progreso.

Pero a lo largo de la década de los noventa, una serie de eventos fortalecen paso a paso a la RSE, buscando la reconciliación del desarrollo económico con el compromiso por el medio ambiente y los derechos humanos.

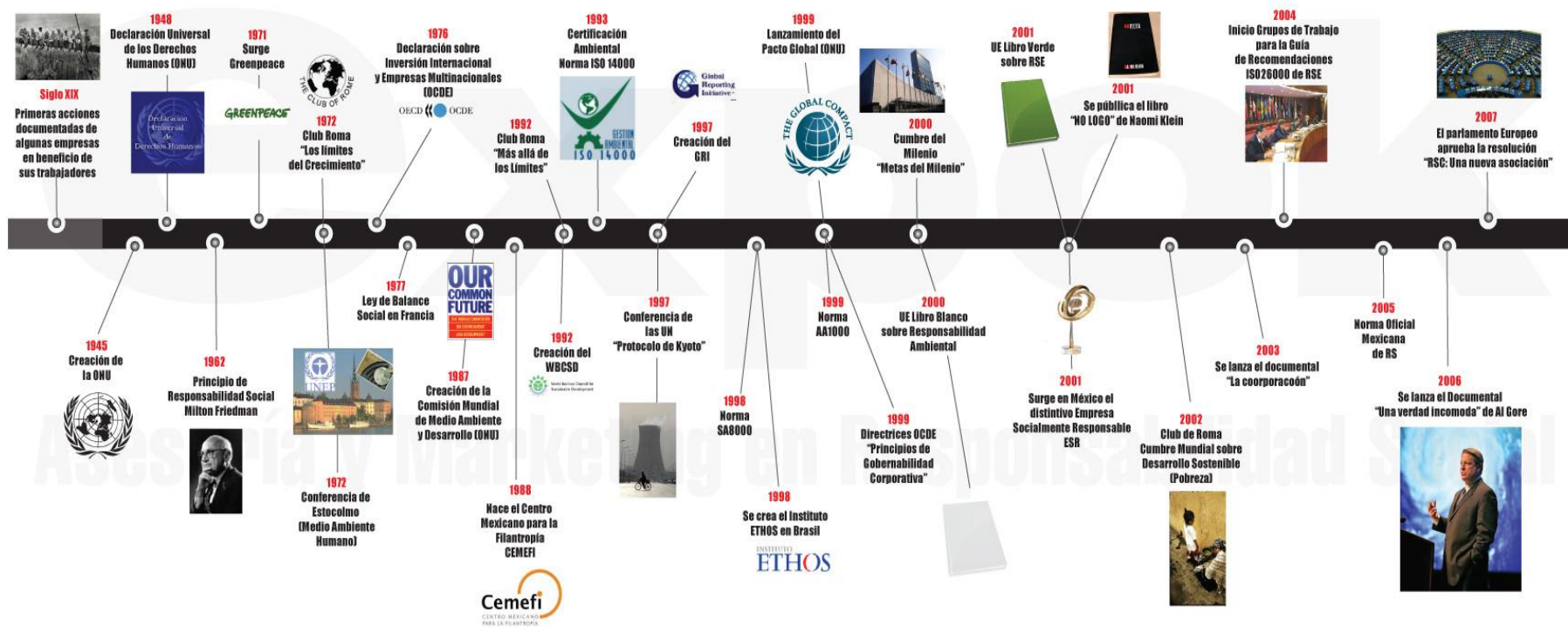
En resumen, se puede dividir la evolución de la RSE en tres etapas:

- Entre 1940-1980, se exige la reducción del impacto medioambiental y limitación en el uso de los recursos naturales, se legisla el tema ambiental y las empresas responden positivamente con el cumplimiento de la ley.
- Entre 1980-1990, aumenta la certeza de que es necesaria la creación de nuevos sistemas de producción, tecnologías, y nuevos productos que garantizaran un verdadero desarrollo sostenible, las empresas lideran el proceso hacia la sostenibilidad.
- Entre 1990 y 2000, se establece que es necesario un cambio de políticas administrativas para alcanzar el desarrollo sostenible.

En base a lo anterior, es posible determinar a través del tiempo, numerosos hechos que han construido el camino de la evolución de la RSE a nivel mundial.

En la siguiente ilustración, se observa que las acciones a favor del fortalecimiento de la RSE, han incrementado y generado cada vez mayores contribuciones a su desarrollo e implementación alrededor del mundo:

HISTORIA DE LA RS



12 <http://www.expoknews.com/2009/12/01/historia-de-la-responsabilidad-social/>

Frente a todos estos eventos es necesario analizar el papel que juega la RSE en la consolidación de las empresas y la sociedad, evaluar sus limitaciones y carencias, identificar las oportunidades que puede aportar al actual entorno socio-económico y considerar la necesidad de integrarla a la gestión de las organizaciones, pues ante la situación que se vive, es indispensable que las empresas más que generadoras de problemas sean parte de las soluciones.

En la actualidad la RSE se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo, se habla de una manera sólida de desarrollo sostenible, se han realizado importantes documentos y se han publicado guías extraordinarias para la práctica de la RSE, que no es estática y que sigue cambiando y propiciando nuevos acontecimientos que habrán de sumarse a esta línea de tiempo.

0.5.3.2. La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia

En cuanto a Colombia, un país considerado como uno de los más biodiversos del mundo¹³, se puede afirmar que ha tenido cierto protagonismo frente al tema de la RSE pues además de lo anterior, se caracteriza por ser una nación socialmente responsable, que se preocupa porque sus habitantes se comprometan no solo con el territorio colombiano, sino con y por el planeta.

Es así como a través de los años, se observan hechos que demuestran que la RSE ha tomado fuerza entre los sectores económicos del país, que poco a poco se han concientizando de la importancia que se debe atribuir a este propósito, y compañías reconocidas nacional e internacionalmente, son un claro ejemplo de ello. Entonces es factible exponer que en Colombia las empresas se han tomado

¹³ **Romero M., Cabrera E. Ortiz N**, 2008. "Informe sobre el estado de la biodiversidad en Colombia 2006-2007". Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Bogotá D. C., Colombia. 181 p.

en serio la RSE y han forjado programas, políticas, estrategias, y otros, que promueven su desarrollo y fortalecimiento¹⁴.

En este orden de ideas, existen datos que revelan que la actuación de Colombia respecto a la RSE, tiene sus primeras manifestaciones hacia los años 60's, y que a partir de allí se registra una evolución que vendría a presentar un auge alrededor de los años 90's, como se presenta en el esquema:

Evolución de la Responsabilidad Social en Colombia				
1936	1960	1970	1980	1990
-Reformas enfocadas a restablecer la economía y las condiciones sociales a los trabajadores y la comunidad, luego de la crisis del 29.	-Creación de primeras fundaciones en el país. -La academia y los empresarios debaten por primera vez el concepto RSE.	-Dos empresas miden su gestión social a través del Balance Social. -Estudios y seminarios acerca del papel de la clase dirigente frente al desarrollo del país.	-La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social. -La Cámara Junior crea un programa de reconocimiento hacia la empresa con mejor proyección social. -La RSE se empieza a ser usada para mejorar la imagen empresarial.	- Auge de RSE. - Las empresas adoptan la RS como modelo de solución para salir bien libradas ante la comunidad global y de la crisis con sus trabajadores.

0.5.3.3. Crisis económica mundial y la Responsabilidad Social Empresarial

“La Responsabilidad Social (RSC) cobra un nuevo sentido tras la crisis mundial por diversas razones. En primer lugar, porque la crisis ha puesto en entredicho la visión clásica del liberalismo económico. La urgencia de las ayudas estatales ha venido a evidenciar el reconocimiento implícito de las repercusiones sociales de la empresa hacia clientes, proveedores y otros afectados y, por tanto, que la responsabilidad moral exigible a la empresa es muy superior a la que algunos

¹⁴ **Tamayo, Jenny.**, “Seminario de Comunicación, participación y Responsabilidad Social”, **CCRE**, Sep. 2003, Santiago de Cali Colombia.

habían prescrito. Si la única responsabilidad de las empresas es hacia sus accionistas, obviamente, muchas de las ayudas estatales no hubieran tenido lugar o hubieran supuesto una ruptura sin precedentes de la cohesión social. En segundo lugar, la profundidad y dureza de la crisis mundial ha tenido como consecuencia una crisis de confianza hacia las empresas. La recuperación de la confianza y la legitimidad puede descansar, en parte, en que ésta asuma un papel protagonista y cierta responsabilidad en crear una sociedad más justa (Cortina, 2008)”¹⁵.

Para nadie es un secreto que el mundo enfrenta una de las crisis económicas más significativas de la historia, que afecta indiscutiblemente a todos y cada uno de los sectores económicos, y más aún a los países en vía de desarrollo, limitando el alcance de sus gestiones y obligándolos a plantear políticas que le permitan sobrevivir en medio de las dificultades. Tal como lo plantea la ONU: *“El mundo se enfrenta a la peor crisis financiera y económica que se ha registrado desde la Gran Depresión”....“Esta crisis está afectando negativamente a todos los países, en particular los países en desarrollo, y poniendo en peligro los medios de vida, el bienestar y las oportunidades de desarrollo de millones de personas”¹⁶.*

Es así como poco a poco las empresas han ingeniado mecanismos que en ocasiones se convierten en “salvavidas” que evitan que sus sistemas y posicionamiento se debiliten, o peor aún se deterioren por completo.

Hoy, muchas compañías utilizan la RSE como una estrategia que ayuda a mejorar su imagen en el mercado, facilitando el apoyo de entidades gubernamentales que promueven y estimulan el desarrollo empresarial a través de incentivos y otras

¹⁵ **Iborra, M., Peris, A.**, “Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la Responsabilidad Social Corporativa: Una ilustración en las cadenas de suministros del sector textil”, GCG Georgetown University - Universia 2010 Vol. 4 Núm. 1.

¹⁶ **Organización de las Naciones Unidas**, Documento final de la Conferencia sobre la crisis financiera y económica mundial y sus efectos en el desarrollo, 2009.

ayudas. Aunque no sea esta la finalidad de la RSE, pues debe ser una política inmersa dentro de los procesos de la organización, más que una estrategia para obtener mejores beneficios económicos, salvar la empresa o posicionar su imagen en el mercado, la RSE debe ser un medio cuyo fin es generar desarrollo social, ambiental y económico a todos los grupos relacionados con la organización.

“La RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”¹⁷.

0.5.3.4. Crisis Comercializadora Internacional Océanos S.A. - Síntesis

Hacia el año 2002 se presentó en el mercado mundial una disminución de los precios del camarón que afectó gravemente a las empresas colombianas del sector camaronicultor dedicadas a exportar este producto, pues representó una disminución significativa de sus ingresos.

C.I. Océanos S.A., una compañía que principalmente cultiva y exporta camarón, era hasta el año 2001 aproximadamente, una de las más prósperas de este sector, sin embargo, actualmente trata de sobrevivir a la gran crisis que atraviesa la camaronicultura en Colombia, la cual ha acabado con gran parte de las empresas que pertenecían a este gremio. Su situación general es preocupante pues, la caída de los precios a partir del año 2002 y una sucesión de acontecimientos, han reducido paulatinamente sus utilidades, dificultando la cobertura de sus costos y generando por años consecutivos millonarias pérdidas, que dejan a la empresa al borde del abismo. En el transcurso de esta crisis, la

¹⁷ **Baltazar Caravedo, Molinari**, Revista Futuros, “La Responsabilidad Social Empresarial: una prioridad del mundo empresarial moderno”, N°6, 2004, Vol. 2.

administración se ha visto obligada a realizar ajustes que le han permitido a la compañía, subsistir por varios años, siendo el más trascendental la reestructuración de su sistema organizacional, reduciendo masivamente personal tanto administrativo como operativo desde el año 2005.

Lo anterior ha sido un problema que inevitablemente involucró entre otros, a comunidades vulnerables como Puerto Badel, Pueblito, Recreo, Rocha y Leticia, pues muchos de sus habitantes trabajaban en la Finca y de una u otra forma las decisiones que se han tomado para salvar la empresa, han desmejorado su calidad de vida, debido principalmente a las dificultades económicas a las que se han tenido que enfrentar luego de perder sus empleos, a pesar de que éste no fuera el objetivo de la organización.

La mayoría de estas poblaciones están conformadas por personas de muy bajos recursos, cuya única fuente de empleo era la camaronera, y luego de sufrir las consecuencias de la crisis de Océanos, han tenido que afrontar un panorama común en nuestro país: El desempleo, acompañado de una extrema pobreza y peor aún, falta de oportunidades, ya que debido a su ubicación geográfica, las ofertas de trabajo a las que pueden aspirar son casi nulas.

Para el año 2010, los empleos directos e indirectos generados por la compañía se han reducido en un 70% aproximadamente, lo cual es una muestra clara de la condiciones en las que se encuentra la empresa, sin tener en cuenta otros aspectos que también se han visto gravemente afectados.

Hoy la empresa trata de sobreponerse a la crisis con la implementación de nuevas estrategias, ya que durante aproximadamente una década ha visto cómo las inclemencias de la economía y del mercado internacional han acabado con años de trabajo y desbaratado miles de sueños de personas que tenían la tranquilidad de ofrecer estabilidad a sus familias a través de sus empleos.

0.6. METODOLOGÍA

0.6.1. Tipo de Investigación

Atendiendo a las características del trabajo a realizar, la investigación será de *Tipo Descriptivo-analítico*, ya que este tiene por objetivo “conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Este tipo no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción, identificación y análisis de las relaciones que existen entre dos o más variables”¹⁸. Tal como se pretende, ya que no sólo se busca describir causas, síntomas y consecuencias, sino además, hacer una valoración del problema y determinar la relación de ciertos factores, para finalmente proponer soluciones factibles al mismo.

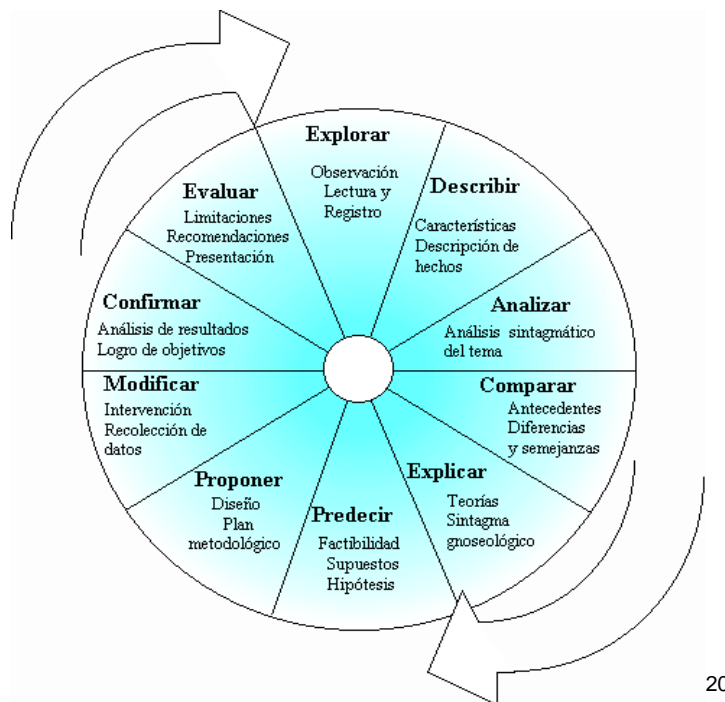
0.6.2. Método de Investigación

Asumiendo que la investigación de alguna manera es de naturaleza social, que la práctica contable también lo es y que a su vez las ciencias sociales son dinámicas y estudian a la sociedad cambiante, es decir todo tipo de interrelación y/o suceso que le afecte directa o indirectamente en cada uno de sus componentes, no se puede limitar esta investigación a un método que se enfoque netamente en observar, describir, cuantificar, o partir de un todo para llegar a una idea y viceversa, de forma individual, es necesario integrar estos procesos a fin de obtener mejores evidencias de los fenómenos que afectan a las poblaciones que van a ser objeto de estudio, por ello se hará uso del *Método Holístico*, ya que éste “concibe la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y sinérgico, con aspectos secuenciales y simultáneos, que trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas

¹⁸ **Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer**, Manual de técnica de la investigación educacional, Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva".

novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas”¹⁹.

A partir de lo anterior, la investigación se concibe como un ciclo, que utiliza diferentes herramientas en cada una de sus fases, como se aprecia en el gráfico, y que indiscutiblemente se utilizarán en alguna etapa del estudio a realizar:



20

0.6.3. Población y muestra

La población que será objeto de estudio, la componen las comunidades aledañas al Canal Del Dique Puerto Badel, Pueblito, Rocha, Recreo y Leticia, y de allí los individuos que hayan laborado en la Finca camaronera de la compañía y que por

¹⁹ **Hurtado Barrera, Jacqueline.** Metodología de la Investigación Holística. -- Venezuela: Fundación Sypal, 1998. P. 139-140.

²⁰ **Hurtado Barrera, Jacqueline.** Metodología de la Investigación Holística. -- Venezuela: Fundación Sypal, 1998. P. 139-140.

la situación de la empresa han sido desvinculados a partir del año 2002 hasta el año 2010.

Por otro lado, la muestra se determinará seleccionando al personal que cumpla las condiciones establecidas, luego se clasificará atendiendo los casos presentados para agruparlos según características similares como edad, sexo, año de desvinculación, y otras que se pudieren determinar y por último, seleccionar muestras de los mismos, si el tamaño hiciera difícil el estudio de cada caso individualmente.

0.6.4. Tipo de datos y técnicas de recolección de información

Para la investigación se hará uso de datos:

De tipo documental, en tanto que la información secundaria es indispensable, ya que será necesario comprender y dominar a lo largo de la exploración, terminología existente, referencias, antecedentes, datos actuales acerca del tema y elementos relacionados con el mismo que sean relevantes para la investigación, entre otros, que se haga útil conocer en el desarrollo del trabajo y que se encuentran en artículos, documentos, archivos, actas, revistas, y cualquier otro material bibliográfico.

De Campo, pues resultará indispensable entrevistar personal involucrado, y obtener información a partir de indagaciones, consultas, visitas, observaciones, valoraciones, entre otros, hechas directamente a las poblaciones, personal de la empresa que conozca información útil acerca de la situación y cada uno de los hechos estudiados y/o escenarios relacionados con el problema.

En cuanto a los mecanismos necesarios para la obtención de información, se emplearán los métodos tradicionales de recolección de datos, como encuestas

entrevistas y otras técnicas, a fin de reunir el volumen necesario y así poder determinar con acertividad, las consecuencias ocasionadas por las medidas adoptadas por los administrativos de la compañía, que afecten de manera directa o indirecta a las comunidades objeto de estudio.

Dentro de la información que se busca recolectar se encuentra, entre otra, el porcentaje de disminución de ingresos y utilidades de la compañía desde el momento en que comienza la actual crisis hasta la fecha, la variación entre el número de empleos generados por la empresa en su auge y en la actual crisis, el número de personas que luego de ser despedidas han obtenido nuevos empleos, los cambios en la situación que vive la compañía luego de implementar las acciones acordadas, las condiciones de vida en las que se encuentra actualmente el personal que fue despedido de Puerto Badel, Pueblito, Recreo, Rocha y Leticia, y cualquiera que sea necesario conocer para el desarrollo de esta investigación.

0.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																
Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Identificación del problema, elaboración y presentación de la propuesta	■	■																																														
Recolección de información preliminar			■																																													
Aceptación de propuesta				■	■																																											
Elaboración esquema del anteproyecto					■	■	■																																									
Recolección y selección de información									■	■	■	■																																				
Análisis y procesamiento de información										■	■	■	■	■	■	■																																
Elaboración de anteproyecto													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Presentación y Revisión de anteproyecto																									■	■	■	■																				
Correcciones y aprobación anteproyecto																										■	■																					
Elaboración y corrección proyecto																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

0.8. PRESUPUESTO

Concepto	Subtotal
Papelería	\$50.000
Transporte	\$310.000
Internet	\$40.000
Asesorías + Alimentación asesores	\$50.000
Otros imprevistos	\$50.000
Total	\$500.000

1. LA CAMARONICULTURA EN COLOMBIA²¹

1.1 Historia de la camaronicultura en Colombia

La acuicultura, camaronicultura o producción de camarones en cautiverio, es una actividad de cultivo en medio acuático, con fines de producción y comercialización como meta final, industrializada por medio de la tecnología²².

En 1982, el gobierno nacional y algunos empresarios señalaron al cultivo de camarón como una actividad con gran potencial exportador, pues contribuía en la generación de empleo, ocupación de regiones abandonadas y en el incremento del ingreso de divisas, por lo que fue incluido en el “Plan Nacional de Exportaciones, 1984-1990”.

El cultivo industrial de camarón en Colombia se inició en el año de 1983, localizándose las principales fincas en la Costa Caribe, con Cartagena como principal centro de actividad. Las empresas pioneras fueron Acuipisca y Colombiana de Acuicultura (actualmente C. I 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, localizada en el estuario de la Bahía de Cispata, San Antero Córdoba, que motivadas por la exitosa experiencia de Ecuador y Panamá, deseaban convertirse en generadoras de divisas apoyados por el Fondo de Promoción de Exportaciones de Colombia, Proexpo y otras entidades del estado.

²¹ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia (Ceniagua), Universidad Nacional de Colombia**, Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia, Bogotá, 2009.

²² **Aguilera Díaz, María M.**, Los cultivos de camarones en la Costa Caribe Colombiana, Abril de 1998.

En el desarrollo de la industria camaronicultora en Colombia ha jugado un papel invaluable la Asociación de Acuicultores de Colombia -Acuanal- creada en el año 1984, como una entidad de carácter gremial que congrega a las principales empresas del país de las costas Atlántica y Pacífica, la cual ha hecho a dicha industria grandes aportes científicos y tecnológicos a través del Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia -Ceniagua- constituido en el año 1993, como un “centro de investigación virtual” sin sede propia, en donde toda la investigación era realizada por personal escogido para ello, en las fincas de producción de las empresas miembros de la asociación. Hoy es el más importante centro privado de investigaciones en este campo en el país y goza de gran reconocimiento y apoyo nacional e internacional. Su consolidación se ha logrado gracias al decidido apoyo estatal, sin el cual resulta difícil imaginar la existencia de una entidad como esta.

En 1994, las empresas lograron las mejores producciones triplicando la productividad de Ecuador, país líder a nivel mundial. Pero a finales del mismo año llegó el virus de Brock, conocido como *Síndrome del Taura*²³, que afectó la producción y elevó los costos. El acceso al crédito bancario normal se hizo difícil, debido al alto riesgo de la inversión en este tipo de actividades, que en la mayoría de los casos no reciben tierras cultivadas como garantía de los créditos.

Sin embargo, con el paso del tiempo el progreso del sector camaronero ha sido beneficioso para Colombia porque ha contribuido al desarrollo económico de zonas marginales como la Caribe-pacífica, pues representa una significativa fuente de empleo ya que en estas zonas de escasos recursos, la acuicultura del camarón tiene un papel importante en la mitigación de la pobreza y el hambre de la población rural.

²³ 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.

Como sector exportador ha generado nuevas divisas, ubicándose entre los principales renglones de exportación de la producción agropecuaria de la región y del país.

En el año 2003, la industria cultivadora de camarón en Colombia, produjo cerca de 16.379 toneladas en 4.016,02 hectáreas, cifra esta inferior en 232,81 hectáreas respecto del año 2002, que fue de 4.249,73 hectáreas. Según datos encontrados en la página de Internet de Proexport para el año 2003, Colombia exportó cerca de US \$50 millones aproximadamente, y US \$52 millones en el año 2002. El país llegó a liderar la productividad de la industria en los sistemas de cultivo semi-intensivo, alcanzando productividades de 4.735 kilos/Ha/Año, para el año 2003 y en el 2002 de 4.747 kilos/Ha/Año, con una sobrevivencia del orden del 69.37%, en el año 2003, y de 65.76% para el año 2002, porcentaje alto en comparación con el internacional, debido al uso de la semilla producida bajo los sistemas de ciclos cerrados. A causa de la tecnología y las investigaciones científicas la industria camaricultora en Colombia ha logrado consolidarse, con una alta tendencia al crecimiento y al mejoramiento genético de la semilla del camarón y el sistema de producción biosegura²⁴.

Durante el año 2005, la compañía C.I. Océanos, conservó el liderazgo dentro del sector camaronicultor colombiano al representar sus 1.052 hectáreas que se encontraban bajo “espejo de agua”²⁵, el 36% del total de la Costa Atlántica y el 33% del área nacional en operación. Ese privilegiado posicionamiento se reflejó también en la producción obtenida de 7.068 toneladas, un 39% de las correspondientes a la Costa Atlántica y en ventas de USD\$29.8 millones, que

²⁴ **Estudio Sector Acuícola**, Jurisdicción Cartagena.

²⁵ Se les llama así a aquellas hectáreas que se encuentran aptas para la siembra y cultivo del camarón.

incluían el camarón procesado de terceros y que constituyeron el 44% de las alcanzadas por el sector en el período.

Para el 2006, las exportaciones colombianas de camarón de cultivo, fueron de USD\$29.2 millones, según cifras del DANE. De esta forma presentó un crecimiento promedio anual del 4%, en comparación con el año anterior, cuando se registraron ventas por USD\$20 millones. Al comparar el comportamiento de las exportaciones, durante los últimos tres años, se observa un incremento del 19%, al pasar de USD\$20 millones, en el 2004, a USD\$29 millones, en el 2006²⁶.

La industria acuícola de camarón en Colombia produjo en el año 2008, 18.135 toneladas (Tm) en 2.265 hectáreas y exportó 16.969 Tm por un valor de USD\$72.2 millones (ACUANAL, 2009)²⁷.

La sociedad de Comercialización Internacional Océanos S.A., fue la principal empresa exportadora, al concentrar el 89,1% de las ventas internacionales de este tipo de productos²⁸.

Como ya se ha mencionado, este es un sector netamente exportador que depende de los precios externos y de producción y todo lo que producen actualmente las empresas camaroneras de Colombia tienen un mercado externo asegurado, ya que los grandes productores mundiales no alcanzan a satisfacer la demanda mundial de camarón, la cual va en crecimiento.

²⁶ Legiscomex.com, Documento Inteligencia de mercados - Camarón de cultivo en la UE, Octubre de 2007.

²⁷ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia (Ceniagua), Universidad Nacional de Colombia**, Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia, Bogotá, 2009.

²⁸ Legiscomex.com, Documento Inteligencia de mercados - Camarón de cultivo en la UE, Octubre de 2007.

Por otro lado, las estrategias de comercialización de algunas de las empresas de la región han sido agresivas y han conquistado mercados exigentes como el europeo, el estadounidense y el japonés. A este último aunque aún es muy baja la participación, se ha llegado con un producto de mayor valor agregado como es el camarón descabezado, pelado y desvenado.

Los resultados obtenidos hasta el momento le han reportado beneficio a los camaroneros y al país: independencia de tecnologías importadas, sustitución de importaciones de insumos y seguridad industrial a un sector pequeño pero con grandes posibilidades, estos son algunos de los aportes de Ceniagua, de cuya experiencia se deben extraer lecciones para replicar en otros sectores productivos.

En síntesis el desarrollo de la camaronicultura tanto en el mundo como en Colombia, ha estado afectado por el comportamiento de numerosas variables, que obligan a revisar constantemente las estrategias productivas y de comercialización en los países productores. Y algunas de las principales variables que han incidido en este comportamiento son: los precios internacionales, la presencia de enfermedades, costos de producción, exigencias de los consumidores, sostenibilidad ambiental, entre otros.

1.2. Aportes de la camaronicultura al desarrollo sostenible

1.2.1. En lo social

- 1. Generación de empleos y alivio de la pobreza.*
- 2. Reducción de la migración rural hacia las grandes urbes.*
- 3. Generación de alimento por producción y no por explotación de recursos naturales.*

1.2.2. En lo económico

- 1. Ingreso de divisas al país por ser un sector exportador.*
- 2. Impulsa otros sectores agrícolas e industriales que producen insumos.*
- 3. Tecnificación del cultivo, con reducción de costos y manteniendo niveles internacionales de competitividad.*
- 4. Balanza comercial: Se pasó de ser un país importador de semilla a uno exportador de semilla con alto nivel de supervivencia.*
- 5. Las inversiones económicas del sector en Ciencia y Tecnología se han traducido en ganancias tecnológicas.*
- 6. Es una actividad rural, lícita que paga impuestos y con ello potencializa el desarrollo del país.*

1.2.3. En lo ambiental

- 1. Crecimiento y reproducción de padrotes en cautiverio.*
- 2. Producción de larvas en cautiverio.*
- 3. Reducción de la presión sobre el recurso natural y el ecosistema de manglar.*
- 4. Fomento a la reforestación del Manglar.*
- 5. Mejoramiento genético de las especies en producción.*
- 6. Tecnificación del cultivo con reducción de carga de vertimientos.*
- 7. Fomento a la reforestación del manglar²⁹.*

²⁹ **Asociación Nacional de Acuicultores de Colombia**, (Acuanal), *Guía Ambiental para el Subsector Camaronicultor*.

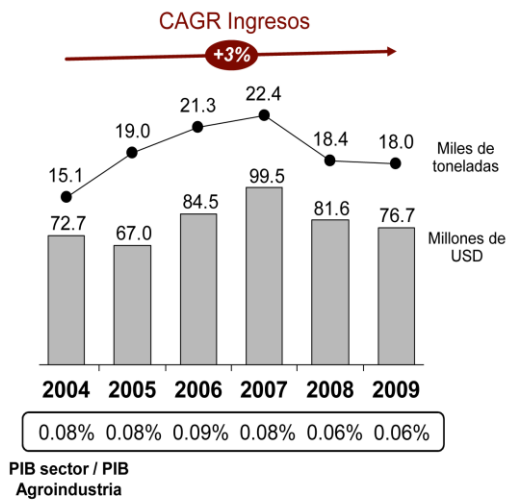
1.3. Crisis del sector camaronero

Una de las principales pruebas de la crisis del sector es la reducción del área de producción, debido a la disminución de la rentabilidad o, en el peor de los casos, el aumento de las pérdidas por diversos factores se identificarán más adelante.

Entonces el decrecimiento del sector se evidencia a través de la disminución de los ingresos generados al país, que además conllevó a la reducción de las áreas de cultivo de camarón en Colombia, tal como lo muestran las siguientes gráficas:

Gráfica N° 01.

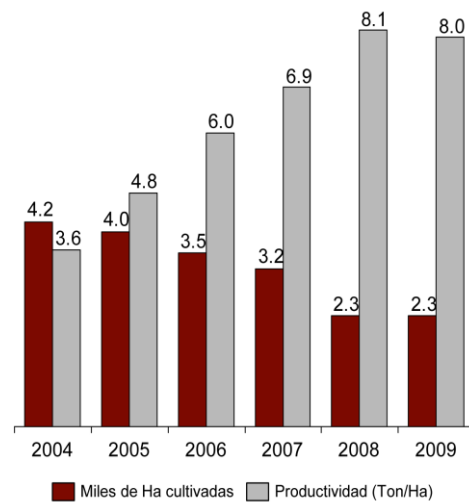
Tamaño del sector en Colombia
(Ingresos y Volumen)



Fuente: Acuanal

Gráfica N° 02.

Superficie cultivada y productividad
(hectáreas y ton/ha)



Fuente: Acuanal

30

³⁰ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 20-21, Noviembre 2010.

La gráfica de la izquierda muestra el comportamiento de los ingresos por exportaciones, el valor de las toneladas exportadas al cambio representaban menores ingresos debido a la gran apreciación de la moneda colombiana.

En la gráfica de la derecha, se evidencia que la superficie cultivada disminuyó desde el 2004 hasta el 2009 en 45%.y a pesar de ello la producción creció a un ritmo de 3% en promedio desde el 2005 hasta el 2009, lo cual fue posible debido a un fuerte incremento en la productividad por hectárea (+120%). Con lo anterior, Colombia demuestra su potencial para desarrollar e incrementar la producción, siempre y cuando se generen y mantengan condiciones adecuadas para ello.

Entre 1999 - 2009, la cría de camarón creció un 96%, al pasar de 9.228 Tm a 18.123 Tm. La mayor expansión del cultivo se dio entre 1999 y 2006, con un crecimiento promedio anual del 12,8%, principalmente por el aumento en la demanda de los países industrializados debido a su alta elasticidad ingreso. El ritmo de crecimiento en los años siguientes se redujo (en un promedio anual mayor al 5%), fundamentalmente por la revaluación del peso, la baja cotización del producto en el mercado internacional, los efectos negativos del clima y los altos costos de los alimentos balanceados para la producción. En 2008 y 2009, la crisis financiera mundial presionó aún más el ritmo de crecimiento de la industria del camarón de cultivo³¹.

³¹ **Ministerio de Agricultura y desarrollo rural** – Corporación Colombia Internacional. Pesca y Acuicultura en Colombia 2007 y 2008.

Gráfica N° 03.



Fuente: ENA, 2008; Cadena Acuícola - Acuanal, 2008 - 2009; INCODER, 200; INPA, 2001

32

Ahora bien, analizando las que podrían considerarse las causas de la crisis del sector, se tiene en primer lugar, la *Revaluación*, ya que por tratarse de un sector exportador la mayor parte de sus ingresos es en dólares, el menor valor de estos equivale a bajar en forma sustancial los ingresos, las utilidades.

Para el período 2000 – 2008, el valor promedio de las exportaciones fue del 92% y el de las importaciones se situó en el 8%. Esto ratifica que la cadena es netamente exportadora, alcanzando los USD\$72.2 millones para el año 2008. El 8% correspondiente a las importaciones se podría asumir que se destinó a consumo interno. Mientras en el año de 1995 el consumo por habitante era de 10 gramos, para los años 2004 y 2005 alcanza a estar en los 160 gramos. No obstante, de acuerdo con las estimaciones que se realizaron con la cifras de exportaciones del

³² **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Pág. 2, Febrero de 2010.

DANE, el consumo de camarón de cultivo a nivel internacional ascendería a un 72% y la diferencia del 28% correspondería al consumo nacional.

De acuerdo con Acuanal, en el año 2007 el sector camaronicultor mantuvo su tendencia creciente en el volumen de producción. Sin embargo, este crecimiento se vio afectado por los ajustes en la tecnología de producción (intensificación de los cultivos) que retrasaron las siembras. Adicionalmente, confluyeron problemas ambientales ocasionados por la época de lluvias del segundo semestre que afectaron los parámetros físico-químicos de las aguas, que a su vez generó disminuciones importantes en la supervivencia, lo cual podría considerarse otra causante de la crisis del sector. A pesar del aumento productivo presentado en esos años, lamentablemente se dio el cierre de varias fincas pequeñas y medianas.

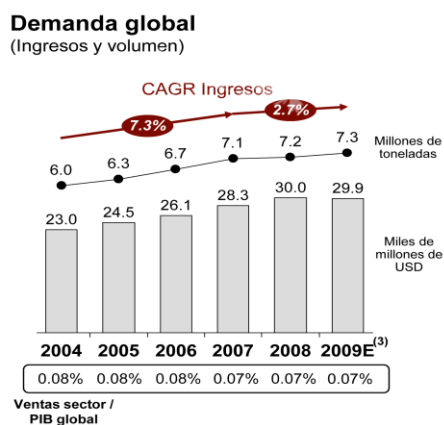
Según Acuanal, la situación del mercado internacional durante el 2008 fue afectada por la desaceleración de las economías de los países europeos y de Estados Unidos, situación que se agravó fuertemente con la declaración oficial de la crisis financiera mundial en el último trimestre. El efecto que esta crisis tuvo en el empleo y en la generación de ingresos fue una variable determinante del comportamiento del mercado durante el 2009. Además, en ese mismo año la tendencia creciente de producción en el sector camaronicultor se invirtió. El efecto negativo del clima (baja salinidad, bajo oxígeno, alta incidencia del mejillón, entre otros) y los problemas de disponibilidad de larva a principios de ese año ocasionaron una disminución en la producción de cerca del 18%. En el 2008 el volumen de producción volvió a niveles similares a los del año 2005. El volumen total producido en la Costa pacífica colombiana disminuyó de 1.619 Tm a 225 Tm en el 2008.

Con la disminución de los precios, el aumento considerable de algunos costos de producción, (agravantes de la crisis que serán analizadas más adelante), y al recibir menos pesos por las ventas en el exterior, gracias a la revaluación del peso, las utilidades se redujeron al punto de convertirse en grandes pérdidas. Por otra parte el comportamiento de la demanda o consumo del camarón fue decreciendo pues la crisis económica desaceleró su consumo a nivel mundial, tal como lo muestra la gráfica N° 04.

La demanda representada en la gráfica, incluye camarón de cultivo y de pesca, y el ingreso corresponde a camarón de pesca, el cual fue estimado a partir de los ingresos de camarón de cultivo.

El resultado de todo lo anterior es sin duda, la crisis del sector, de las firmas camaroneras, cuyos directivos ya sin más nada que hacer, han sido testigos de cómo poco a poco desaparecían sus empresas, sin importar las cuantiosas inversiones y su gran potencial como sector exportador líder, “de clase mundial”.

Gráfica N° 04



33

³³ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 6, Noviembre 2010.

1.4. Comercializadora Internacional Océanos S.A.

1.4.1. Historia de la compañía³⁴

C.I. Océanos S.A. es una empresa que surge del potencial innovador de fuertes grupos económicos, que preocupados por la inestabilidad y alto riesgo de los mercados y actividades económicas tradicionales, buscan explorar nuevas alternativas de inversión. Así bajo el manejo y supervisión de un grupo de inversionistas se efectúa la compra de 580 hectáreas de terreno con la intención de construir una finca de cultivos de camarón.

Debido a los altos costos de procesamiento del camarón observados en las diferentes compañías procesadoras, se visualizó la oportunidad de procesar el camarón a un menor costo, constituyéndose en Diciembre de 1982 una empresa para comercializar y procesar productos hidrobiológicos con el nombre de C.I. Océanos Ltda.

En 1984 la compañía recibe capital extranjero por parte de Universal Fisheries, una empresa japonesa subsidiaria de Mitsui, y en ese año se constituye como sociedad anónima (C.I. Océanos S.A.) y entra a funcionar la planta de Cartagena.

En 1987 se incorporan el grupo Mineros de Antioquia y el grupo Manuelita S.A. y se compra la finca camaronera Colombiana de Acuacultura S.A. y su laboratorio de maduración y larvas De Mares S.A. En los dos años siguientes Manuelita S.A. adquiere la participación accionaria de Mitsui C.O. y Mineros de Antioquia S.A.

³⁴ http://www.manuelita.com/index.php?p=c_i_oceanoscamaron/historia&

En el año 1990 se integran administrativamente los tres negocios (planta, camaronera y laboratorios) y en 1994 se fusiona legalmente como una empresa integrada verticalmente.

En 1996 se adquiere el 51% de la Fábrica de hielo Acuahielo, la más grande del país, ubicada en Cartagena, para asegurar la confiabilidad en el suministro de este insumo necesario para la conservación del camarón y las granjas camaroneras de A.M.C. (Barú) y Camarones del Sinú (San Antero).

En 1997 la empresa cuenta con 280 empleados en cuatro fincas camaroneras ubicadas dos en la Isla del Covado (departamentos de Sucre y Bolívar), una en la Isla de Barú (Bolívar) y la otra en San Antero (Córdoba). Además en su planta de proceso empleaba a más de 260 mujeres, la mayoría de ellas cabeza de familia. En este mismo año gana el premio a la labor exportadora de Analdex-Proexport, máximo galardón que pueda ostentar una empresa colombiana dedicada a las exportaciones. En 1998 se compra Camarones del Caribe.

En el año 2002 gana el premio Portafolio Empresarial por el esfuerzo exportador, en la labor desarrollada de los últimos 4 años en la conquista de nuevos mercados.

C.I. Océanos S.A., llegó a pertenecer casi en su totalidad al grupo Manuelita S.A. y gracias a su agresivo plan de expansión, amplió sus instalaciones a más de 1000 hectáreas en operación, con una producción que superaba las 4000 toneladas al año y ventas mayores a los USD\$30 millones; todo el producto que se vende es procesado en su planta, que tiene una capacidad diaria de 45 toneladas de camarón.

En el 2010 aparece la Empacadora Grupo Granmar S.A., (Empagran), una camaronera de origen ecuatoriano que decide invertir un capital importante en la compañía a pesar de la difícil situación en la que se encuentra. Además de apostarle al negocio, Empagran propone sus estrategias de producción y la renovación del proceso de Océanos, con cambios que van desde el reemplazo del alimento para el camarón hasta su tratamiento en la planta de proceso.

En la actualidad quienes están involucrados con la organización, inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidades cercanas, esperan de esta alianza arroje resultados que permitan el resurgir de la compañía, que comenzó con la actual crisis hace varios años y que ha afectado a un gran número de personas, ya que entre otras cosas, la empresa generaba 1.350 empleos directos, entre la finca de 1.052 hectáreas, donde casi el 100% del personal operativo pertenecía a las poblaciones cercanas al Canal del Dique, y la planta de proceso, donde la mayor parte de sus trabajadores son mujeres cabeza de familia, y que con los continuos recortes ha reducido su personal en más del 70%.

1.4.2. Objeto de la compañía

El objeto social de C.I. Océanos. S.A. consiste en la producción, comercialización, distribución, compra, venta, importación y exportación de productos marinos, peces, calamares y en general todo producto de procedencia hidrobiológica y agroindustrial. Es ante todo una empresa exportadora, cuyo mercado principal se encuentra en Europa, pues aunque realiza ventas del producto en el país, el mercado nacional no representa una proporción significativa en sus ingresos.

Algunos de los productos que ofrece la organización son:

- Langostino Entero de Cultivo (*Penaeus vannamei*)

- Colas de Cultivo (*Penaeus vannamei*)
- P.P.V. - Peeled Pull Vein (*penaeus vannamei*) y Colas Peladas
- Caracol (*Strombus gigas*)
- Camarón de Mar (*Penaeus notialis*, *Schmitti*, *Brasiliensis* y *Subtillis*)
- Langosta (*Panulirus argus*)

A pesar de que su principal mercado está en Europa y Estados Unidos, C.I. Océanos es una compañía comprometida seriamente con el progreso del país, a través del desarrollo de la población, la generación de empleo y protección del medio ambiente, por ello además de un compromiso económico con sus inversionistas, existe un compromiso con la sociedad en general, tal como lo plantean en su misión y visión:

✓ **Misión**

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

✓ **Visión**

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

- *Sobrepasamos las expectativas de satisfacción, orgullo y rentabilidad de nuestros accionistas, clientes y proveedores.*
- *Proporcionamos a nuestros empleados oportunidades de desarrollo integral;*

- *Impulsamos el progreso de las comunidades en las cuales hacemos presencia;*
- *Velamos por el respeto y conservación del entorno natural;*
- *Y nos caracterizamos por una sólida cultura de servicio, basada en el compromiso de nuestra gente.*

1.4.3. Ubicación de C.I. Océanos S.A.

La planta de proceso, el muelle y el edificio de administración, se localizan en la carretera a Mamonal, Km 3, N° 1-504. Mientras que la Finca Camaronera se encuentra en la Isla del Covado, cuya ubicación global es de 10° 8' de latitud norte y 75° 32' de longitud oeste, en la Bahía de Barbacoas, navegando entre el Canal del Dique, el Caño Matunilla y el Caño Correa. Cerca de la Isla, aledañas al Canal del Dique, se encuentran varias poblaciones de escasos recursos, como Rocha, Recreo, Puerto Badel, Leticia y Pueblito, que tenían en la Finca Camaronera de Océanos su única fuente de trabajo. (Ver Anexo N°1 Mapa ubicación C.I. Océanos S.A.)

1.4.4. Crisis de la compañía

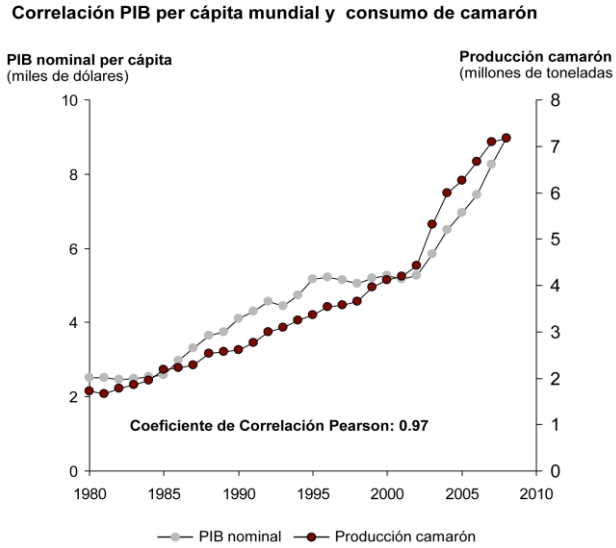
En realidad la crisis de la empresa, igual que del sector camaronero en su conjunto, comenzó hacia el año 2001 y su principal causa fue la sobreproducción de países asiáticos como China y Vietnam, pues al ir aumentando la producción mundial de camarón, los precios comenzaron a disminuir progresivamente.

Y aunque por cierto tiempo la demanda no disminuyó y los precios se recuperaron o al menos se estabilizaron en el 2005, en el 2007 se presentó la revaluación del peso colombiano, golpeando a la compañía por tratarse de una empresa dedicada principalmente a las exportaciones. Además sus competidores (China, Vietnam, Ecuador y Panamá) no padecían la revaluación de sus monedas, por lo cual se perdió en términos de competitividad.

Por otro lado, existen datos que revelan que hay una fuerte correlación entre la producción de camarón y el PIB per cápita mundial, por ello la crisis económica mundial, afectó paulatinamente la demanda de camarón pues los períodos de crisis intervienen de distinta manera sobre la demanda:

- El camarón es considerado un producto de lujo por lo que en períodos de crisis, su demanda disminuye.
- La demanda de restaurantes disminuye tanto por la menor afluencia de clientela como por la sustitución por platillos más económicos.
- Las estadísticas demuestran que para la mayoría de los países a medida que evoluciona su per cápita su consumo de camarón también se eleva.

Gráfica N° 05.



Fuente: EIU, FAO, Análisis A.T. Kearney

35

Las pruebas saltan a la vista: el precio real del camarón se desplomó a la mitad en sólo ocho años, sin descontar la inflación interna.

Como si lo anterior fuera poco, en el mismo año 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) por el auge de los biocombustibles. Entonces menores cotizaciones del producto, mayor revaluación y aumento de costos, llevaron a la crítica situación en que la empresa se ha visto inmersa.

A continuación se analizan las que podrían ser las principales causas de la crisis que C.I. Océanos S.A. ha atravesado la última década.

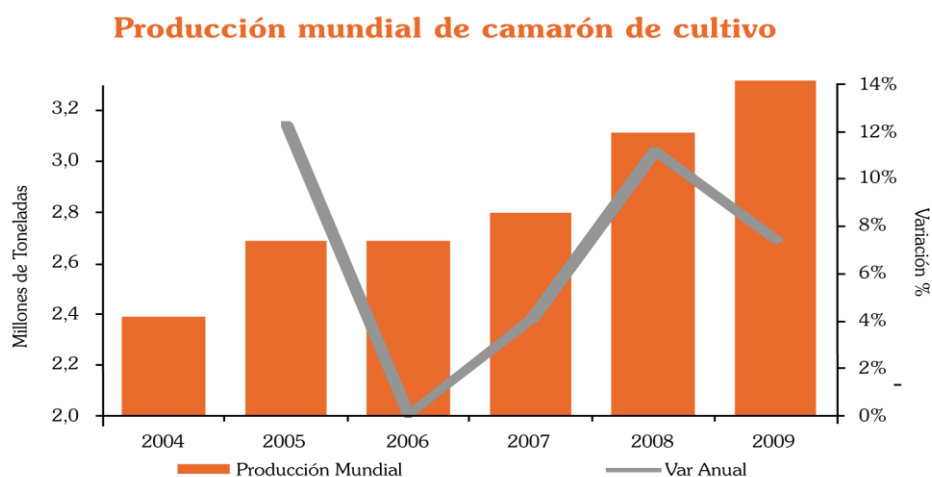
³⁵ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 16, Noviembre 2010.**

1.4.4.1. Sobreproducción de camarón

La producción mundial de camarón de cultivo ha presentado un fuerte proceso de expansión en los últimos 10 años, con un aumento de más del 150% (cerca de 2 millones de Tm), ubicándose en el 2009 en más de 3 millones de Tm.

La producción de camarón de captura y cultivo, asciende a cerca de 6 millones de Tm³⁶, de las cuales se calcula que en 2009, 3,23 millones de Tm corresponden a la acuicultura, y cerca del 60% (3,6 millones de Tm) ingresan al mercado internacional³⁷.

Gráfica N° 06.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia - CENIACUA - Universidad Nacional de Colombia, Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Colombia, 2009

38

³⁶ FAO, Global Study of Shrimp Fisheries, 2008.

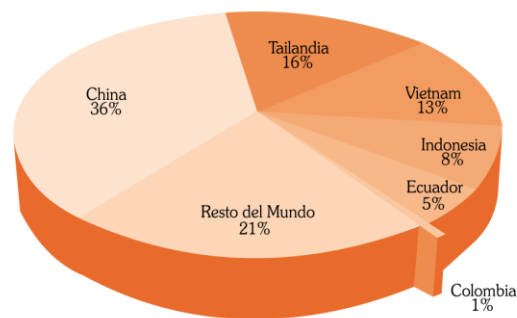
³⁷ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia (Ceniagua), Universidad Nacional de Colombia, Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia, Bogotá, 2009.

³⁸ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Pág. 9, Febrero de 2010.

En los últimos 6 años, la producción mundial de camarón de cultivo ha venido expandiéndose a una tasa promedio del 6,13% aumentando más de 900.000 Tm. El mayor crecimiento se alcanzó en 2005 (12,27%), mientras que el menor fue en el 2006 (0,03%).

Gráfica N° 07.

Producción mundial de camarón de cultivo - 2009



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia - CENIACUA - Universidad Nacional de Colombia, Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Colombia, 2009

39

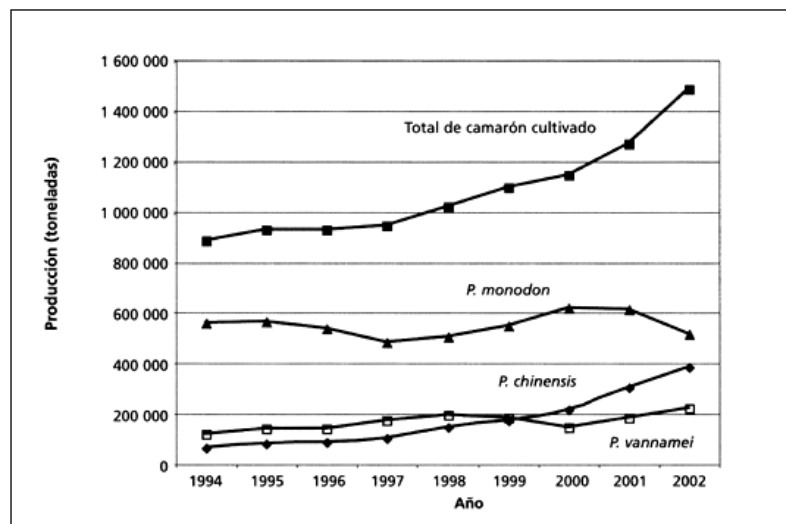
El 85% de la producción mundial de camarón está concentrada en el continente asiático, mientras que el 15% restante se ubica en América. China, Tailandia y Vietnam aportan el 65% al volumen mundial, con 12 millones de Tm, 518 mil Tm y 436 mil Tm, respectivamente. Le siguen en orden de importancia, Indonesia, Ecuador, India y México, Colombia, en el puesto 14, aporta 18.123 Tm (1%).

De manera global, en el 2002 el camarón marino fue el crustáceo dominante en la acuicultura, y las tres principales especies que rebasan el 75% del total de la producción acuícola de camarón son *P. Monodon* - Tigre gigante, *P. Chinensis* -

³⁹ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Pág. 9, Febrero de 2010.

Camarón carnosos y el *P. Vannamei* - Camarón blanco, tal como lo muestra la gráfica N° 08:

Gráfica N° 08. Producción mundial de especies de camarón cultivado (1994–2001)



40

En 2002 la producción global de la acuicultura alcanzó los 39,8 millones de toneladas con un valor de 53 800 millones de dólares. Esto representó un incremento del 5,3% en la producción por peso y 0,7% del valor sobre el año anterior. No obstante aunque los crustáceos cultivados representaron solamente el 5,4% de la producción total en peso, éstos significaron en el 2002 el 20,1% del valor total de la acuicultura global.

A pesar de haberse visto seriamente afectada por enfermedades en América Latina y Asia, la tasa anual de crecimiento del sector de los camarones cultivados creció un 6,8% (por peso) entre 1999–2000. Si bien hubo una caída al 0,9% en el

⁴⁰ <http://www.fao.org/docrep/009/a0086s/A0086S05.htm>

2002, estas tasas de crecimiento eran aún elevadas contra otros sectores productores de alimentos.

En la Tabla N° 01 se presentan los principales países productores de camarón de cultivo. Como se puede observar los mayores productores se encuentran en Asia, (China, Tailandia, Vietnam, India e Indonesia) seguidos por países de Latinoamérica (Ecuador, México y Brasil).

Global Outlook for Aquaculture Leadership (GOAL, 2007), estimaba que para el año 2009 los primeros siete países de la tabla representarían el 87% de la producción mundial. De éstos, China continuaría siendo el máximo productor (37%), seguido de Tailandia (16%) y Vietnam (12%).

Tabla Nº 01. Principales países productores de camarón de cultivo. TM/año (2004-2009)⁴¹

Pais	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Crec. (%)	Part (%)
China	935.944	1.064.949	940.671	1.003.987	1.129.928	1.225.994	6	37
Tailandia	360.292	375.320	518.750	472.000	510.250	518.750	8	16
Vietnam	275.569	327.200	307.680	353.000	408.000	436.000	10	12
Indonesia	238.567	279.539	232.307	226.640	245.053	253.355	1	9
India	133.020	143.170	127.135	127.864	132.600	153.100	3	5
Ecuador	90.312	121.154	119.639	136.110	148.411	157.955	12	5
México	62.361	72.279	95.667	103.067	109.400	116.267	13	3
Brasil	75.904	63.134	65.000	65.000	69.000	73.000	- 1	2
Bangladesh	58.044	63.052	70.000	70.000	70.000	70.000	4	2
Malasia	30.838	33.364	41.500	61.500	79.500	95.000	25	2
Filipinas	37.947	39.909	40.000	43.000	55.000	72.000	14	2
Venezuela	16.500	16.500	25.000	30.000	35.000	40.000	19	1
Honduras	18.036	18.036	23.000	22.000	24.000	25.000	7	1
Colombia	18.040	18.040	21.000	22.800	23.000	24.000	6	1
Taiwán	13.139	15.369	12.826	12.100	13.850	15.000	3	-
Nicaragua	7.880	9.633	10.865	12.748	16.935	22.888	24	-
Perú	5.073	9.809	10.312	12.328	14.910	18.887	30	-
Guatemala	3.900	3.900	13.636	16.363	17.272	17.272	35	-
Belice	11.042	10.433	11.499	8.152	9.561	10.537	- 1	-
Total Mundo	2.392.408	2.684.790	2.686.487	2.798.659	3.111.670	3.345.005	11	100

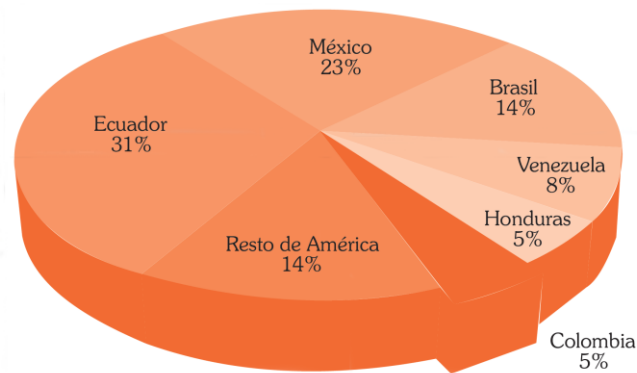
⁴¹ **FAO (2007) y GOAL (2007).** Part (%). Participación en la producción mundial de camarón de cultivo en el año 2009. Crec. (%). Tasa de crecimiento promedio en el periodo 2004 – 2009, 2008 – 2009, estimación GOAL (2007).

China por su gran tradición milenaria en la acuicultura, su enorme potencial de mano de obra, grandes extensiones de agua salada y dulce, donde se realiza el cultivo de manera exitosa y por la creciente producción de alimento balanceado para el camarón, ha crecido de manera vertiginosa en su producción, la cual pasó de 935.944 Tm en 2004 a 1.225.994 Tm en 2009. A esto hay que sumarle el incremento del poder adquisitivo de una clase media que está jalonando el consumo interno de camarón.

Por su parte, 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 de 1990. Y a pesar de que entre 1999 y el 2002 perdió progresivamente esta posición, disminuyendo el ritmo de crecimiento de su producción como consecuencia de la aparición de enfermedades, en especial, el virus de la mancha blanca (WSSV por su sigla en inglés) en el año de 1999, para el año de 2007, su producción se recuperó significativamente, situándose en casi seis veces la de Colombia. Por lo tanto, la diferencia que se registraba en estos dos países se ha venido incrementando con el tiempo, en la medida que Ecuador crece a tasas que superan el promedio mundial, mientras que en Colombia se ha presentado una disminución de cuatro puntos en su tasa de crecimiento, pues para el período 1994 – 2004, reportan una tasa del 10%. Si esta tendencia continúa, Colombia ocuparía el puesto 14 con una participación marginal del 1% y con una tasa de crecimiento anual del 6%, la cual estaría por debajo de la dinámica de la producción mundial (11%), y si se compara con el crecimiento de otros países se posicionaría muy por debajo de Malasia que aumentaría sus producciones en un 25%; y de países del hemisferio como Perú y Guatemala, los cuales incrementarían su rendimiento entre el 30 y 35% respectivamente (Ver Tabla N°1).

El siguiente gráfico revela el comportamiento de los países de América latina en cuanto al cultivo de camarón:

Gráfica N° 09. Producción de camarón de cultivo en América



42

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia –Ceniagua- Universidad Nacional de Colombia, Agenda prospectiva de Investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia. 2009.

A nivel regional, como ya se mencionó, Ecuador lidera la producción de América (31%), seguido de México (23%) y Brasil (14%). El aporte de Colombia en el continente asciende al 5%.

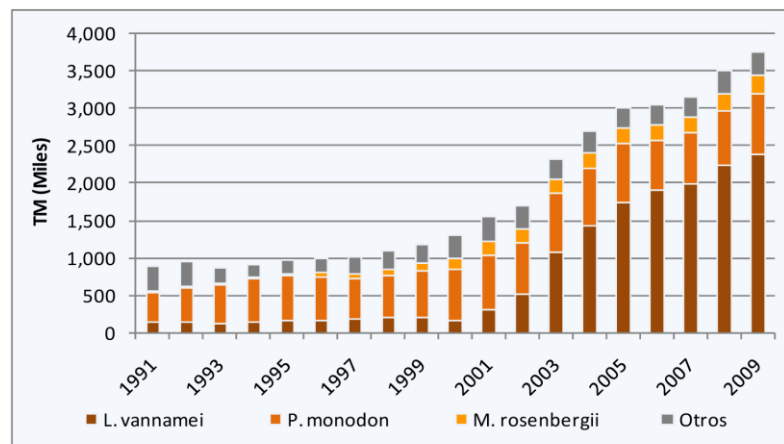
Hasta el año 2002 la especie de camarón más cultivada a nivel mundial era *P. monodon* con 687.591 Tm, seguido de *L. vannamei* con 511.151 Tm. Para 1991 el porcentaje de cultivo se encontró en valores cercanos al 55% y 20% respectivamente. (FAO, 2007). El primero era generalmente más cultivado en los países asiáticos mientras que el segundo era exclusivamente cultivado en el continente americano. Las estadísticas de FAO⁴³ para 2007, indican que hoy en día la especie más cultivada es *L. vannamei*, cuya producción se incrementó constantemente de 8.000 Tm en 1980 a 202.073 Tm en 1998. Tras un declive significativo en el año 2000 debido a la irrupción del virus del síndrome de la

⁴² **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Pág. 10, Febrero de 2010.

⁴³ Food and Agriculture Organization of the United Nations / Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

mancha blanca en América Latina, donde se produjeron 152.363 Tm, las estadísticas de esta organización muestran un rápido crecimiento de la producción pasando a 1.417.310 Tm en 2004, gracias a la rápida dispersión de esta especie en Asia. Los principales países productores en dicho año fueron: China (691.828 Tm), Tailandia (391.827 Tm), Indonesia (291.827 Tm) y Vietnam (41.828 Tm). Para el período 2005 – 2007, la producción de esta especie oscila entre 1.726.375 y 1.972.248 Tm. El acelerado crecimiento del cultivo de esta especie en los países asiáticos, se confirma al observar que para el año de 1994 el cultivo de dicho camarón era de solo el 15%, contra un 63% que se estimaba para 2007. Finalmente de acuerdo con los análisis de GOAL, las producciones para 2008 y 2009 fluctuarían entre 2.218.481 Tm y 2.366.046 Tm respectivamente (Ver gráfica N°10).

Gráfica N° 10. Evolución del cultivo de camarón por especie a nivel mundial (1991 2009)



Fuentes: FAO (2007) y GOAL (2007)

44

⁴⁴ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia (Ceniagua), Universidad Nacional de Colombia, Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia, Pág. 20, Bogotá, 2009.

1.4.4.2. Disminución de precios del mercado

La característica más notoria de la camaronicultura en la última década es que su precio ha caído en más de un 50% de lo que se cotizaba en el año 2000.

La penetración de la acuicultura ha creado en el largo plazo, una tendencia creciente en la oferta de camarón y decreciente en el precio. Sin embargo, las fluctuaciones a corto plazo son muy volátiles. Estas son causadas por la incertidumbre en la oferta y en la demanda debido a la preocupación por una posible sobreoferta o por una escasez del producto. Esta volatilidad provoca un caos en la cadena de distribución que resulta perjudicial para todos los actores del negocio del camarón.

El sector ha estado atravesando una de las crisis más profundas en cuanto a precios internacionales del camarón a nivel mundial, pero a pesar de ello hay países que continúan con importantes producciones, en los que la exportación de este insumo sigue siendo uno de los mayores y más importantes rubros para la economía nacional, como el caso de Colombia. También es notable la sobreoferta en el mercado ocasionada por la producción de países principalmente asiáticos. Estas condiciones han provocado que muchas compañías se vean obligadas a abandonar el negocio del camarón.

Por otro lado el tema de los precios también está relacionado con las diferentes calidades del camarón, de las estrategias y particularidades de su producción del país productor. Así pues hay países que han exportado grandes cantidades de producto con baja calidad y que inundan el mercado con precios muy bajos.

Según la firma consultora Urner Barry los precios internacionales de camarón han tenido una tendencia decreciente en los últimos años, pues calcula un índice de precios basado en los principales mercados importadores, donde se revela por

ejemplo, que el precio del camarón patiblanco cayó cerca de un 55% entre el año 2000 y noviembre del 2003, mientras que el del camarón tigre o jumbo, descendió en un 45% en el mismo período. La camaronicultura intensiva, que ha incrementado la oferta en los países productores y la concentración del poder de compra en unos pocos agentes en los países importadores han sido las principales causas de la depresión de los precios.

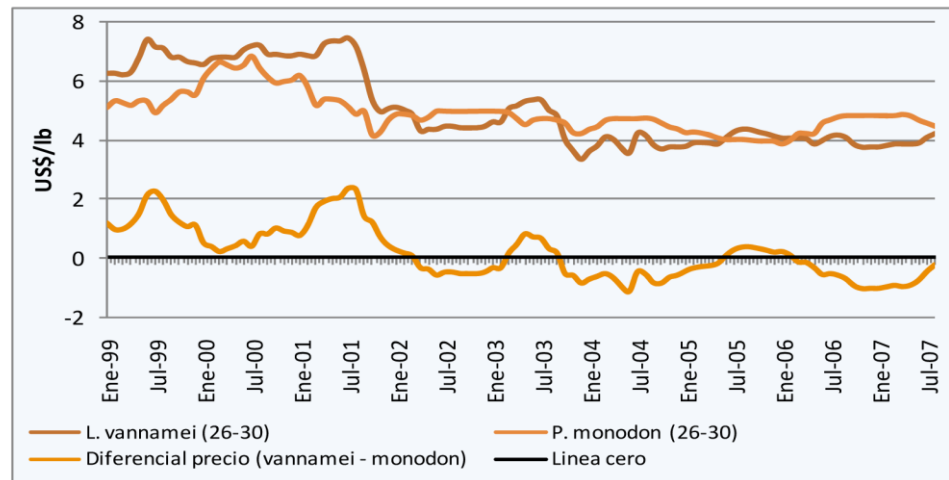
En general, el incremento de la producción mundial de camarones es mucho mayor que el crecimiento de la demanda. Mientras se mantenga esta desproporción seguirán bajando los precios.

Debido a las cotizaciones que se han venido manejando la mayoría de los productores de camarón han obtenido ingresos por debajo de su punto de equilibrio, situación que no puede soportarse por mucho tiempo. Pero esto de alguna manera esto podría significar a largo plazo que habría en algún momento un incremento en los precios internacionales por un incremento en la demanda como resultado de los precios actuales que han empujado un mayor consumo en Estados Unidos, viéndose más espacio de camarón en los supermercados y más platos de camarón en los restaurantes. En Europa se ha dado un fenómeno parecido pero no es la misma magnitud.

Con la introducción y el creciente cultivo de la especie nativa para Latinoamérica *L. vannamei* en Asia, a partir del año 2001 se generó una sobreoferta de esta especie en el mercado con la consecuente disminución de los precios mundiales. En la siguiente gráfica se compara la variación de precios de la misma talla de camarón de *P. monodon* y *L. vannamei*, siendo evidente el mayor precio de *L. vannamei* entre el período 1999-2002, año en el que hay una ruptura y el diferencial de precios favorece a la especie nativa de Asia (*P. monodon*), pues la producción de *L. vannamei* se ha escalado entre 511.000 Tm y 1.973.000 Tm entre los años 2002 y 2007 respectivamente; mientras que las producciones de *P.*

monodon se mantienen estables alrededor de las 689.000 Tm para el mencionado período. Lo cierto es que para el período analizado los precios de *L. vannamei* han disminuido en un 43% y los de *P. monodon* en un 25%.

Gráfica N° 11. Cambios en los precios del camarón de cultivo período 1999-2007.



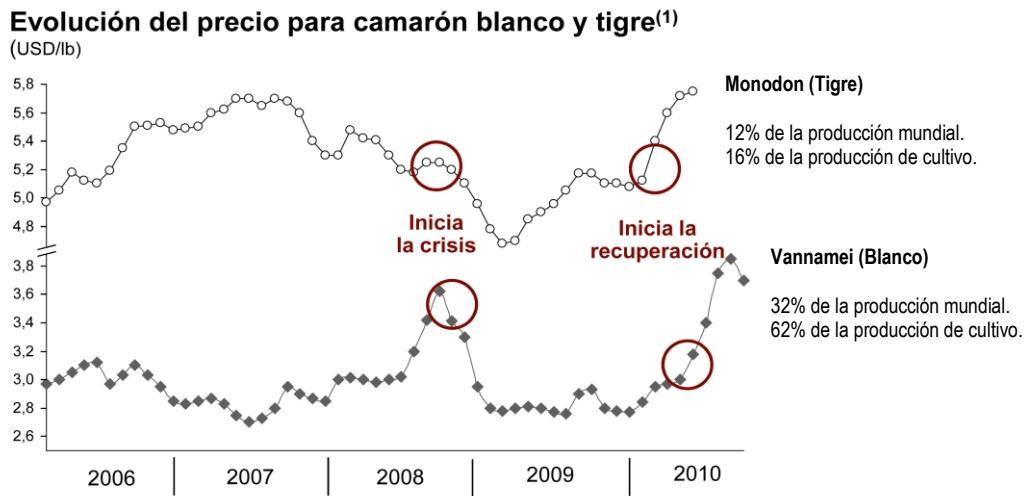
Fuente: GOAL (2007). Cálculos CENIACUA (2008)

45

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de los precios de dos de las especies más producidas, el camarón Monodon o Tigre y el Vannamei o Blanco desde el 2006 hasta el año 2010:

⁴⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia (Ceniagua), Universidad Nacional de Colombia, Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia, Pág. 27, Bogotá, 2009.

Gráfica N.º 12.



(1) Índice Urner Barry, precio promedio ponderado de las importaciones a Estados Unidos por especie
Fuente: Índice Urner Barry sobre las condiciones del mercado de camarón blanco y del camarón tigre

46

Durante 2008, la crisis económica internacional limitó la capacidad de los consumidores que restringieron las comidas fuera de casa, impactando los requerimientos de productos marinos de los restaurantes.

En 2009 se inició la recuperación de este mercado. En japon, las restricciones de los consumidores trasladaron la demanda por productos marinos de elevado costo a aquellos de menor precio, como el camarón. Por su parte, la demanda estadounidense se mantiene a los mismos niveles del 2008, mientras que la Unión Europea se retrasó en la recuperación.

Esta situación ha hecho que después de que las cotizaciones internacionales del camarón llegaran a niveles mínimos a mediados de 2009, iniciaran su recuperación.

⁴⁶ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 15, Noviembre 2010.**

Las perspectivas para 2010 señalaban que la reactivación económica presionaría la demanda y con ello el aumento de los precios. Se esperaba una contracción de la oferta y también un mayor porcentaje de ventas en productos con valor agregado, mayor diversificación y la exigencia de altos estándares de calidad como la certificación *ISO*⁴⁷ y *HACCP*⁴⁸. Aunque la demanda también podría ser influenciada por la salida de la recesión económica mundial, en especial en países consumidores como Estados Unidos y Europa.

1.4.4.3. Revaluación de la moneda colombiana

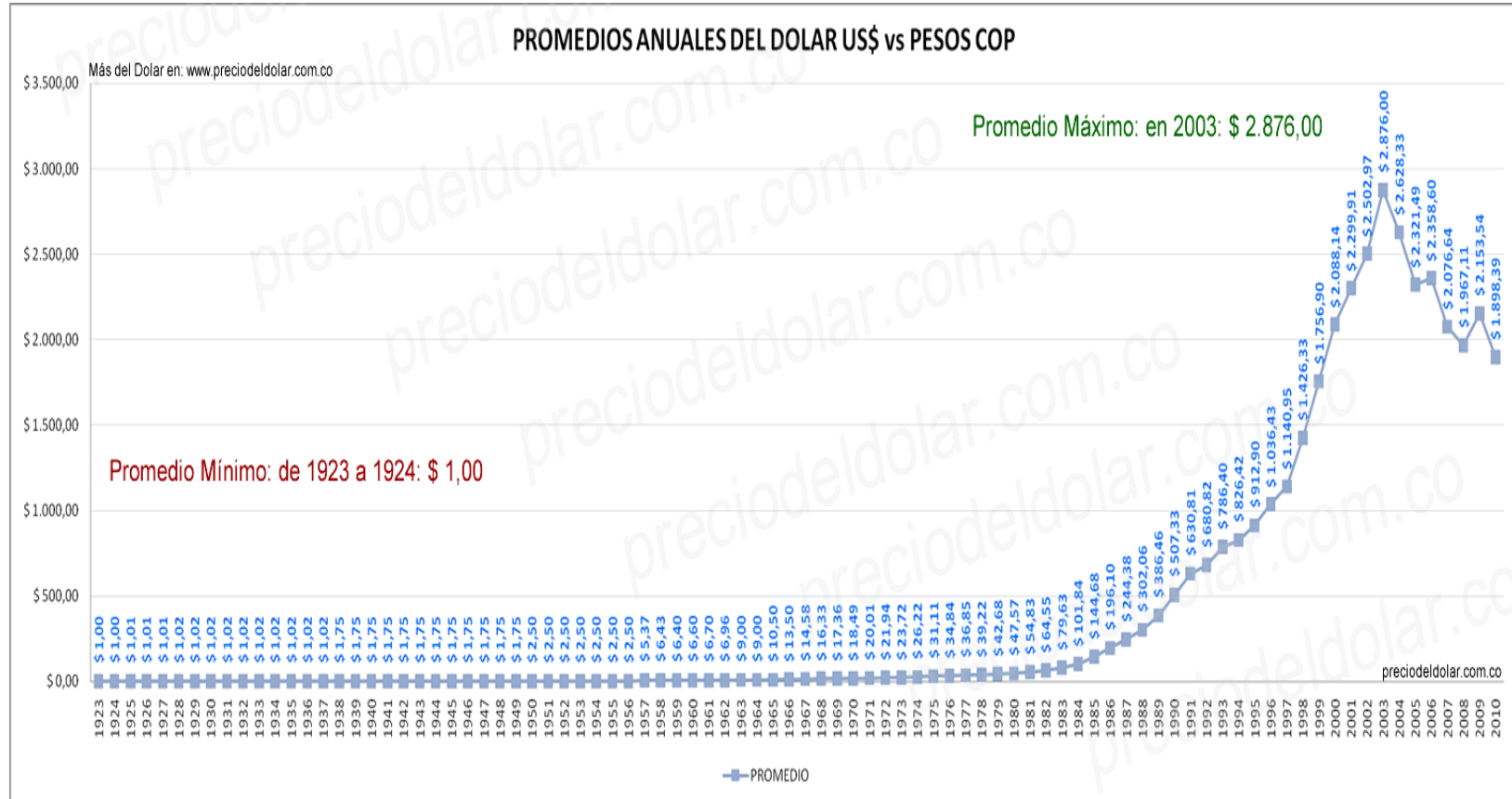
Durante el 2007 la TRM (Tasa Representativa del Mercado) presentó una revaluación del 10%, lo cual, en términos reales, redujo los ingresos de los productores, durante el mismo año, en más de un 15%. En consecuencia, los ingresos de los productores se redujeron en un 68% en el período 2000-2007.

Con respecto al comportamiento del USD, en el año 2008 se observó el valor de la tasa de cambio más bajo de los últimos nueve años; en Junio de 2008 la TRM tuvo un valor de \$1.652, apenas comparable con los valores observados en Mayo de 1999. Sin embargo, durante el segundo semestre la tendencia se invirtió y a finales del año la tasa de cambio superó los \$2.390. Como resultado, el valor del peso tuvo una devaluación del 11% en el 2008. Este comportamiento devaluacionista se mantuvo en los primeros meses del 2009. Gracias a la reversión en el comportamiento del valor del USD, por primera vez en muchos años el índice de ingreso de los productores (calculado con base en el ingreso en pesos constantes del año 2000) tuvo un comportamiento positivo. (Acuanal, 2009).

⁴⁷ **ISO**: Internacional Organization for Standardization, organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales.

⁴⁸ **HCCP**: (Hazard Analysis Critical Control Point- Análisis de Puntos Críticos de Control y Riesgo) Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos.

Gráfica N° 13.



49

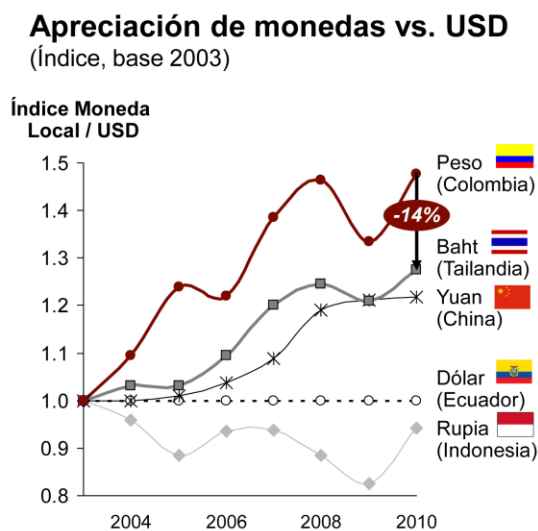
49 <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/img/grafico-promedios-dolar-1923-2010.gif>

Tabla Nº 02. Cotización del dólar período 2000 – 2010.

Cotización oficial del dólar de Los Estados Unidos												
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Enero	\$ 1.582,90	\$ 1.976,72	\$ 2.240,80	\$ 2.264,82	\$ 2.926,46	\$ 2.742,47	\$ 2.367,76	\$ 2.265,65	\$ 2.259,72	\$ 1.939,60	\$ 2.420,26	\$ 1.982,29
Febrero	\$ 1.568,30	\$ 1.946,17	\$ 2.257,45	\$ 2.309,82	\$ 2.956,31	\$ 2.682,34	\$ 2.323,77	\$ 2.247,32	\$ 2.224,12	\$ 1.843,59	\$ 2.555,89	\$ 1.932,32
Marzo	\$ 1.533,51	\$ 1.951,56	\$ 2.310,57	\$ 2.261,23	\$ 2.958,25	\$ 2.678,16	\$ 2.376,48	\$ 2.289,98	\$ 2.160,30	\$ 1.821,60	\$ 2.561,21	\$ 1.928,59
Abril	\$ 1.604,44	\$ 2.004,47	\$ 2.346,73	\$ 2.275,35	\$ 2.887,82	\$ 2.646,99	\$ 2.348,32	\$ 2.375,03	\$ 2.110,67	\$ 1.780,21	\$ 2.289,73	\$ 1.969,75
Mayo	\$ 1.671,67	\$ 2.084,92	\$ 2.324,98	\$ 2.321,16	\$ 2.853,33	\$ 2.724,92	\$ 2.332,79	\$ 2.482,41	\$ 1.930,64	\$ 1.744,01	\$ 2.140,66	\$ 1.971,55
Junio	\$ 1.732,10	\$ 2.139,11	\$ 2.296,85	\$ 2.398,82	\$ 2.817,32	\$ 2.699,58	\$ 2.331,81	\$ 2.633,12	\$ 1.960,61	\$ 1.923,02	\$ 2.158,67	\$ 1.916,46
Julio	\$ 1.809,50	\$ 2.172,79	\$ 2.298,27	\$ 2.625,06	\$ 2.880,40	\$ 2.612,44	\$ 2.308,49	\$ 2.426,00	\$ 1.971,80	\$ 1.792,24	\$ 2.043,37	\$ 1.842,79
Agosto	\$ 1.954,72	\$ 2.208,21	\$ 2.301,23	\$ 2.703,55	\$ 2.832,94	\$ 2.551,43	\$ 2.304,30	\$ 2.396,63	\$ 2.173,17	\$ 1.932,20	\$ 2.035,00	\$ 1.823,74
Septiembre	\$ 2.017,27	\$ 2.212,26	\$ 2.332,19	\$ 2.828,08	\$ 2.889,39	\$ 2.595,17	\$ 2.289,61	\$ 2.394,31	\$ 2.023,19	\$ 2.174,62	\$ 1.922,00	\$ 1.799,89
Octubre	\$ 1.971,59	\$ 2.158,36	\$ 2.310,02	\$ 2.773,73	\$ 2.884,17	\$ 2.575,19	\$ 2.289,57	\$ 2.315,38	\$ 1.999,44	\$ 2.359,52	\$ 1.993,80	\$ 1.831,64
Noviembre	\$ 1.923,77	\$ 2.172,84	\$ 2.308,59	\$ 2.784,21	\$ 2.836,05	\$ 2.479,10	\$ 2.274,04	\$ 2.300,42	\$ 2.060,42	\$ 2.318,00	\$ 1.997,47	\$ 1.916,96
Diciembre	\$ 1.873,77	\$ 2.229,18	\$ 2.291,18	\$ 2.864,79	\$ 2.778,21	\$ 2.389,75	\$ 2.284,22	\$ 2.238,79	\$ 2.014,76	\$ 2.243,59	\$ 2.044,23	\$ 1.913,96

La moneda colombiana es tal vez la más apreciada entre los productores y competidores del sector exportador, tal como lo muestra la siguiente gráfica en la que se compara el comportamiento del peso frente a la moneda de Tailandia, China, Ecuador e Indonesia.

Gráfica N° 14.



(1) Precio unitario de las exportaciones comerciales a pesos contantes de 2004
(2) Promedio anual tasa de cambio para transacciones comerciales
Fuente: EIU, Acuanal

50

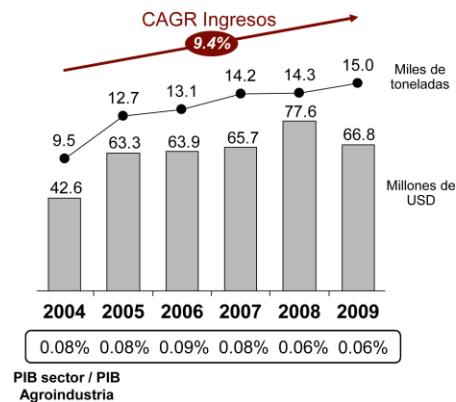
La fluctuación de la moneda colombiana, la variación en los precios y factores internos han frenado el crecimiento de las exportaciones, precisamente por la relación existente entre éstas y el tipo de cambio. Ya que la variación del peso y la creciente competencia de los países asiáticos han traído como consecuencia que el sector exportador colombiano se haga menos competitivo, y disminuyan

⁵⁰ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 24, Noviembre 2010.**

considerablemente los márgenes de los productores colombianos al reducir sus ingresos y utilidades.

Gráfica N° 15.

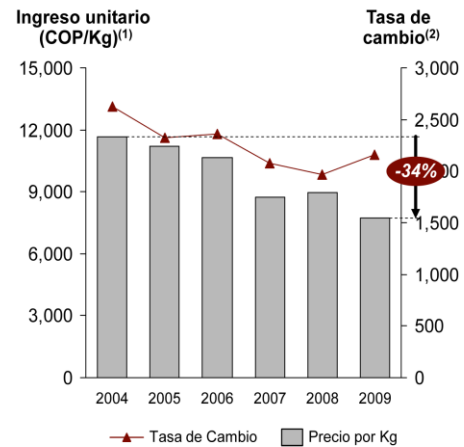
Exportaciones del sector en Colombia
(Ingresos y Volumen)



(1) Valor en USD reportado por Acuanal
Fuente: Acuanal

Gráfica N° 16.

Perdida de ingreso real 2004-2009
(COP)



51

Durante el 2008 los precios internacionales tuvieron un repunte importante entre los meses de Mayo y Septiembre. Pero a partir de este mes, y con el agravante de la crisis ya mencionada, disminuyeron cerca del 30%.

Las cifras preliminares de los principales países de Europa mostraban disminuciones importantes en el volumen de las importaciones, que alcanzaban hasta el 15% en España e Italia y hasta el 10% en el Reino Unido.

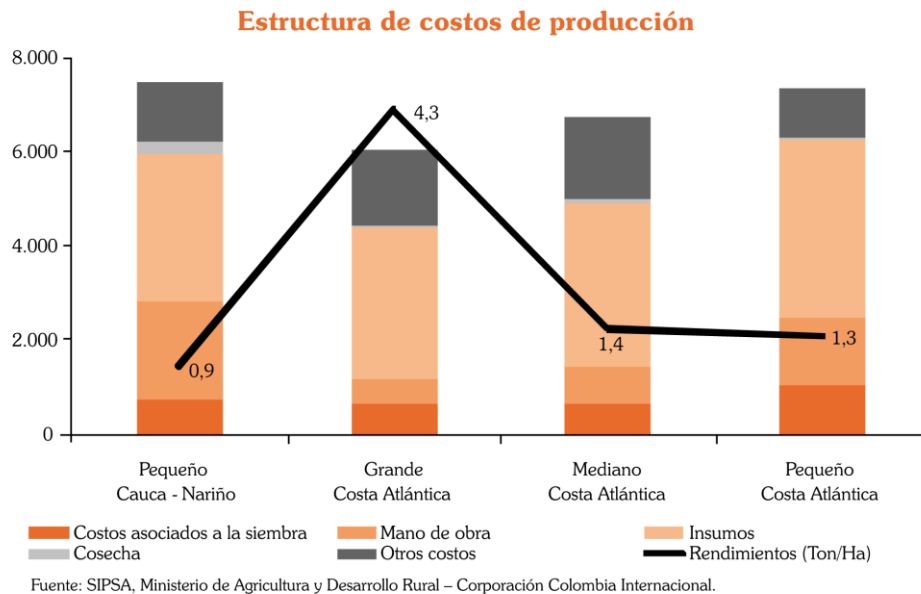
⁵¹ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 23 - 24, Noviembre 2010.**

1.4.4.4. Costos elevados

Los insumos representan en promedio el 50% de los costos de producción del camarón de cultivo. Dentro de los insumos, el renglón con mayor participación es la nutrición (incluye el alimento balanceado), que en promedio constituye el 93% de los costos por insumos y el 40% de los costos totales de producción⁵².

El segundo costo con mayor participación puede corresponder a “otros costos”, dentro de los que se encuentran la energía eléctrica, el combustible, la administración, el transporte, materiales e imprevistos, siendo la energía eléctrica la que tiene mayor peso, (aproximadamente el 12% de los costos totales).

Gráfica N° 17.



53

⁵² Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Febrero de 2010.

⁵³ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Pág. 5, Febrero de 2010.

En 2008 varios renglones de los costos de producción presentaron aumentos significativos, y los más destacados fueron el alimento balanceado, energía y combustible, los cuales fueron presionados por el incremento de los precios del petróleo.

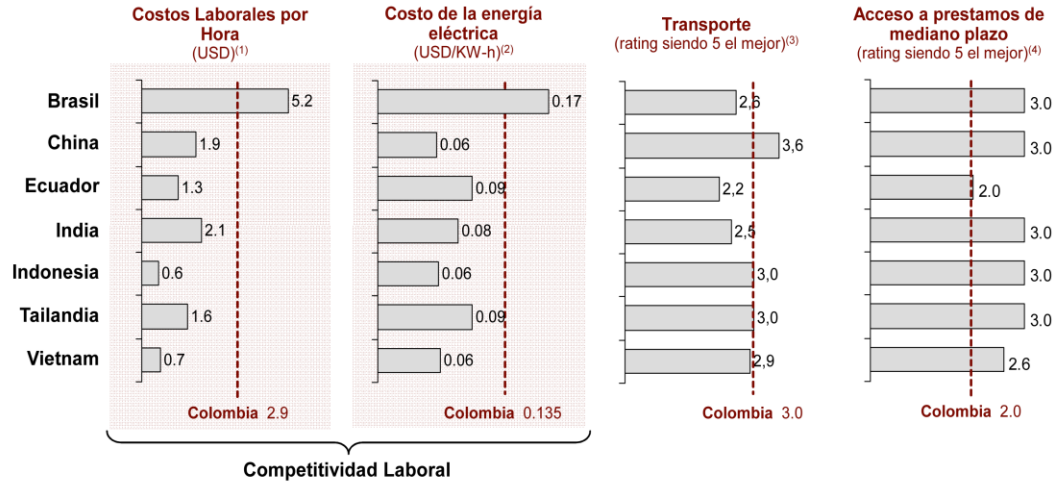
Ahora bien, los costos por mano de obra y energía son quizás la mayor desventaja de Colombia frente a sus competidores, ya que estos constituyen casi el doble de lo que pueden representar para otros competidores en sus estructuras de costos, lo cual le resta competitividad al país a la hora de comparar costos de producción y eficiencia en el proceso productivo.

Ahora bien, dentro de las ventajas del sector camaronicultor colombiano se encuentran la calidad del transporte, los caminos y puertos utilizados para la producción y comercialización del producto.

La gráfica N° 18 representa claramente el comportamiento de dos de los costos más representativos, Mano de obra y energía, de los países productores más competitivos de este sector, donde se aprecia la gran desventaja de Colombia frente a Indonesia, Vietnam, Tailandia e incluso Ecuador, siendo Brasil el único que supera sus índices de costos en casi el doble.

Gráfica N° 18.

Comparación en diversas variables de negocio frente a otros países acuicultores

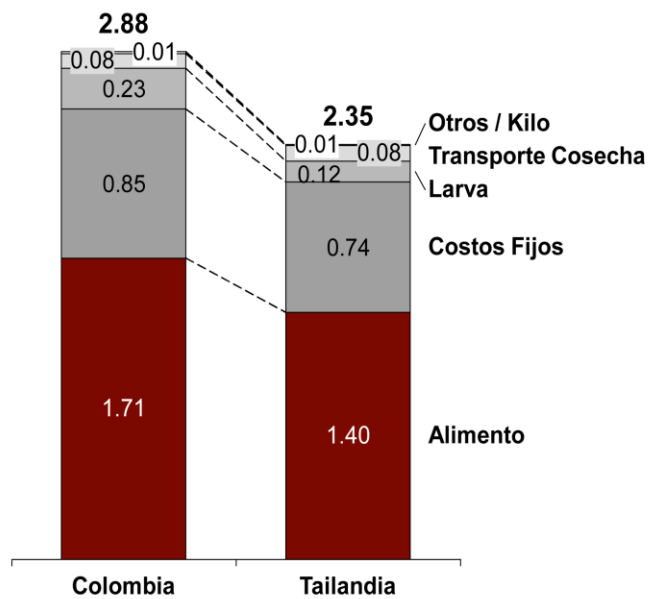


La productividad en algunos procesos del sector puede ser 40% menor en Colombia al compararse contra Tailandia

(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

Si se realiza un breve análisis comparativo de los costos incurridos sólo en finca camaronera entre Tailandia y Colombia, se deduciría que las mayores diferencias entre sus costos lo representan el alimento y la mano de obra, ya que el alimento es 22% más caro en Colombia, la mano de obra es casi 80% más cara por hora y el costo de la larva es el doble para un productor nacional.

⁵⁴ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 26, Noviembre 2010.**



Fuente: Acuanal

55

⁵⁵ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 53, Noviembre 2010.**

2. ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑÍA PARA SUPERAR LA CRISIS - RESULTADOS OBTENIDOS

2.1. Reestructuración de la compañía y sus procesos

Debido a la situación tan crítica que año tras año golpeaba más los intereses de la compañía, se vio la necesidad de llevar a cabo una reorganización de su estructura tanto administrativa como operativa, que permitiera soportar la crisis y evitara su clausura como había sucedido con muchas empresas del sector. Y uno de los cambios más importantes, dentro del que podría estar inmerso cualquiera que se haya llevado a cabo, fue la reducción de los costos, lo cual conllevaba a una modificación en el proceso de producción y este a su vez un cambio en la estructura general de la compañía.

2.1.1. Costos de producción

Ante el escenario internacional de caída de precios del camarón, los productores camaroneros iniciaron la búsqueda de opciones que ayudaran a mejorar su eficiencia y competitividad para lograr costos de producción que permitieran la sostenibilidad de la industria.

Pues como se ha dicho anteriormente, al ir aumentando la producción mundial del camarón, los precios van disminuyendo progresivamente y para poder ser competitivos, los productores deben reducir constantemente sus costos.

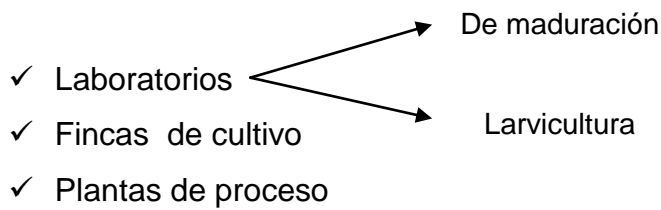
Por ello, como se mencionó en el capítulo anterior, uno de los puntos que más ha tenido protagonismo en la crisis de la camaronicultura es el costo de producción, ya que este es un rubro realmente significativo en el proceso pues representa sumas elevadas para el sector en Colombia.

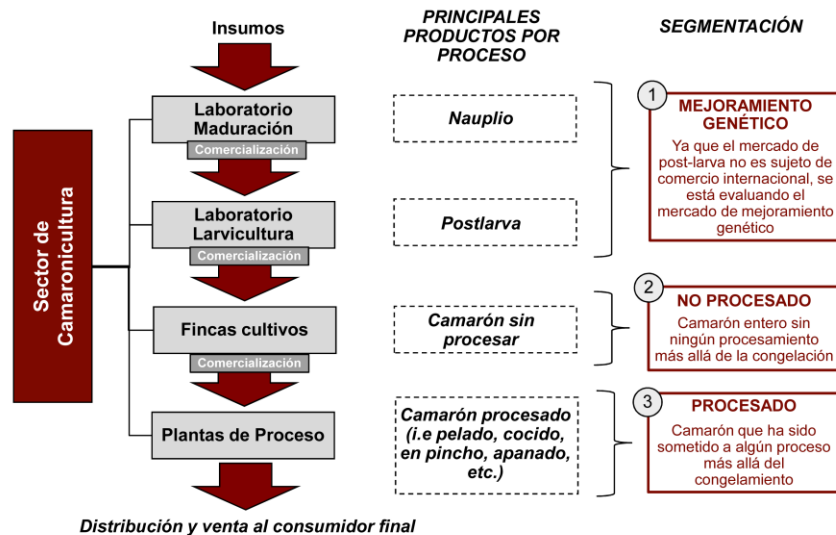
Dentro de los costos incurridos en la camaronicultura se encuentran los incurridos por los siguientes conceptos:

- Mano de Obra
- Alimento
- Insumos
- Administración
- Larvas
- Energía eléctrica
- Transportes
- Cosecha
- Combustible (equipos)
- Otros

2.1.2. Proceso y sistema de producción

El proceso de producción del camarón de cultivo se desarrolla principalmente en tres escenarios:





56

En los laboratorios de maduración las hembras y machos (Reproductores⁵⁷) son alojados para su apareamiento. Una vez culminada esta fase, las hembras son trasladadas a tanques de desove para que depositen sus huevos. A continuación, los huevos se incuban hasta que se convierten en nauplios.

Una vez completado el ciclo de maduración, el nauplio es llevado a los laboratorios de larvicultura. En estos se hace un estricto cuidado del nauplio hasta convertirse en postlarva. Estos cuidados tienen que ver principalmente con el análisis del agua, cultivo de microalgas, aplicación de nutrientes inorgánicos para estimular su crecimiento, así como también del manejo de la *Artemia* y la alimentación de la larva en todos sus estadios de desarrollo. (Ver Anexo N° 04. *Ciclo de producción camarón laboratorios*).

Luego la larva es transportada a las fincas de cultivo en donde se efectúa el engorde o producción comercial del camarón. La larva es sembrada en piscinas

⁵⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, *Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia*, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 36, Noviembre 2010.

⁵⁷ Camarones adultos en edad de reproducción, también llamados padrotes -los machos- y madrotas -las hembras-.

que han sido preparadas previamente, y funcionan bajo alguno de los sistemas de producción, (*Extensivo, Semi-intensivo, Intensivo y/o Superintensivo*, explicados más adelante), el ciclo de esta actividad en promedio es de 121 días por piscina. En Colombia la producción se realiza en su mayoría en estanques llenados con agua estuarina y de mar. (Ver Anexo N° 05. *Ciclo de producción camarón fincas*).

Es importante que se definan brevemente los diferentes sistemas de producción utilizados en las piscinas donde es sembrada la larva. El proceso de intensificación es en parte, una resultante del desarrollo tecnológico de producción y de ampliación de los mercados. Por ello en la camaronicultura existen distintos tipos de cultivo que se emplean según la intensidad y tecnificación del cultivo, y permiten obtener diferentes resultados de acuerdo a los intereses del productor y sus capacidades de producción.

Dentro de los sistemas de producción se encuentran:

- ♣ **Extensivo o tradicional:** Se caracteriza por tener un bajo costo operacional y una baja densidad de camarones por unidad de superficie, sin suplemento de alimento artificial y mantener una alta fertilización a partir de fertilizantes inorgánicos. El sistema de recambio de agua se encuentra reducido para mantener solamente niveles adecuados de oxígeno y salinidad. La densidad final esperada en este sistema es de 10 y 15 camarones/m², con una mortalidad calculada de 50% en los 105 días de cultivo. La aplicación de fertilizantes (NPK 12-24-12) se ha venido ofreciendo a una tasa de 40Kg/ha/mes con un recambio del 5%/diario.

- ♣ **Semi-intensivo:** Este sistema se caracteriza por tener una densidad más alta que el sistema extensivo, la tasa de recambio de agua es mayor y además de fertilizar como en el caso anterior se requiere ofrecer

alimentación suplementaria pues el alimento natural se hace limitante al aumentar la densidad de camarones que se proyecta sea de 20 a 30 camarones/m². Se prevé utilizar una tasa de fertilización de 20 a 40 kg/ha, con una utilización de 30/kg/mes de fertilizante inorgánico y una tasa de recambio de agua de 10 a 20%.

- ♣ **Intensivo:** En este sistema se utilizan fertilizantes, alimento artificial y aireación dentro de los estanques por medio de aireadores que permitan mantener condiciones adecuadas de oxígeno en el cultivo. La densidad final esperada de este sistema se encuentra entre 40 a 60 camarones /m²; la mortalidad prevista es del 25% en los 105 días de cultivo. El uso de fertilizantes oscila entre 20–40 kg/ha/mes, estimando una utilización de 20 kg/ha/aplicación, el alimento es suministrado dos veces por día, se realiza un recambio de agua del 10 al 20% y se utilizan aireadores 24 horas al día.

- ♣ **Súper - intensivo:** Aumento exagerado de la capacidad de carga del cuerpo de agua, dependencia total de alimentos concentrados y de maquinaria para la recirculación, filtración y reoxigenación del cuerpo de agua disponible y dependencia total de alimentos concentrados. En este sistema las densidades son superiores entre 80 a 100 camarones/m²; en estanques deben hacerse recambios diarios de agua, de hasta un 100%/hora; también se utilizan aireadores mecánicos. Los estanques son generalmente de concreto y de tipo “race-ways” para que pueda darse un mejor intercambio de agua y una mayor oxigenación.

Finalmente el camarón cosechado en las fincas es llevado a las plantas donde se procesa y empaca para ventas internas y externas.

2.1.3. Reducción de costos: Cambios en el proceso, sistema de producción y otros

2.1.3.1. Cambio de Sistema Extensivo – Intensivo – Extensivo

En busca de desarrollo tecnológico de la producción de camarón en Colombia y aumento de su productividad, se llevaron a cabo estudios sobre la camaronicultura en países desarrollados y sus técnicas para el cultivo, por ello, luego de ser sometido el proyecto de tecnificación del cultivo a diferentes análisis de rentabilidad, la compañía decide implementar un sistema intensivo, que representaba una de las mejores estrategias para aumentar la productividad, pero además una millonaria inversión.

A través del cambio de sistema se buscaba además consolidar la estructura de costos que se manejaba, convirtiéndola en un alto porcentaje variable a la producción, al más bajo costo competitivo.

Así en Noviembre del año 2006 se inició el proyecto de aireación para aumentar la producción en más de 50%, mediante la instalación de aireadores en proporción de 8 caballos por hectárea en 530 hectáreas de las 1.056 que tenía la compañía; lo anterior permitiría sembrar el doble o más de la densidad que se tenía en esas hectáreas y obtener finalmente mayores tamaños, el proyecto fue financiado por Manuelita S.A. por un valor cercano a los USD\$5.000.000.

En otras palabras el cambio de sistema consistía en la conversión de piscinas del sistema utilizado (tradicional o extensivo) 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 el sistema, por lo que a pesar de las buenas perspectivas de producción y exportación, sostenerlo se hizo cada vez más difícil, pues las condiciones del mercado no mejoraban y el costo para mantener el intensivo poco a poco se salió de las capacidades de la compañía.

Siendo así, a partir del mes de Mayo de 2010 se implementó otro cambio significativo en el modelo de producción de la camaronera, pasando de un sistema intensivo a extensivo nuevamente, reduciendo notoriamente las densidades de siembra y por ende generándose una importante reducción de la producción del cultivo (-42%), lo que implicó una fuerte reducción de los costos y gastos de toda la compañía (-60%). Este sistema está orientado a la producción de un camarón de mayor talla, y se supone mejorará paulatinamente el ingreso marginal del producto. Es fundamental anotar que el efecto de la reestructuración en la producción, no se reflejó de manera considerable en los resultados del 2010, pues fue un año de transición del modelo anterior, donde hubo fuertes aplazamientos de cosechas para el año 2011 en busca de mayores tallas.

Ahora bien, en el cambio de sistema de producción hubo tres conceptos muy importantes que se vieron afectados: el consumo de energía, de gas y el de combustible, los cuales al pasar del sistema extensivo a intensivo, aumentaron considerablemente y representaban un gran porcentaje dentro de los costos de producción, ya que el sistema intensivo hace uso de aireadores para oxigenar el agua las 24 horas del día, y estos funcionan con energía, gas y combustible. Pero de igual manera al realizar de nuevo el cambio de sistema, el consumo disminuyó y con ello sus costos casi en un 90%, ya que al no utilizar aireadores el gasto exagerado de estos insumos no era necesario. Hoy, estos costos se limitan a lo estrictamente necesario, dentro de los procesos actuales.

En resumen con el cambio de sistema lo que se busca es reducir la *densidad de siembra*⁵⁸ de 50 animales por m² a 15, con lo que se disminuyen a su vez costos por mano de obra, consumo de alimento, de insumos como fertilizantes, combustible, entre otros. Con esto se puede obtener un mayor crecimiento y lograr un mejor precio por kilo, al tenerse un camarón más grande. Además al bajar la densidad se puede utilizar más alimento natural, reducir el consumo de alimento por kilo de camarón producido y el alto costo por alimento artificial, lo cual significa una disminución en la conversión alimenticia.

2.1.3.2. Reestructuración organizacional⁵⁹

Indiscutiblemente en una empresa uno de los aspectos que más sufre cambios en épocas de crisis es su estructura organizacional, ya que la reorganización de la compañía permite evaluar la posibilidad de disminuir costos, teniendo presente que se cause el mínimo de traumatismos posibles, es decir, sin alterar irremediablemente un proceso, restarle calidad a este y al producto final y desmejorar la imagen de la empresa.

C.I. Océanos S.A. llegó a generar más de 1000 empleos entre directos e indirectos, con lo que ha demostrado su compromiso con el desarrollo económico y social de la región y el país, pues no solo busca hacer sostenible y rentable el negocio sino que además siempre ha procurado darle un valor agregado a su gestión ofreciendo a sus grupos de interés seguridad y estabilidad económica y laboral. Sin embargo era inevitable que en la compañía se hiciera necesario replantear la forma en que estaban organizadas y distribuidas sus tareas.

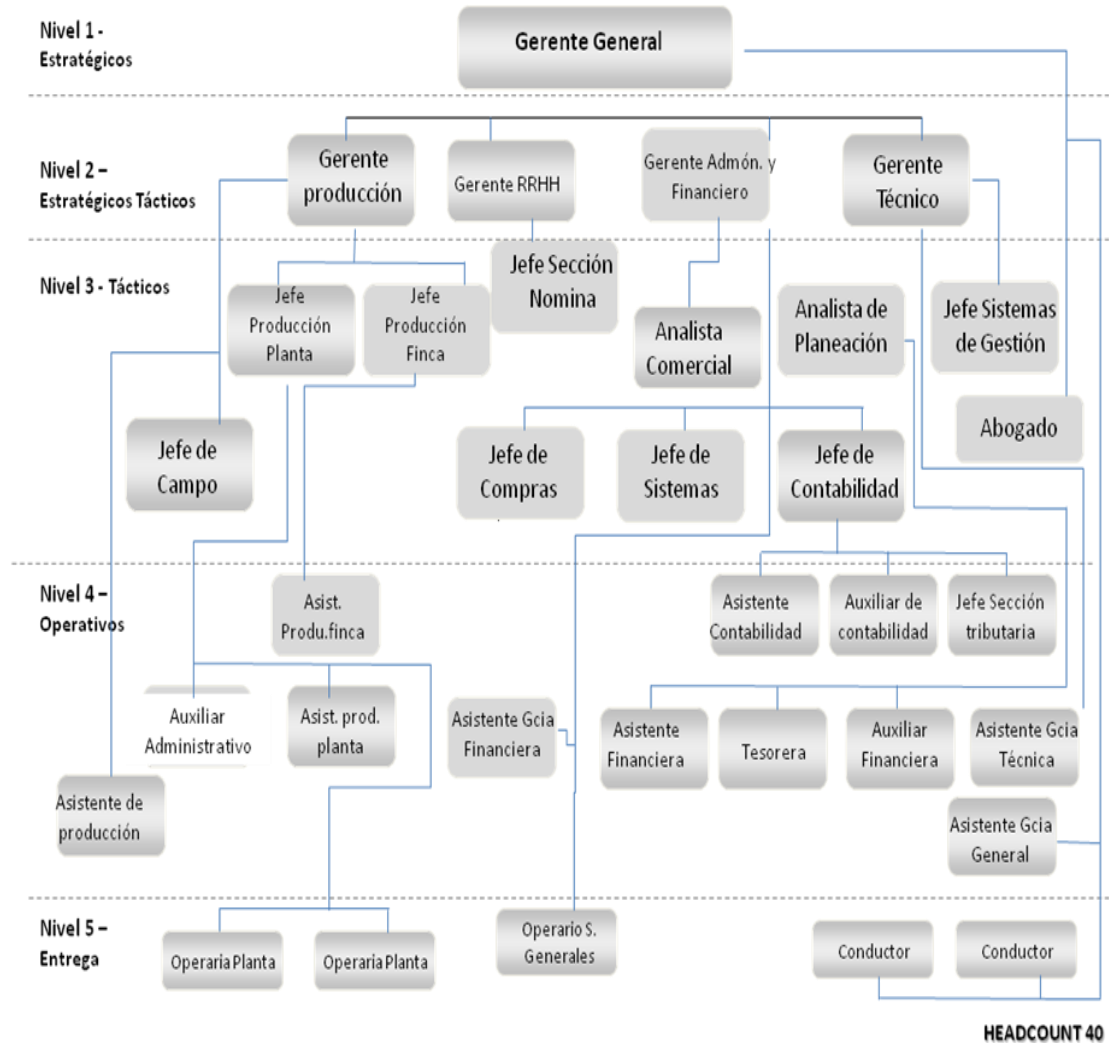
⁵⁸ Cantidad de semilla/larva a sembrar por hectárea.

⁵⁹ Departamento de Recursos humanos y Nómina C.I. Océanos S.A. y gerencias Cootrasin y Coopersum.

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. Y uno de los cambios más notorios fue la eliminación y/o modificación de ciertas gerencias, jefaturas, algunos puestos de trabajo de menor rango como asistentes, secretarias, auxiliares, operarios y a su vez la reasignación de responsabilidades y y reducción de salarios de algunos cargos con el fin de minimizar los costos por personal administrativo y operativo. En la tabla N° 3, es posible ver de manera general el comportamiento del gasto por personal administrativo, aunque en algunos años presenta aumentos considerables, se observa que para el 2010 los costos por este concepto disminuyeron significativamente.

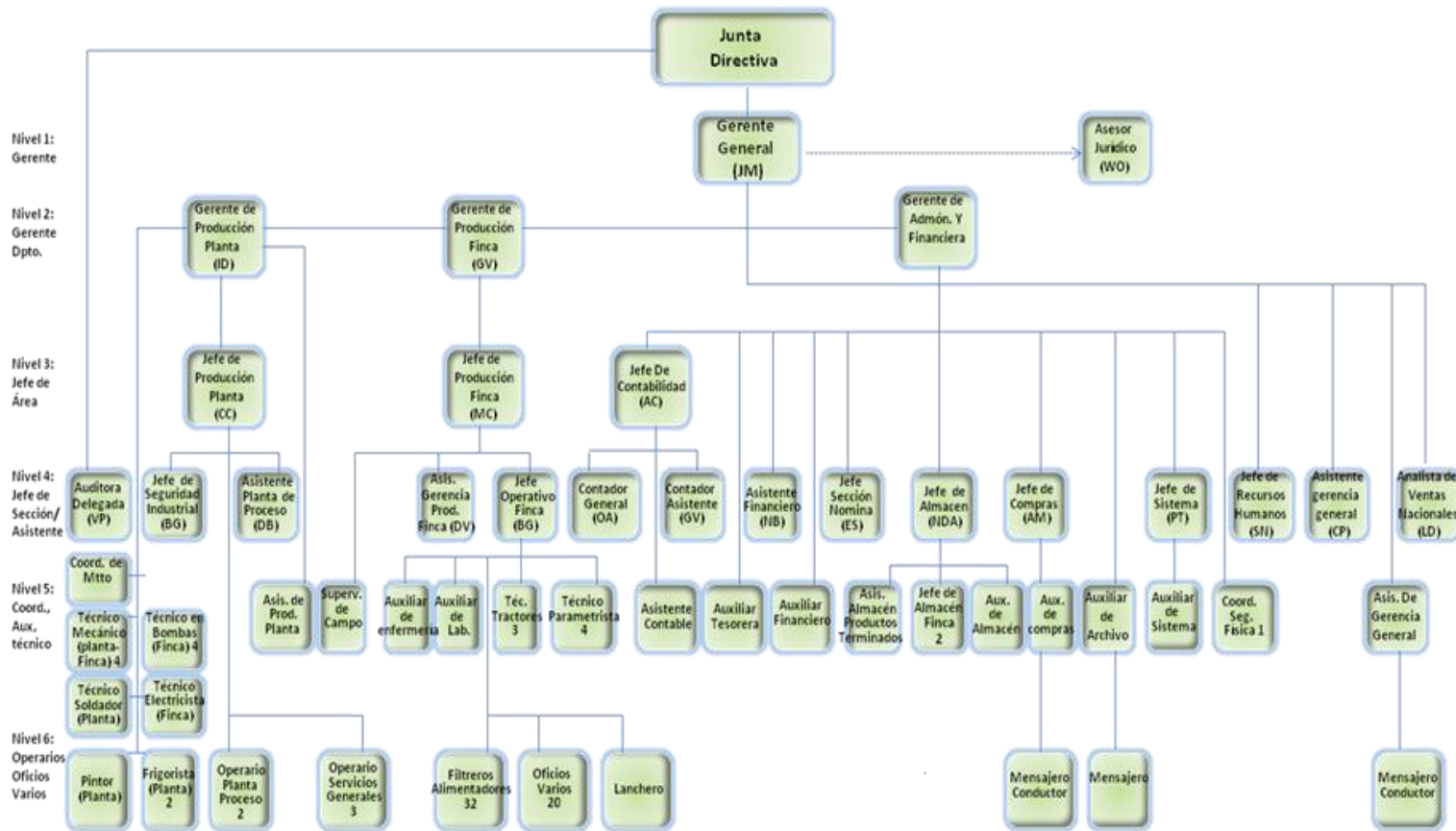
A continuación se presenta la evolución del organigrama de la compañía y de las cooperativas:

Estructura organizacional de C.I. Océanos S.A. hasta el año 2010

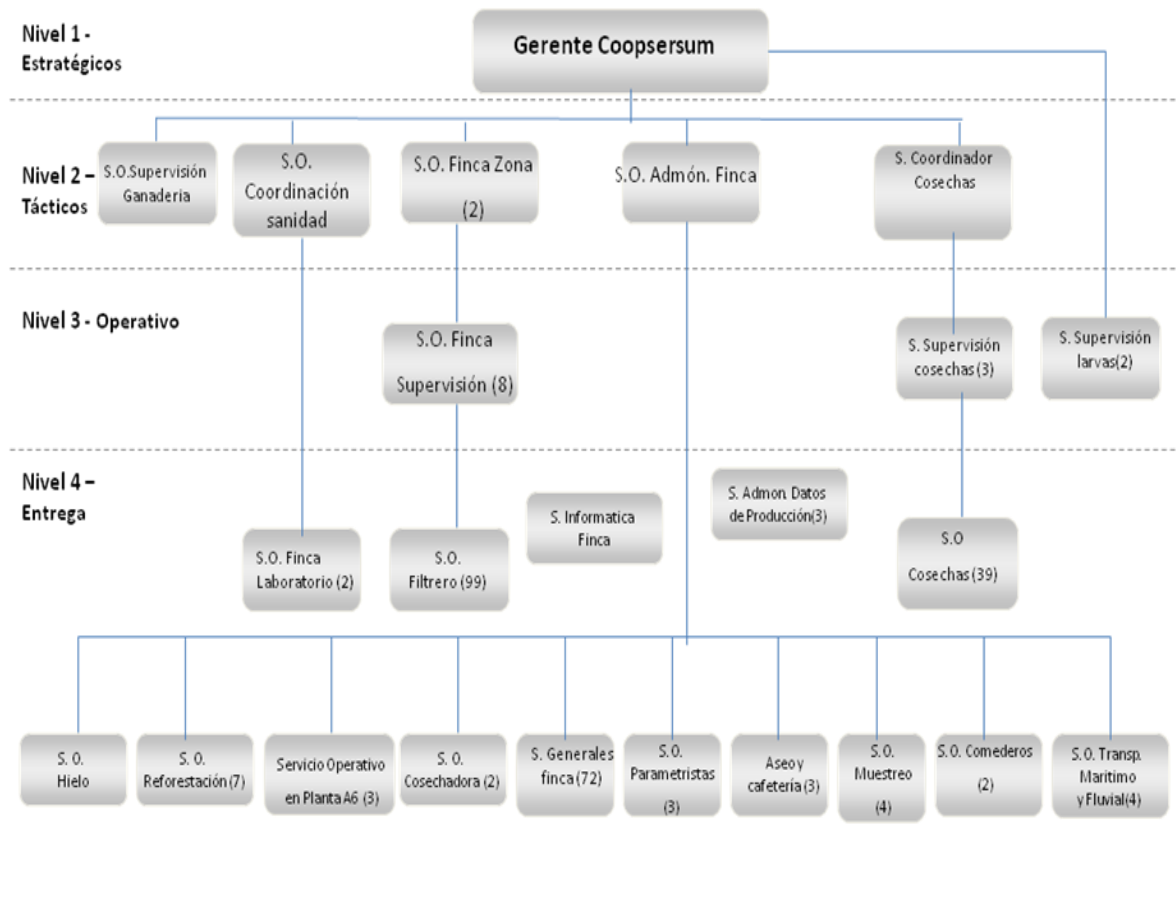


Estructura organizacional de C.I. Océanos S.A. en la actualidad

ORGANIGRAMA DE C.I OCEANOS S.A

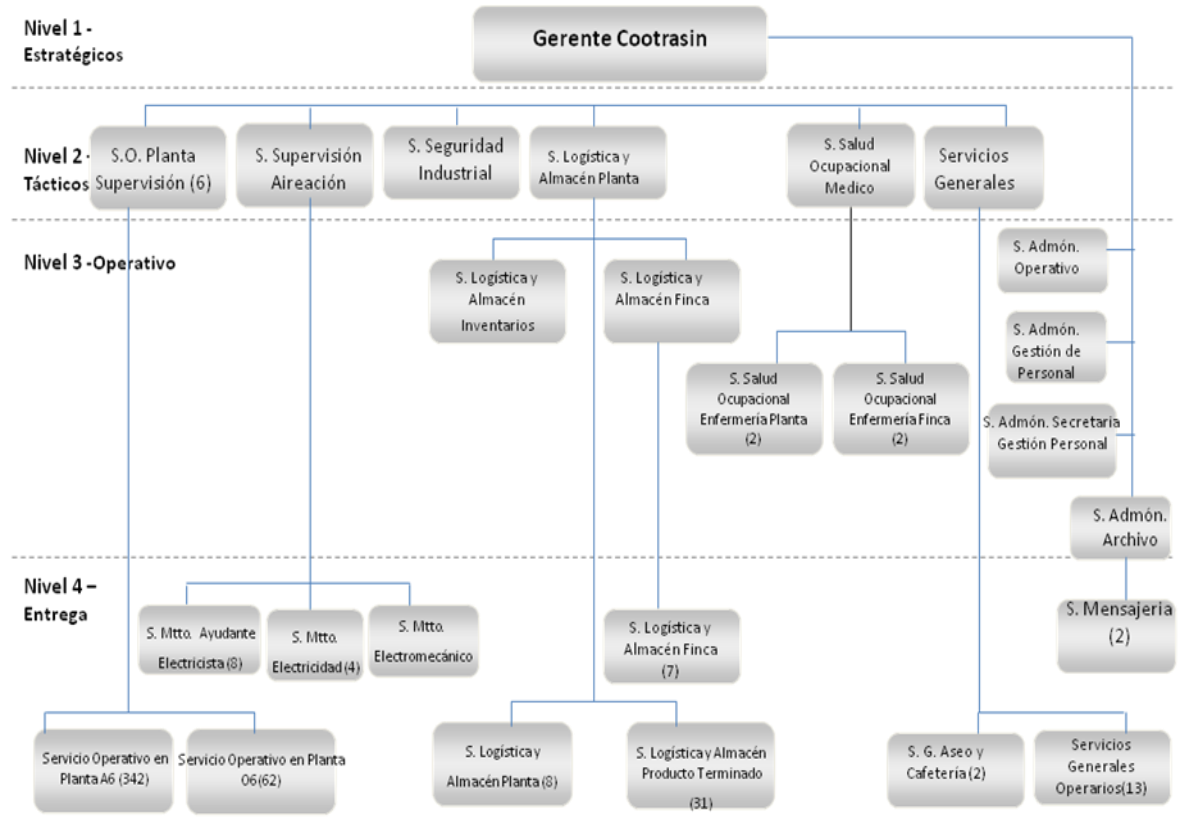


Coopersum se encarga de suministrar el personal operativo de la finca camaronera:



HEADCOUNT 264

Cootrasin suministra el personal operativo de la planta de proceso:



HEADCOUNT 504

La principal razón por la que se decide reducir costos por mano de obra operativa es que al disminuir la cantidad cosechada se requiere menos personal para realizar las mismas labores, es decir hay menos manipulación de insumos, menor frecuencia de alimentación, entre otras. De la misma manera la disminución de kilos cosechados, hacía exagerado el número de operarias en la planta de proceso, comparado con la cantidad de producto a procesar.

En la última estructura, gran parte del personal de las cooperativas y bolsas de empleo, se vincula directamente con Océanos, a fin de ahorrar el costo/gasto por administración cobrado por estas entidades para suministrar el personal. Entonces se ve aumentos en los niveles 5 y 6 del organigrama. Océanos ha disminuido sus costos por personal en más del 50%, al reducir considerablemente su planta de personal y reestructurado las políticas salariales.

2.1.3.3. Cambio de alimento

La compañía adquiría el alimento preparado para la larva y camarón de su principal proveedor: *Alicorp Colombia*, el cual le proporcionaba Nicovita, un alimento hecho especialmente para este animal, con las características necesarias para su desarrollo y calidad. Sin embargo con la llegada de Empagran, una empresa ecuatoriana que produce su propio alimento con propiedades similares, se presenta la ventaja de que el insumo fuera suministrado por el nuevo inversionista a un costo más bajo, lo cual indiscutiblemente era una excelente opción, por lo se decide optar por ella, aprovechando el beneficio y la posibilidad de disminuir costos por este concepto. Es así como con la llegada del grupo ecuatoriano a la compañía se comienza a importar el alimento necesario para larva y camarón en cada una de sus etapas desde el país vecino, esperando obtener los resultados proyectados.

2.1.3.4. Adquisición del laboratorio para producción de larvas y Reproductores

C.I. Océanos S.A. iniciaba su proceso productivo en las fincas de cultivo, pues no producía su propia larva sino que la adquiría de laboratorios como C.I. Caicsa, Ceniagua, Acuanal, Larvas de Tolú, entre otros proveedores, ya que en su momento era más rentable para la compañía comprar la larva lista para sembrarla

en las piscinas y luego trasladar el camarón a la planta de proceso, que producirla, además de que no contaba con el equipo necesario para el laboratorio. Sin embargo a principios del 2011 se decide trabajar con un laboratorio de maduración y larvicultura, pues resultaba una buena opción ya que era posible producir larva a un menor costo comparado con el que se venía pagando a los laboratorios. Se opta entonces por tomar en arrendamiento el laboratorio de C.I. Caicsa, ubicado en Tolú, donde se lleva a cabo el proceso descrito en el Anexo N° 04. *Ciclo de producción en los laboratorios*. De esta manera completaba el esquema que representa los escenarios de producción de camarón de cultivo, iniciando en los laboratorios y terminando en la comercialización del producto. Por otro lado, con esta estrategia además de reducir costos, se podía tener un mayor control de la larva teniendo en cuenta las necesidades de la empresa en cada una de las etapas del ciclo del camarón.

Por otro lado, respecto a los padrotes, desde 1994 con el propósito de aliviar la dependencia de nauplios y larvas del mercado internacional, se decidió iniciar un programa de sustitución de importaciones de este insumo básico, a través de la cría de reproductores.

Durante este proceso, irrumpió el T.S.V. (Virus del Síndrome de Taura), razón por la cual los padrotes afectados y sobrevivientes, fueron transmitiendo generación tras generación, una resistencia genética a su progenie, recuperando después de tres generaciones las sobrevivencias que se tenían antes del brote de T.S.V. en Colombia. Igualmente el haber logrado cerrar el ciclo permitió crear una protección de nuevas enfermedades y simultáneamente generar resistencias a otras menos patógenas, resultando lo anterior en el surgimiento de la raza colombiana de Langostinos sanos. Con este precedente se genera confiabilidad de suministro a los clientes de la empresa.

Lo anterior se logró mediante un proceso de depuración progresiva escogiendo los animales provenientes de estanques con buenos resultados de sobrevivencia y tamaño, se fue generando un pie de cría que posteriormente sirvió de base para la autosuficiencia del país.

Actualmente se continúa produciendo para el programa de genética desarrollado por el gremio (Acuanal-Ceniagua) con la asistencia de la compañía AKVAFORSK de Noruega, teniendo como metas conseguir mejoras progresivas en el crecimiento, sobrevivencia y resistencia a las enfermedades.

2.1.3.5. Otras estrategias

Dentro de otros mecanismos que la empresa ha empleado para sobrevivir a la crisis se encuentran:

- La ayuda recibida por parte de los accionistas, quienes asumieron el compromiso de pagar al vencimiento de créditos las cuotas de capital e intereses que la empresa no pueda asumir en su momento.
- La ayuda del Gobierno a través de incentivos sanitarios y créditos blandos.
- El cambio de ciertos proveedores de insumos que ofrezcan mejores condiciones de pago o políticas de crédito y precios más bajos, siempre procurando la calidad de los productos o servicios adquiridos.
- El fortalecimiento el mercado nacional a través de visitas y ventas a domicilio.
- La implementación de la política de congelación de sueldos, negociaciones para desalarización, se relocalizaron empleados y en algunas ocasiones se disminuyeron las horas de trabajo de cierto personal operativo, pues solo se procesaba el producto en planta ciertos días de la semana.

- Disminución de personal vinculado a través de cooperativas y bolsas de empleo, para ahorrar los costos por administración.
- La reducción de rutas transporte de personal.
- El ahorro de papelería, elementos de aseo, cafetería, energía, agua, entre otros.

2.2. Evolución del negocio⁶⁰

2.2.1. Resumen

El desempeño de la sociedad en el año 2000 fue extraordinario y muy superior a lo presupuestado incluso al año anterior, razón por la cual se podía afirmar que el negocio se encontraba en un punto cumbre en aspectos económicos, administrativos y legales.

Hacia los años 2001 al 2003 los resultados fueron buenos y ajustados a lo presupuestado de producción y ventas, sin embargo la caída de precios afectó considerablemente a los resultados financieros del ejercicio, aún así la empresa continuó siendo competitiva a nivel mundial.

El desempeño de la sociedad en el año 2004 fue regular financieramente, pero mejor a lo presupuestado en producción y ventas por volumen, sin embargo la caída de los precios siguió afectando significativamente los resultados financieros del ejercicio, complementado lo anterior con la fuerte revaluación del peso.

Para los años 2005 y 2006 el desempeño de la sociedad fue superior a lo presupuestado en producción y ventas por volumen, no obstante los resultados

⁶⁰ Informes anuales C.I. Océanos S.A., años 2000-2010.

financieros del ejercicio siguieron disminuyendo paulatinamente con la revaluación del peso y la caída de los precios internacionales del camarón.

Desafortunadamente para la sociedad, entre los años 2007 y 2009 los resultados fueron inferiores a lo presupuestado en producción y ventas por volumen; lo anterior afectó considerablemente los rendimientos financieros del ejercicio debido en el 2007 a la revaluación del peso y los precios internacionales del camarón, y en el 2008 y 2009 a menores sobrevivencias y kilos por hectárea, aunado lo anterior por una mayor conversión alimenticia.

En el 2010, ante la difícil situación operacional del negocio, Inversiones Manuelita S.A, el accionista mayoritario de C.I. Océanos S.A., estableció una alianza estratégica con el grupo ecuatoriano Empacadora Grupo Granmar S.A. (Empagran), con el fin de lograr eficiencias y mejoramientos orientados a la recuperación y viabilidad financiera de la compañía. Bajo esta alianza, se realizó una fuerte reestructuración de la empresa, que significó un cambio en el modelo de producción a un sistema más extensivo y una reducción de los costos.

2.2.2. Resultados del proceso

2.2.2.1. Finca camaronera

En el año 2000 se sembró un 6,73% más de las hectáreas que en 1999 y se cosechó un 1,37% más que en 1999, igualmente la productividad por hectárea fue un 4,78% superior al año anterior, lográndose así por el efecto conjunto de los dos parámetros anteriores, un incremento en la producción del 13,16% o 339.518 kilos en el año.

Los índices biológicos de más importancia para este año fueron:

Concepto	2000	Nivel
Sobrevivencia	68,1%	3,1% mejor
Tamaño	13,78gr	1,1% mejor
Conversión alimenticia	1,33	2,45% inferior

En el año 2000 aún existían positivos por PCR⁶¹ a WSSV⁶², sin presentarse la enfermedad en forma patológica; Ceniagua detectó a finales del 2000 que temperaturas superiores a 31°C, conservaban inactivo el virus (descubrimiento de carácter mundial); y en la finca camaronera se mantenía esta temperatura, inclusive en época fría, lo cual representaba una gran ventaja, sin que lo anterior permitiera descansar con la bioseguridad e investigación.

En este año se inició el desarrollo de los terrenos comprados en 1999 a Reforestadora de la Costa, culminando 14 piscinas y quedando sólo 4 pendientes por nivelación de fondos; igualmente se anticiparon inversiones del 2001 (reservorios⁶³ y diques de piscinas) aprovechando la inercia de la construcción y la maquinaria existente en el sitio.

En el año 2001 se sembró un 47,21% más de hectáreas que en 2000 y se cosechó un 24,16% más que el año anterior; igualmente la productividad por hectárea fue un 10,17% superior, lográndose así por el efecto conjunto de los dos parámetros anteriores, un incremento en la producción del 36,78% o 1.074.117 kilos de más en el año.

⁶¹ Polymerase Chain Reaction / Reacción en cadena de la polimerasa, técnica que amplifica un fragmento de ADN para hacer mucho más fácil la identificación, con una muy alta probabilidad, de virus o bacterias causantes de una enfermedad.

⁶² White Spot Syndrome Virus / Virus del síndrome de la Mancha Blanca.

⁶³ Estanques o reservas de agua que se crean a través de una represa.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2001, comparativamente con los del año 2000, son:

Concepto	2000	2001	Nivel
Sobrevivencia	68,1%	72,95%	7,13% superior
Tamaño	13,78gr	13,61gr	1,25% inferior
Conversión alimenticia ⁶⁴	1,33	1,40	5,26% superior

En el año 2001 siguieron presentándose los virus más comunes como el TSV y el WSSV (diagnostico por PCR y no por Histopatología) sin causar mortalidades, lo que permitió obtener buenas sobrevivencias en el año.

En este año se desarrollaron 22 nuevas piscinas con un total de 187,8 hectáreas en unos terrenos comprados en 1.999 a Reforestadora de la Costa. Esta ampliación requería de obras adicionales como: un puente elevadizo, esclusas, bodegas, campamentos y equipos complementarios para la operación.

En el 2002 se sembró 4,9% más de hectáreas que el 2001 y se cosechó un 25,5% más que el año anterior; igualmente la productividad por hectárea fue un 6,34% superior, lográndose así por el efecto conjunto de los dos parámetros anteriores, un incremento en la producción del 33,45% o 1.335.963 kilos de más en el año.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2002, comparativamente con los del año 2001, son:

⁶⁴ Cantidad de alimento consumido (Kg) necesario para incrementar en Kg el peso de los animales criados.

Concepto	2001	2002	Nivel
Sobrevivencia	72,95%	71,83%	1,54% inferior
Tamaño	13,61gr	13,29gr	2,30% inferior
Conversión alimenticia	1,40	1,57	12,34% superior
K/ha/cosecha	No registra	1.912	6,34% superior

En el año 2002 siguieron presentándose los virus más comunes como el TSV y el WSSV (diagnostico por PCR y no por histopatología) sin causar mortalidades, lo que permitió obtener buenas sobrevivencias en el año.

En este año se desarrollaron 9 piscinas con un total de 72,7 hectáreas en los terrenos comprados en 1.999 a Reforestadora de la costa, las cuales fueron operadas con el mismo personal que se tenía a finales del 2001.

En el 2003 se sembró 6,8% menos de hectáreas que el 2002 y se cosecharon un 3,07% más que el año anterior; la productividad por hectárea fue un 7,73% inferior, obteniéndose por el efecto conjunto de los dos parámetros anteriores, una disminución en la producción del 4,89% o 260.800 kilos en el año.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2003, comparativamente con los del año 2002, son:

Concepto	2002	2003	Nivel
Sobrevivencia	71,83%	70,28%	2,16% inferior
Tamaño	13,29gr	13,82gr	3,98% superior
Conversión alimenticia	1,57	1,69	7,14% superior
% de entero	-	61,74%	7,17% superior
K/ha/cosecha	1.912	1.764	7,73% inferior

En el año 2003 siguieron presentándose los virus más comunes como el TSV y el WSSV (diagnostico por PCR y no por histopatología) sin causar mortalidades, lo que permitió obtener buenas sobrevivencias en el año.

En el 2004 se sembró 5,21% más hectáreas que en el 2003 y se cosechó 5,7% menos que el año anterior; la productividad por hectárea fue un 10,54% mayor, obteniéndose por el efecto conjunto de los dos parámetros anteriores, un aumento en la producción del 4,24%, equivalente a 215.022 kilos en el año.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2004, comparativamente con los del año 2003, son:

Concepto	2003	2004	Nivel
Sobrevivencia	70,28%	74,28%	5,69% superior
Tamaño	13,82gr	13,28gr	3,91% Inferior
Conversión alimenticia	1,69	1,64	2,97% Inferior
% de entero	61,74%	68,04%	10,2% superior
K/ha/cosecha	1.764	1.950	10,54% superior

En el 2005 se conservó el área de producción en piscinas de 1.053 hectáreas, se sembró 4,35% menos de hectáreas que el 2004 y se cosechó un 5,43% menos que el año anterior, sin embargo la productividad por hectárea fue un 23,57% mayor que el año anterior, obteniéndose un aumento en la producción del 16,86% equivalente a 890.963 kilos en el año, la disminución en siembras y cosechas se debió a la menor rotación de las piscinas a consecuencia del aplazamiento de cosechas en el segundo semestre; buscando una mejor rentabilidad de las mismas.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2005, comparativamente con los del año 2004, son:

Concepto	2004	2005	Nivel
Sobrevivencia	74,28%	74,37%	0,13% superior
Tamaño	13,28gr	15,02gr	13,08% superior
Conversión alimenticia	1,64	1,81	10,49% superior
% de entero	68,04%	73,58%	8,15% superior
K/ha/cosecha	1.950	2.410	23,57% superior

Se finalizó con una planta de personal de 535 trabajadores, contra 593 del año 2004 (un 9,79% menos) y de un presupuesto de 728 trabajadores.

En el 2006 se conservó el área de producción de piscinas de 1.053 hectáreas, se sembró un 1% menos de hectáreas que en el 2005 y se cosechó un 2% más que el año anterior. La productividad por hectáreas fue un 11% mayor que el año anterior, obteniéndose un aumento en la producción del 13%, equivalente a 810.804 kilos en el año; la disminución en siembras se debió a la menor rotación de las piscinas a consecuencia de la escasez de larva que se presentó en el primer semestre del año 2006, aumentándose el tiempo de preparación de las piscinas.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2006, comparativamente con los del año 2005, son:

Concepto	2005	2006	Nivel
Sobrevivencia	74,1%	70,6%	5% inferior
Tamaño	14,88gr	14,33gr	4% inferior

Conversión alimenticia	1,81	1,91	6% superior
% de entero	71,8%	71,7%	3% superior
Densidad de siembra	21,86/m ²	26,6/m ²	22% superior
K/ha/cosecha	2.411	2.686	11% superior

La estrategia de aumentar la producción vía mayor densidad de siembra, obedeció a la conformación de precios en el 2006, que no motivó a producir tallas superiores a los 18 gramos de tamaño final.

En el año 2007 la compañía convirtió 530 hectáreas a Sistema de Cultivo Intensivo, el cual permitió aumentar la producción al pasar de 6.984 Tm a 9.168 Tm. Lo anterior conllevó a obtener una productividad de 3.444 Kg. por hectárea, siendo esta un 28% superior al año 2006. En el año 2007, se sembró un 2,4% menos de hectáreas que en el 2006 y se cosechó un 2,3% más que el año anterior; la disminución en siembras se debió a la menor rotación de las piscinas a consecuencia de la conversión de piscinas del sistema tradicional al cultivo intensivo.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el 2007, comparativamente con los del año 2006 son:

Concepto	2006	2007	Nivel
Sobrevivencia	70,6%	68,2%	3% inferior
Tamaño	14,33gr	14,27gr	0%
Conversión alimenticia	1,91	2,03	6% superior
% de entero	71,7%	77,1%	8% superior
Densidad de siembra	26,6/m ²	35,4/m ²	33% superior
K/ha/cosecha	2.686	3.444	28% superior

La participación de las hectáreas de piscinas intensivas en las cosechas del año 2007 fue del 34% comparativamente con un 4% del año anterior.

En el año 2008, las 530 hectáreas del sistema de cultivo intensivo permitieron aumentar la producción al pasar de 9.168 Tm en el 2007 a 9.491 Tm en el 2008, lo anterior debido a una mayor área cosechada de 112 hectáreas, la sobrevivencia al igual que los kilos por hectárea fueron menores al 2007 en un 14% y 1% respectivamente, debido a la curva de aprendizaje en este nuevo sistema de producción.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el 2008, comparativamente con los del año 2007 son:

Concepto	2007	2008	Nivel
Sobrevivencia	68,2%	58,8%	14% inferior
Tamaño	14,27gr	14,78gr	4% superior
Conversión alimenticia	2,03	2,05	1% superior
% de entero	77,1%	78,5%	2% superior
Densidad de siembra	35,4/m ²	39,4/m ²	11% superior
K/ha/cosecha	3.444	3.421	1% inferior

La participación de las hectáreas de piscinas intensivas en las cosechas del año 2008 fue del 56% comparativamente con un 34% del año anterior.

En el año 2009 se alcanzó una producción de 9.500 Tm en 2.770 hectáreas cosechadas, datos similares a los obtenidos en el año 2008. La participación de las hectáreas de piscinas intensivas en las cosechas del año 2009 fue del 65% comparativamente con un 56% del año anterior. Así mismo, durante el año se

incursionó en la ampliación de un nuevo sistema de producción (PG) el cual sustituyó 100 hectáreas del Sistema Tradicional, arrojando éste resultados superiores en indicadores como crecimiento y sobrevivencia.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2009, comparativamente con los del año 2008, fueron:

Concepto	2008	2009	Nivel
Sobrevivencia	58,8%	63,30%	8% superior
Tamaño	14,78gr	13,61gr	8% inferior
Conversión alimenticia	2,05	2,03	1% inferior
% de entero	78,5%	81,5%	4% superior
Densidad de siembra	39,4/m ²	40,1/m ²	2% superior
K/ha/cosecha	3.421	3.457	1% superior

En el año 2010 se alcanzó una producción de 5.511 toneladas en 2.119 hectáreas cosechadas, datos inferiores a los del 2009, debido a la implementación del nuevo sistema de producción extensivo.

Los índices biológicos de mayor importancia obtenidos en el año 2010 comparativamente con los del 2009, fueron:

Concepto	2009	2010	Nivel
Sobrevivencia	63,30%	53,5%	-15% inferior
Tamaño	13,61gr	14,78gr	9% inferior
Conversión alimenticia	2,03	2,41	18% superior
% de entero	81,5%	80,1%	-2% inferior
Densidad de siembra	40,1/m ²	33/m ²	-18% inferior
K/ha/cosecha	3.457	2.637	-24% inferior

2.2.2.2. Planta de proceso

En el año 2001 se continuó con la operación de pesca mediante 12 barcos afiliados a la compañía (10 de camarón y 2 de caracol y langosta) en conjunto con la acuicultura, se aumentaron las libras procesadas en un 22,18% con respecto al 2000; el camarón de cultivo continuó dominando la actividad de la planta y en especial el de la camaronera, la cual aportó un 80% del total procesado.

Es de anotar que en el año 2001 se incrementó la productividad en un 6,35% (kilogramos/procesados/hora) con respecto al año anterior; este dato es aún más destacable debido al incremento presentado en el proceso de camarón cola que requiere de mayor tiempo.

El total de ventas de exportación ascendió a USD\$26.471.203, lo cual fue un 12% inferior al año 2000 no obstante haber aumentado las libras procesadas; lo anterior se debió a la gran caída de precios presentada en el año. Las ventas por países se comportaron así:

- España 64,6%
- Japón 9,23%
- Francia 9,65%
- USA 16,51%

Siendo el principal cliente Jaime Estévez (España) con el 33,23% seguido de National Fish (USA) con el 13,42%. El total de ventas en USD, se distribuyó así:

- Cultivo 88,75%
- Mar 12,25% (Incluye caracol y langosta)

Para este año se destacan las inversiones de la planta, la ampliación de esta y su mecanización, al incluir dentro del proceso sus máquinas de clasificación de camarón entero y línea de descabece, igualmente la ampliación de la capacidad de congelación en un 40% con respecto al año 2000, para lo cual se tuvo que ampliar la subestación eléctrica y las plantas generadoras de respaldo.

En el año 2002 se continuó con la operación de pesca contando con 6 barcos afiliados a la compañía (4 de camarón y 2 de caracol y langosta) en conjunto con la acuicultura, se aumentaron las libras procesadas en un 20,32% con al 2001; el camarón de cultivo continuó dominando la actividad de la planta y en especial el de la camaronera, la cual aportó el 98% y 90% respectivamente del total procesado, el cual alcanzó el volumen de 13.672.989 libras en el año.

Es de anotar que en este año se incrementó la productividad en un 10,8% para el entero y 29,2% para la cola (Kilogramos/procesados/hora) con respecto a año anterior.

El total de las ventas de exportación ascendió a USD\$26.953.000, lo cual fue un 1,66% superior al año 2001 no obstante haber aumentado las libras procesadas en un 20,3%; lo anterior se debió a la gran caída de precios presentada en el año. Las ventas por países se comportaron así:

- España 54,3%
- Japón 6,9%
- Francia 11,6%
- USA 23,1%
- México 3,5%
- Otros 0,6%

Siendo el principal cliente Jaime Estévez (España) con el 25,1% seguido de National Fish (USA) con el 15,1%.

Del total de ventas en USD, proceden de cada producto los siguientes:

- Cultivo 92,2%
- Mar 7,8% (Incluye caracol y langosta)

En el 2002 se destacan entre las inversiones, la ampliación de la Planta de tratamiento de aguas residuales y el inicio de la construcción de cuarto de conservación en las instalaciones de la fábrica de hielo de la compañía.

En el año 2003 se continuó con la operación de pesca de camarón contando con algunos barcos afiliados a la compañía; en conjunto con la acuicultura, se aumentaron las libras procesadas en un 1,11% con respecto al 2002; el camarón de cultivo continuó dominando la actividad de la planta y en especial el de la camaronera, la cual aportó el 98% y 85% respectivamente del total procesado, y alcanzó el volumen de 13.824.848 libras en el año.

El total de ventas de exportación ascendieron a USD\$25.163.000, lo cual fue un 6,64% inferior al año 2002 no obstante haber aumentado las libras procesadas; lo anterior se debió a la gran caída de precios presentada en el año, a pesar de haber aumentado el tamaño promedio del producto propio, lo cual debería significar un mejor precio.

Continuó siendo el principal país de destino España con un 68,23% del total de las ventas y el principal cliente Jaime Estévez con 27,04%. En este año se destacan

las inversiones hechas en el cuarto frío de la fábrica de hielo de la compañía, con capacidad para 38 contenedores.

En el año 2004 se continuó con la operación de pesca de camarón contando con algunos barcos afiliados a la compañía; en conjunto con la acuicultura, se aumentaron las libras procesadas en un 4,72% con respecto al 2003; el camarón del cultivo continuó dominando la actividad de la planta, aportando el 98% del total procesado, el cual alcanzó el volumen de 14.477.776 libras en el año.

El total de ventas de exportación ascendieron a USD\$23.143.000, lo cual fue un 8,73% inferior al año 2003, no obstante haber aumentado las libras procesadas; lo anterior se debió a la gran caída de precios presentada en el año.

España continuó siendo el principal país de destino con un 68,3% del total de las ventas y el principal cliente Jaime Estévez con 32,93% del total.

En el año 2005 se aumentaron las libras procesadas en un 9,18% con respecto al 2004; el camarón de cultivo continuó dominando la actividad de la planta, aportando el 98% del total procesado, el cual alcanzó el volumen de 15.089.071 libras en el año, de este total, 249.363 libras corresponden a camarón de mar que disminuyó su participación con respecto al 2004 en un 3,2%.

El total del personal al cierre del año fue de 512 trabajadores, que correspondían a un 8% menos que el año anterior y un 5,57% inferior al presupuesto.

La productividad integral disminuyó en un 19,06% con respecto al 2004 y en un 10,98% con respecto al presupuesto, debido al incremento de productos de valor agregado.

Las ventas de exportación alcanzaron un valor de USD\$29.764.000, lo cual fue un 28,61% superior al año 2004, lo anterior debido al aumento de la producción, al

mayor tamaño del camarón y a un leve incremento precios, la combinación de estos dos últimos aspectos arrojó un incremento en precios promedios con respecto al 2004 del 13%.

El margen operacional del negocio camarón fue de \$2.620 millones frente a una pérdida operativa del 2004 de \$5.948 millones, el valor de las obligaciones financieras fue de USD\$ 19.041.000, las cuales disminuyeron con respecto a Diciembre 31 del 2004 en un 3,88%, los gastos financieros fueron de \$2.304 millones frente a un gasto en presupuesto de \$3.382 millones y de \$1.620 millones positivos del año anterior por efectos de la revaluación.

La utilidad neta del ejercicio del negocio del camarón fue de \$1.603 millones, frente a una pérdida presupuestada de \$4.523 millones y una pérdida en el 2004 de \$3.766 millones.

En el año 2006 aumentaron los kilos procesados en un 14% con respecto al 2005; el camarón de cultivo continuó dominando la actividad de la planta, aportando el 98,5% del total procesado, el cual alcanzó el volumen de 8.081.033 kilos en el año, de este total 149.403 kilos correspondieron a camarón de mar, el cual aumentó con respecto al 2005 en un 22%.

La productividad integral disminuyó en un 15% con respecto al 2005 y en un 4% con respecto al presupuesto, debido al incremento de productos de valor agregado, el cual fue un 89% superior al año anterior; la productividad de entero mejoró en un 6% con respecto al 2005.

Las ventas alcanzaron un valor de \$76.811 millones, lo cual fue un 7% superior al 2005, debido al aumento de la producción a pesar de los menores precios obtenidos y la revaluación real del 1,99% durante el 2006.

En el año 2007 se aumentaron los kilos procesados en un 19% con respecto al 2006; el camarón de cultivo propio continuó dominando la actividad de la planta, aportando el 97% del total procesado, el cual alcanzó el volumen de 9.580.611 kilos en el año, de ese total 179.706 kilos correspondían a camarón de mar, el cual aumentó con respecto al 2006 en un 20%.

La productividad integral aumentó un 24% respecto al 2006 y en un 9% respecto al presupuesto, debido a que en términos porcentuales resultaron menores productos de valor agregado y por las mejoras en el sistema de contratación del personal; se destaca la productividad de entero que mejoró en un 16% con relación al 2006.

Las ventas alcanzaron un valor de \$76.939 millones lo cual fue un 1% superior al 2006, con incremento en unidades vendidas del 17%, lo anterior se debió a los menores precios obtenidos (2%) con respecto al año anterior y la revaluación del año 2007.

En el año 2008 se aumentaron los kilos procesados en un 4,9% con respecto al 2007; el camarón de cultivo propio continuó dominando la actividad de la planta, aportando el 97% del total procesado. Del volumen de kilos procesados en el año 10.045.464, 125.358 kilos correspondieron a camarón de mar, el cual disminuyó respecto al 2007 en un 30.2%.

La productividad integral aumentó un 8% con respecto al 2007 y en un 15,6% con respecto al presupuesto, debido a que en términos porcentuales resultaron mayores productos de valor agregado y por las mejoras en el sistema de contratación del personal; se destaca la productividad de entero que mejoró en un 16% respecto al 2006.

Las ventas alcanzaron un valor de \$76.939 millones lo cual fue un 1% superior al 2006, con incremento en unidades vendidas del 17%, lo anterior se debió a los menores precios obtenidos (2%) con respecto al año anterior y la revaluación real del año 2007.

Las ventas alcanzaron un valor de \$93.227 millones lo cual fue un 21,1% superior al 2007, con incremento en unidades del 7,2% lo anterior se debió a los mejores precios obtenidos con respecto al año anterior, en los meses de Julio, Agosto y Septiembre.

En el año 2009 se mantuvo el nivel de kilos procesados respecto al 2008. El camarón de cultivo propio continuó dominando la actividad de la planta, aportando el 97% del total procesado. Del volumen de kilos procesados en el año por 9.936.481, 154.190 kilos correspondían a camarón de mar, el cual aumentó con relación al 2008 en un 23%.

La productividad integral aumentó un 8% con respecto al 2008 y en un 7% respecto al presupuesto, debido a que en términos porcentuales resultaron mayores productos de valor agregado. Se destaca la productividad de entero que mejoró en un 4% y 9% con respecto al 2008 y presupuesto, respectivamente.

Las ventas alcanzaron un valor de \$83.940 millones, 10% menores al 2008 y 22% inferiores al presupuesto, con incremento en unidades vendidas del 2% con relación al año 2008 y menores promedio del 18%.

En el año 2010 se presentó un decrecimiento del 41% en el nivel de kilos procesados, con respecto al 2009. El camarón de cultivo propio continuó dominando la actividad de la planta, aportando el 98% del total procesado. La productividad integral aumentó un 17% con respecto al 2009 y en un 7% con

respecto al presupuesto, debido a que se procesaron menores volúmenes de valores agregados de camarón entero de altos niveles de intensidad en mano de obra, como empaques menores a 1 kilo, y se incrementó el peso promedio respecto al 2009.

Se implementó una nueva tecnología de transmisión de datos entre la finca camaronera y la planta de proceso, permitiendo aumentar la velocidad y confiabilidad en los procesos administrativos y operativos entre los dos centros de producción. De igual manera se realizó el cambio del cableado interno de fibra óptica de la planta de proceso, para potencializar el sistema de circuito cerrado de seguridad física y mejoras en la operación de los sistemas de información generales.

2.2.2.3. Financieros

Para el 2000, la mayor cantidad de libras y el aumento en el nivel de precios internacionales, permitió obtener ventas de exportación (solo camarón) superiores a los USD\$30.050.000, lo cual significó un incremento del 35,17% con respecto al año anterior. Igualmente los resultados de utilidades se mejoraron ostensiblemente con respecto al presupuesto.

En el 2001, a pesar de la caída en los precios del orden del 45%, los resultados del año fueron positivos, aunque muy inferiores al presupuesto.

Igualmente en el 2002, la caída de los precios fue del 23%, pero los resultados del año no fueron tan malos como debían ser, debido a ahorros obtenidos en costos de la finca del orden de 14,4% por kilo producido y en la plata del 5,4% por libra procesada.

En el 2003, los precios disminuyen un 15%, e igual que en el 2002, los resultados del año fueron positivos debido a ahorros obtenidos en costos de la finca y planta correspondientes a un 5,4% combinado.

En el 2004, aún con las mejoras operativas en finca y los ahorros obtenidos tanto en finca como en planta por los recortes en costos e inversiones, los resultados del año fueron de una pérdida de \$1.264 millones; a consecuencia de los bajos precios y la revaluación. Si en el 2004 se hubiera presentado una devaluación de 6% igual a una tasa de cambio final de \$2.950, Océanos hubiera presentado una utilidad de \$6.600 millones y una Ebitda de \$16.800 millones.

En el 2005 el ejercicio arrojó un margen de flujo de \$5.307 millones y una utilidad operacional de \$1.753 millones, que comparativamente con el 2004 corresponden a un flujo negativo de \$2.196 y una pérdida operacional de \$5.521. Cabe destacar el apoyo de Bancolombia y Corfinsura en la renegociación de los términos de la deuda, al igual que Banco Colpatria, Banco de Crédito, Banco Agrario y Banco Popular, en el incremento y otorgamiento de nuevos créditos. La revaluación del 4,62% en el 2005, continuó afectando notablemente el negocio, representando una pérdida de flujo para la compañía de \$3.141 millones (calculado sobre la base de haberse conservado la tasa de cambio de Diciembre 31 de 2004), esta situación llevó a continuar tomando medidas correctivas tales como créditos en dólares e importación de insumos (alimento, fertilizantes y otros) y pactando precios en dólares de insumos locales como las postlarvas y el proceso, tratando así de indexar⁶⁵ al dólar cerca del 65% de los costos de la compañía.

La revaluación del 2006, afectó notablemente el negocio. Lo anterior representó una pérdida de flujo para la compañía de \$1.336 millones (calculado sobre la base

⁶⁵Actualizar el valor de los bienes y deudas intentando corregir de depreciación de la moneda por medio de índices o puntos de referencia que reflejan esta devaluación.

de haberse conservado la tasa de cambio de Diciembre 31 de 2005), esta situación llevó a continuar tomando medidas correctivas tales como créditos en dólares e importación de insumos (alimento, fertilizantes y otros) y pactando precios en dólares de insumos locales como las postlarvas y el proceso, tratando así de indexar al dólar más del 65% de los costos de la compañía.

Los resultados finales estuvieron inferiores al presupuesto y año anterior, pero las buenas utilidades de las piscinas intensivas (con aireación) permitieron plantear que la migración a este tipo de cultivo haría posible ser rentables nuevamente.

Para el 2007, financieramente los resultados no fueron buenos, pero se debe tener presente que variables exógenas como la Tasa de Cambio, costo del alimento y precios internacionales afectaron significativamente los resultados, el déficit de caja tuvo que ser financiado en parte por las capitalizaciones de IMSA, (Inversiones Manuelita S.A.), nuevos préstamos bancarios (créditos puentes de operación Finagro) y los mayores días de pago de proveedores.

La revaluación del 2007 continuó afectando notablemente el negocio. Lo anterior representó una pérdida de flujo para la compañía de \$6.300 millones; se siguió con el uso de medidas correctivas tales como coberturas, créditos en dólares e importación de insumos (alimentos, fertilizantes y otros) y pactando precios en dólares de insumos locales como las postlarvas y otros, tratando de indexar al dólar los costos de la compañía.

Para el 2008, financieramente los resultados no fueron buenos. Variables como la tasa de cambio (revaluación) y el incremento en el costo del alimento, la mano de obra, la energía y el combustible; afectaron significativamente las rentabilidades del negocio. En el año se reestructuraron los pasivos a través de línea de Finagro (\$15.028 millones), convirtiendo los créditos de tesorerías a 2 y 5 años de plazo.

El balance final de las coberturas cambiarias fue una ganancia por \$833 millones, además se obtuvieron recursos del gobierno por medio del Incentivo Sanitario, valorizados estos por \$4.935 millones.

Para el 2009, los resultados fueron buenos. Variables como la caída de los precios, la Tasa de cambio (revaluación) y el incremento en el costo del alimento; afectaron significativamente la rentabilidad del negocio. La deuda financiera se incrementó con respecto al presupuesto en un 11%; orientada básicamente a cubrir las necesidades de capital de trabajo. Se recibieron capitalizaciones de socios por \$12.216 millones y préstamos de compañías vinculadas por \$11.791 millones.

El balance final de las coberturas cambiarias fue una pérdida por \$2.944 millones. Se obtuvieron recursos del gobierno por medio de otro Incentivo Sanitario por \$1.257 millones.

2.3. Análisis de los resultados de la compañía 2000 - 2010

2.3.1. Estado de Resultados C.I. océanos S.A. 2000-2010

Tabla Nº 03. Estado de Resultados C.I. Océanos S.A. 2000 – 2010.

ESTADOS DE RESULTADOS C.I. OCEANOS S.A.											
En miles de pesos											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
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
Costo de ventas	55.540.077	61.089.798	66.628.909	74.007.247	63.331.965	66.897.579	79.004.483	90.481.960	94.346.251	103.196.982	69.244.773
Utilidad (Pérdida) Br.	27.279.998	19.833.768	19.184.757	14.083.911	2.194.857	7.805.235	1.753.174	-12.043.433	126.491	-17.407.872	-16.646.597
Gastos oper. de admón	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
Gastos oper. de vtas	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
Pérdida Operacional	12.901.436	6.654.787	4.169.851	841.075	-6.190.078	987.378	-4.391.419	-18.997.452	-7.314.393	-27.009.689	-23.474.477
Gastos financieros	7.046.644	4.515.165	12.980.419	3.796.680	5.067.477	3.948.049	5.127.998	5.439.975	8.127.745	7.087.330	2.595.006
Ingresos Financieros	1.580.626	488.682	2.656.846	1.434.000	5.502.260	1.514.962	537.741	109.315	2.390.199	853.212	525.717
Difer. en cambio neta	789.411	446.476	1.149.738	2.689.043	2.361.086	2.237.121	2.092.465	2.717.406	-7.188.938	4.844.158	3.138.437
Otros ingresos no oper.	3.692.417	2.259.959	5.708.571	1.693.597	3.705.180	928.818	827.430	1.829.830	5.701.852	3.348.144	8.125.443
Otros egresos no oper.	1.191.419	914.182	933.663	1.477.339	6.265.309	702.753	762.468	3.012.056	6.850.865	1.533.176	6.603.359
Gasto método de Part.	-	-	-	-	-	-	-	358.230	-	-	-
Pérdida antes de imp.	10.725.827	4.420.557	-229.076	1.383.696	-5.954.338	1.017.477	-6.824.249	-23.151.162	-21.389.890	-26.584.681	-20.883.245
Impuesto a la 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
Pérdida neta del ejerc.	9.810.401	3.319.557	-967.342	509.928	-6.969.990	187.701	-7.706.721	-23.364.204	-21.583.733	-26.646.271	-21.107.225

2.3.2. Graficación de los resultados de la compañía

A continuación se presentan graficados tres aspectos que permitirán visualizar de manera general el comportamiento de los resultados de la compañía durante estos diez años, dentro de los cuales ha atravesado la crisis más importante desde su constitución.

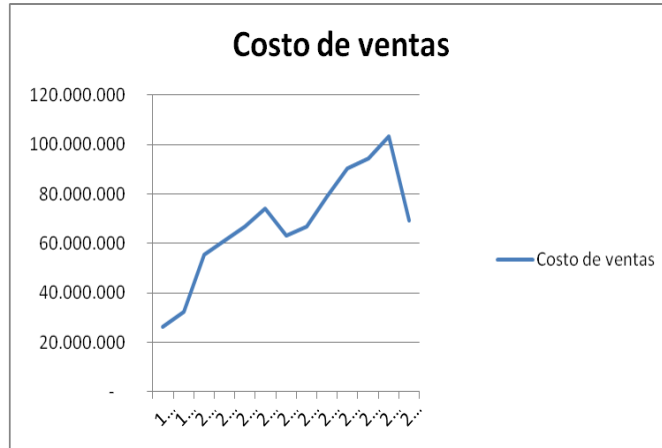
Gráfica N° 19.



A lo largo de la década, los ingresos de la compañía mostraron un comportamiento muy voluble, aumentos y disminuciones debido al comportamiento de la tasa de cambio, que indiscutiblemente afectaba este rubro de la compañía.

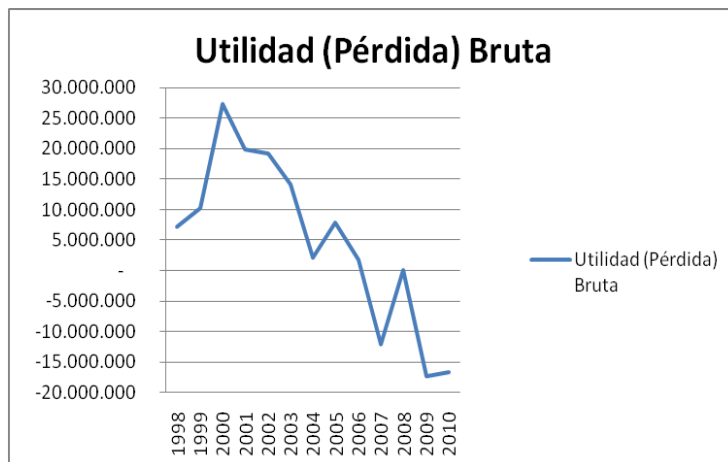
Se notan dos depresiones que corresponden a los años 2004 y 2010, donde los ingresos se reducen considerablemente, siendo el más alarmante el dato del 2010, pues los ingresos operacionales del negocio camaronero, al término de este año, fueron de \$52.598 millones, (USD\$27, 71 millones), 39% inferior en pesos a los ingresos operacionales del año 2009 de \$85.789 millones (USD\$39, 79 millones).

Gráfica N° 20.



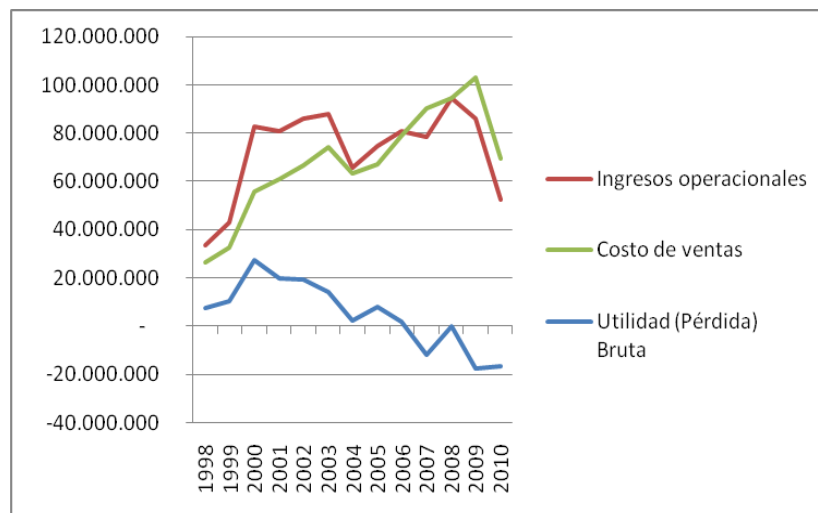
A diferencia de los ingresos, los costos han mostrado un comportamiento creciente, alcanzando su mayor punto en el año 2009, sin embargo debido a los recortes y ajustes realizados, en el 2010 se refleja una considerable disminución consecuencia de la implementación de estrategias en busca de la reducción de costos.

Gráfica N° 21.



A partir del año 2001 las utilidades fueron decreciendo, al punto de convertirse en pérdidas significativas, debido a los factores que se han expuesto anteriormente, (la revaluación de la moneda colombiana, el aumento considerable de costos de los principales insumos, la caída de los precios). El 2004 registró pérdidas superiores a los \$6.000 millones, y mostró una pequeña recuperación en el 2005 debido al leve aumento de la TRM, sin embargo a partir del 2006 y hasta el 2010, la compañía ha incurrido en grandes pérdidas, siendo el año 2009 el que registra la cifra más alta con \$-27.009.689 millones, lo cual es supremamente alarmante a pesar de los esfuerzos realizados por cada uno de los miembros de la compañía para evitar su cierre definitivo.

Gráfica N° 22.



Finalmente al comparar estos tres rubros se puede determinar que los costos han llegado a superar los ingresos significativamente, ocasionando que las pérdidas sean cada vez mayores.

Para el 2010, la pérdida operativa representó un 45% de los ingresos operacionales. La pérdida neta ascendió a \$21.107 millones (USD\$11, 12 millones) cifra que representa un decrecimiento del 21% frente a la obtenida en el año anterior cuando alcanzó los \$26.646 millones (USD\$12, 36 millones). La pérdida operacional antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA operativo) fue de \$15.638 millones (USD\$8, 24 millones), inferior a la del año 2009, la cual ascendió a \$17.443 millones (USD\$8, 09 millones). El margen negativo del EBITDA se ubicó en el 2010 en el 30,0%.

2.4. Panorama general y entorno económico

En términos generales, en el 2010 la economía mundial tuvo un mejor desempeño que en el año anterior. Este comportamiento también se vio reflejado en Colombia, que presentó una franca recuperación en su crecimiento del P.I.B., pasando de 0,0% en el 2009 a 4,2% en el 2010. El nivel de la inflación colombiana presentó un leve incremento, en parte explicado por el mayor crecimiento económico mundial y de Colombia. Así mismo, se mantuvo la tendencia de revaluación del peso colombiano, debido principalmente al incremento de las inversiones extranjeras en el país.

Colombia	Año 2010	Año 2009
Crecimiento del PIB	4,2%	0,0%
Inflación	3,2%	2,0%
Tasa de Cambio Final (4/Dólar)	1.913,98	2.044,23
Devaluación con las tasas finales	-6,37%	-9,15%

Para el 2011 se espera que el crecimiento económico y la inflación de Colombia continúen siendo similares a los niveles del 2010. Se estima que en el 2011 se

mantenga la tendencia del fortalecimiento del peso colombiano frente al dólar americano.

La industria de cultivo de camarón en Colombia ha seguido con una difícil situación económica, debido principalmente a los problemas de producción generados por el fuerte invierno del segundo semestre de 2010, la inestabilidad de la moneda colombiana y al continuo incremento del precios de las principales materias primas del negocio, como son el alimento balanceado y los combustibles.

Esta fuerte crisis del sector, como se ha mencionado anteriormente, ha provocado el cierre de varias empresas, generando un alto desempleo en las regiones colindantes con los cultivos de camarón.

2.5. Perspectivas del negocio - 2010

En el 2010 los precios internacionales presentaron un fuerte incremento del 15% con respecto al 2009, que se inició desde el mes de Abril, por los problemas de producción de algunos importantes jugadores de la industria, como Indonesia, China, México, entre otros. Además, el mercado doméstico chino ha aumentado considerablemente su demanda. Igualmente, aumentó significativamente el porcentaje de valores agregados de camarón entero y cola, principalmente por la consolidación de la demanda de camarón cocido, del congelado en salmuera y los valores agregados para el mercado europeo y nacional.

A finales del 2010, el panorama mundial del cultivo de camarón era positivo como resultado de la recuperación de la demanda de camarón en los países emergentes, principalmente China, Brasil, México, Tailandia y Rusia. Esto preveía que el nivel de precios del 2011 continuaría siendo alto, generando un ambiente propicio para mejorar los resultados de C.I. Océanos S.A. Sin embargo es

importante anotar que el fuerte invierno que padeció la camaronera en el segundo semestre del 2010, afectaría la productividad de las cosechas del primer semestre del 2011.

Por ello era necesario continuar con el programa agresivo de mejoramiento de la eficiencia operacional, que junto con los buenos precios esperados y mayor producción en el segundo semestre del 2011, significaría mejores resultados financieros para el negocio.

2.6. Resultados Trimestrales del Negocio – 2011

En el primer trimestre del 2011 la producción estuvo 24 % por debajo del presupuesto, a pesar que se presento una mayor área cosechada del 84%, debido a una menor productividad por hectárea del 59%. Esta menor productividad fue principalmente justificada por una menor sobrevivencia del 52%, ya que el invierno del año pasado provoco una fuerte mortalidad en las piscinas que se cosecharon en el primer trimestre del 2011. El efecto del invierno del año pasado continuara hasta el próximo mes de junio, sin embargo con menor incidencia que en el primer trimestre.

Las ventas por US\$ 2,8 mm estuvieron 18% por debajo del presupuesto, debido a los menores kilos producidos. La pérdida Operativa por US\$ 2,9 mm fue superior a la presupuestada en US\$ 2,1 mm. El EBITDA negativo por US\$ 2,1 mm fue financiado con capital de trabajo y créditos financieros garantizados por Empagran de US\$ 0,95 mm.

2.6.1. Proyección 2011

En la proyección del 2011 se estima continuar con la estrategia de densidades de siembra actuales, que contemplan 24 animales por m².

De manera paralela se ha continuado trabajando en el desarrollo de nuevas iniciativas de costos durante el primer trimestre del 2010, que se encuentran comprometidas en la proyección por US\$ 1 millón anuales aprox. Con esta proyección pretendemos cerrar el año con un Ebitda de US\$ 0,7 mm contra lo presupuestado de US\$ 1,4 mm.

2.6.2. Precios internacionales

Los precios han continuado por encima del presupuesto en un 20%, gracias a la fuerte demanda que se ha presentado en los últimos meses en Estados Unidos y la permanencia del fuerte incremento de consumo en el mercado interno de China. Sin embargo a partir del segundo trimestre del año se percibe una leve reducción del precio, debido a las expectativas de los primeros ciclos de producción en Asia y Centroamérica. A pesar de lo anterior, se estima que los precios estarán un 10% por encima que el presupuesto durante el resto del 2011.

2.6.3. Industria/Entorno Económico

Cartacua continúa dentro de su proceso de reestructuración financiera de la ley 1116, que le permitirá financiar a largo plazo gran parte de su deuda con bancos y proveedores. La difícil situación económica de la Industria en Colombia, ha afectado notablemente su cadena de valor, con el cierre de muchos laboratorios de maduración y larvicultura, y en una compleja coyuntura financiera para Ceniagua.

La mayoría de los productores de la Industria mundial están logrando excelentes resultados financieros, debido a los buenos niveles de precios que hemos tenido desde mediados del año pasado.

3. CRITERIOS DE DECISION PARA RECORTES DE PERSONAL

Es muy importante crear una sólida argumentación sobre la necesidad de reducir personal en una organización sin importar el tamaño, ya que es un proceso difícil, que puede generar ciertos traumatismos dentro de su estructura y afectar seriamente sus procesos. Por eso a la hora de tomar esta decisión es indispensable determinar su impacto e incidencia en los objetivos de la empresa. Es necesario que se proyecten o visualicen los resultados de tomar cualquier decisión y su repercusión sobre el bienestar de toda la organización y de la sociedad en general. Y por último, no dejar de evaluar todas las posibilidades que pueden contemplarse dentro de las alternativas de decisión, ya que un tema tan delicado no se puede resolver de la noche a la mañana.

Por otro lado, no importa si la empresa es grande, mediana o pequeña, un recorte de personal siempre es complicado, no únicamente por el personal que se va, sino también por el que se queda ya que, además de generar la incertidumbre de no saber qué es lo que sucede, si habrá más despidos y en qué momento terminarán, es necesario reestructurar responsabilidades, pues con la salida del personal, también resultan actividades necesarias que no se pueden suprimir y por lo tanto se deben reasignar, aumentando la carga laboral de quienes continúan en la compañía.

3.1. Aspectos evaluados para el recorte de personal

Como se ha explicado, uno de los costos más representativos en una compañía como C.I. Océanos S.A., es la mano de obra, y debido a que el principal objetivo de las empresas en épocas de crisis es sobrevivir a ellas empleando los mecanismos necesarios, la reducción de costos a través de la simplificación del

cuerpo operativo es una de las primeras estrategias utilizadas por las empresas para conseguir su objetivo.

La empresa llegó a generar 1350 empleos, entre directos e indirectos, pero con la crisis se hizo casi imposible proporcionar estabilidad laboral a todos los empleados, e irremediablemente se tomó la decisión de comenzar a rebajar gastos y costos por personal administrativo y mano de obra.

Hacia el año 2007, aproximadamente, se inician los ajustes de costos a través del recorte de personal, y los criterios bajo los cuales se seleccionaban a los empleados para dar cumplimiento a la medida fueron básicamente los siguientes:

3.1.1. El costo o gasto que representaba para la compañía

Teniendo en cuenta que se buscaba disminuir al máximo cualquier costo representativo dentro de la organización, a la hora de seleccionar el personal que se despedía, era fundamental evaluar su costo y justificación, pues cuando una compañía se encuentra en expansión, es estable económicamente y rentable, requiere de personal estratégico que trabaje por mantener y fortalecer esa condición, por consiguiente se crean puestos de trabajo para labores específicas y necesarias para el buen momento que atraviesa la empresa. Pero cuando las condiciones cambian, y la capacidad de la empresa se deteriora, existen ciertas actividades que es necesario suprimir, y con ello ciertos puestos de trabajo.

Es así como comienzan a desaparecer algunas gerencias que eran relevantes en la época en que la compañía generaba excelentes resultados, en ciertos casos se contrataba personal más económico que realizara el mismo trabajo, con capacidades y experiencia en el campo requerido, o como se mencionó anteriormente, en algunos casos se llegaba a un acuerdo a fin de negociar la

remuneración. Secretarias, asistentes, auxiliares, fueron algunos de los puestos que se vieron afectados por los recortes.

Sin embargo, los recortes del personal administrativo no eran tan alarmantes como lo fueron los de la mano de obra de finca y planta, debido al número significativo de personas que fueron despedidas.

Con el aumento de la producción generada por el Sistema intensivo, también aumentó la planta laboral, pues se necesitaba personal para realizar ciertas actividades, en la finca por ejemplo, para el montaje y mantenimiento de aireación en las piscinas, alimentación, mantenimiento de filtros, cosechas, entre otras, (actividades que eran realizadas en un 99% por habitantes de los pueblitos). Por otro lado en la planta, al ampliar la cantidad de kilos cosechados, aumentaban también los kilos a procesar, y con ello los turnos en la planta.

Aunque el costo individual no era muy representativo, el número significativo de personas que laboraban principalmente en la finca y también en la planta, se traducían en un alto costo, y disminuirlo era el objetivo principal.

3.1.2. La relevancia del cargo/puesto dentro de la organización

Existen puestos que son de vital importancia dentro de una compañía, otros se crean para asignar tareas que en caso de no poder hacerse, no entorpecen el proceso productivo o el curso normal de la empresa, o simplemente se crean para cumplir alguna normatividad o política que hizo necesaria la activación del cargo.

Por ello este fue uno de los criterios valorados, se verificaron los puestos más relevantes y las actividades más importantes, aquellas cuya supresión no generara traumatismos dentro de la organización, y se analizaron las posibles

consecuencias de no contar con dicho puesto de trabajo, para seleccionar aquellas personas que realizaran tareas de este tipo cuidando no degradar a ningún individuo.

3.1.3. El desempeño laboral y las relaciones laborales

Fue necesario evaluar el desempeño del trabajador, su compromiso con la organización, cumplimiento y responsabilidad con sus tareas y la capacidad para generar ideas que contribuyeran a la solución eficiente de problemas dentro de la empresa. Afortunadamente C.I. Océanos S.A., siempre ha contado con personal profesional de excelente calidad humana y comprometido con su desarrollo. Sin embargo la medida era necesaria para cumplir con el objetivo trazado: Evitar que la empresa desapareciera definitivamente.

3.1.4. La situación económica del empleado

Para nadie es un secreto que la actual situación económica no es fácil, todos de alguna manera tienen dificultades económicas y en un país como Colombia, el trabajo de muchas personas representa la única fuente de ingresos para su hogar, un ejemplo de ello son las madres cabeza de hogar, hijos únicos con padres de avanzada edad o con problemas físicos que les impidieran trabajar, personas que no contaran con el apoyo de algún familiar y que padecieran de enfermedades de cuidado, entre muchos otros casos. Todos ellos se estudiaron para la selección en el recorte. Pero desafortunadamente hay que tener presente que darle solución a los problemas de todas las personas es algo casi imposible.

3.1.5 Casos particulares

Hubo algunos casos de especial tratamiento, por ejemplo personas que estuvieran cerca de obtener algún beneficio extra por su tiempo en la organización o en alguna condición determinada, no debían tenerse en cuenta para este proceso, pues no era justo para quienes dedicaron largo tiempo a la empresa que se interfiriera con esta merecida recompensa, entre otros casos de cuidado a los que se debía dar especial trato.

4. CONSECUENCIAS DE LA CRISIS DE C.I. OCEANOS S.A.

4.1. Responsabilidad Social Empresarial C.I. Océanos S.A.

La importancia de la industria camaronera colombiana no solo radica en sus efectos sobre la Balanza Comercial, sino también sobre aspectos como la generación de empleo, acceso a programas educativos, de salud y otros programas sociales.

4.1.1. Generación de empleo

La generación de empleo es la principal contribución social de la camaronicultura, valorada aún más por estar ubicada en tierras cuyas condiciones naturales hacen difícil otra actividad productiva, aunque en algún momento hubo ganaderías que en 200 hectáreas solo ocupaban dos empleados, pero con el cultivo del camarón se generan más de 120 empleos directos.

El crecimiento de esta industria ha generado a lo largo de su historia, empleos adicionales que benefician en un alto porcentaje a uno de los sectores más vulnerables de la sociedad, como son las mujeres cabeza de hogar.

La vinculación de la mujer en la industria camaronicultora está dada por las condiciones propias del género, ya que por la delicadeza de sus manos y por su sensibilidad son consideradas las más indicadas para manipular los camarones. De ahí que en las plantas procesadoras las mujeres hacen la selección manual del producto, mientras que a los hombres les corresponde la tarea de recoger la cosecha en las fincas y otras tareas en la planta.

Sin embargo, los beneficios de la industria en referencia comprenden a todo el núcleo familiar, dado que los niños de las poblaciones que viven del camarón, tienen acceso a su propia escuela, atención en salud y otros.

Todo indica que se trata de una crisis económica, como resulta fácil deducir de lo planteado anteriormente, pero también social. Al fin y al cabo la compañía generaba 1350 empleos directos e indirectos, tanto en la producción de la finca, donde la mayoría de los trabajadores son habitantes de las comunidades aledañas a la finca camaronera, como en el proceso desarrollado en la planta, en donde la mayoría son madres cabeza de hogar.

En las plantas, solía haber tres turnos con 300 a 400 personas empleadas, mientras la finca está situada en zonas donde no hay otras opciones de trabajo, por lo cual la disminución de personal de la compañía dejó a sus trabajadores sin nada que hacer.

4.1.2. Fundación PROBESO

La responsabilidad social es una política dentro de la empresa a través de la cual se busca generar igualdad y desarrollo social en las comunidades donde opera la compañía: Puerto Badel, Recreo, Leticia, Rocha y Pueblito.

PROBESO, fue creada en Abril de 1995 por un grupo de directivos del sector camaronicultor, exclusivamente para planear y ejecutar programas de desarrollo social que beneficiara las comunidades de Leticia (Cartagena) con 300 habitantes, Recreo (Cartagena) con 310 habitantes, Puerto Badel (Arjona) con 1.500 habitantes, Rocha (Arjona) con 4.000 habitantes y Pueblito (Turbana) con 330 habitantes, las cuales son aledañas a la Finca camaronera de C.I. Océanos S.A., quien tomó el liderazgo a partir de 1996, contribuyendo con el mejoramiento de la

calidad de vida de estas comunidades en las que hizo presencia, generando y fortaleciendo proyectos de salud, educación, recreación, deporte y creación de microempresas, volviéndolas autogeneradoras de recursos; velando por el respeto y conservación del entorno mediante la concientización ambiental en las poblaciones.

La fundación estaba compuesta por un equipo interdisciplinario, que realizó un estudio socioeconómico al inicio de este proyecto, para identificar todas las necesidades en el área de salud, actividad económica, nivel de escolaridad y servicios públicos y llevar a cabo todos los programas y actividades a desarrollar. Poco a poco algunos índices mostraban que ciertos aspectos mejoraban ostensiblemente, destacándose progresos en la Salud: 0% desnutrición; escolaridad, aumento del 80% con los colegios de Puerto Badel, Rocha y Leticia con pensum completo en bachillerato técnico acuícola; Actividad económica, se conformaron 5 microempresas que generaban más de 140 empleos directos diferentes a los que generaba el camarón (más de 460) y los tradicionales de la zona; Servicios Públicos, todas las poblaciones cuentan con servicio de energía (2 de ellas totalmente al día), Puerto Badel y Rocha con gas gracias a Océanos en conjunto con Surtigas, letrinas y agua cruda por todas las poblaciones; en Puerto Badel se está terminando de construir en convenio con la Gobernación y la Alcaldía, el acueducto de agua potable.

Otros proyectos que se han realizado para el beneficio de estas comunidades son: dotaciones de computadores, adecuaciones de aulas de sistemas, y donación de libros para la biblioteca del colegio de bachillerato de Puerto Badel y Rocha, formación de la escuela deportiva, construcción de aula múltiple en Puerto Badel, construcción de acceso y puerto en el Canal del Dique en Puerto Badel, construcción de pozas sépticas, campaña de registro civil beneficiando a 688 personas entre población infantil y adulta, celebración anual de primeras

comuniones en todas las comunidades, consultas médicas que se realizan dos veces al mes, remitiendo exámenes de laboratorio y consultas especializadas, se cuenta con droguerías que tienen los medicamentos básicos y necesarios para las enfermedades más frecuentes, entrega de terreno en comodato para la construcción de polideportivo en Rocha, actividades recreativas, regalos de navidad, concurso de pinturas, charlas educativas y ambientales, repoblamiento de ciénagas, reapertura del canal de acceso a la población de Pueblito, entre otros.

En la finca camaronera llegaron a laborar 460 personas, lo cual representaba un 60% de cobertura en las poblaciones. Esta labor de beneficio social constituyó un reto para las personas que estaban a cargo de PROBESO, como: Dra Berenice Rivera, aún Directora de la fundación; Dr Marco Luján MD; Licenciado Rodolfo Martínez, Promotor Social; además del apoyo del SENA, ICBF y donaciones internacionales.

En el año 2003 la Cámara JR de Colombia reconoció al programa como el mejor programa social del país, en categoría empresa privada.

"Cuando conocimos las poblaciones y vimos de primera mano el problema social de estas comunidades nos propusimos trabajar por ellos, porque no podíamos crear riqueza en medio de la pobreza"⁶⁶.

La Fundación PROBESO le apunta básicamente a la educación y a la salud, porque a través de estos factores se consigue un futuro promisorio para esas comunidades vulnerables.

Dentro de los temas trabajados por la organización a través de PROBESO se encuentran:

⁶⁶ **Nicolás del Castillo Piedrahíta**, Gerente General C.I. Océanos S.A. hasta el año 2010.

- ✚ **Educación:** Programas de educación, que se expresan en la construcción y dotación de aulas escolares, así como en la entrega de computadores, materiales a los alumnos, cofinanciación del pago de maestros, parques y comedores infantiles en cuatro colegios, entre los cuales ya existe uno de bachillerato acuícola.

- ✚ **Salud:** En los programas de salud, se han construido puestos de salud, se hizo la donación de una ambulancia, conseguidos por medio de la ayuda de clientes y proveedores de la compañía, realización de brigadas de salud, brigadas ambientales y apoyo deportivo a las comunidades

- ✚ **Microempresas:** Se cuenta con la debida coordinación del Sena para la realización de capacitaciones, emprendimiento de microempresas de artesanías, waypes y traperos, confecciones industriales, viveros forestales y apoyo a las cooperativas de pescadores.

- ✚ **Infraestructura:** Construcción de un muelle, dragados en Puerto Badel y Pueblito, energía confiable, pozas sépticas.

La compañía está convencida de que a través de los programas de responsabilidad social que ejerce en Rocha, Leticia, Pueblito, Recreo y Puerto Badel, se ha aportado un grano de arena para disminuir las desigualdades y hacer autosostenibles las comunidades que están en su entorno.

"Cuando llegamos en 1994 a Rocha, Pueblito, Leticia y Recreo el índice de desnutrición era bastante alto aproximadamente un 60%, hoy en día podemos decir que es cero. Hemos ayudado a crear varias microempresas de confecciones. Creemos que la diferencia a raíz de nuestra llegada a esos pueblos es grande,

estamos generando progreso y de eso pueden dar fe todos los beneficiados con la fundación⁶⁷.

Todo esto se ha coordinado con la Gobernación de Bolívar, en una verdadera alianza estratégica, al igual que con el Instituto de Bienestar Familiar para un programa de nutrición en aquellos centros escolares, con las mediciones de rigor.

Tienen programas, por último, de bienestar general, con un grupo de interés específico, el de la comunidad, aquella que tiene en la empresa su única fuente de empleo.

La empresa dedicaba 0.5% de sus ventas anuales a apoyar los programas a través de la fundación, pero debido a la crisis este porcentaje se redujo, y en muchos casos la ayuda está representada en aportes directos o en materiales como chatarra o aceite quemado que la fundación se encarga de vender. Comienza, en fin, a recortarse la inversión social, en programas que favorecen a familias de escasos recursos dada la difícil situación de la compañía.

Para el 2010 la fundación, tuvo ingresos por \$261 millones, especialmente representados en donaciones de sacos vacíos de alimento concentrado y chatarra, de los cuales \$173 millones se destinaron entre otros proyectos al mantenimiento de la ambulancia de Puerto Badel, programas de microemprendimiento, apoyo en la emergencia invernal y jornadas de salud.

Ante las dificultades económicas de la compañía, en el segundo semestre de 2010 se efectuaron gestiones ante la Gobernación del departamento de Bolívar para

⁶⁷ **Nicolás del Castillo Piedrahíta**, Gerente General C.I. Océanos S.A. hasta el año 2010.

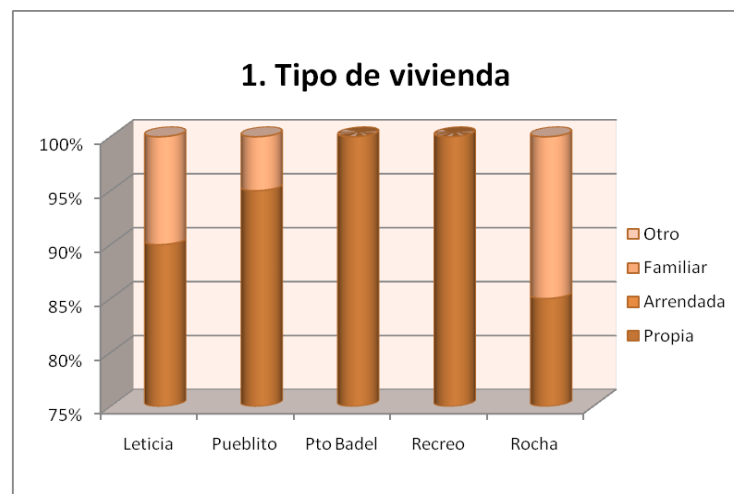
fortalecer todos los programas de salud, educación y recreación proyectados con las comunidades vecinas de la finca camaronera.

4.2. Aplicación de encuestas (análisis individual por pregunta)

La aplicación de la encuesta preparada, tuvo por objeto determinar la situación actual de las comunidades objeto de estudio y la incidencia de la crisis de C.I. Océanos S.A. en ella. A continuación se presentan gráficas y análisis de los resultados obtenidos.

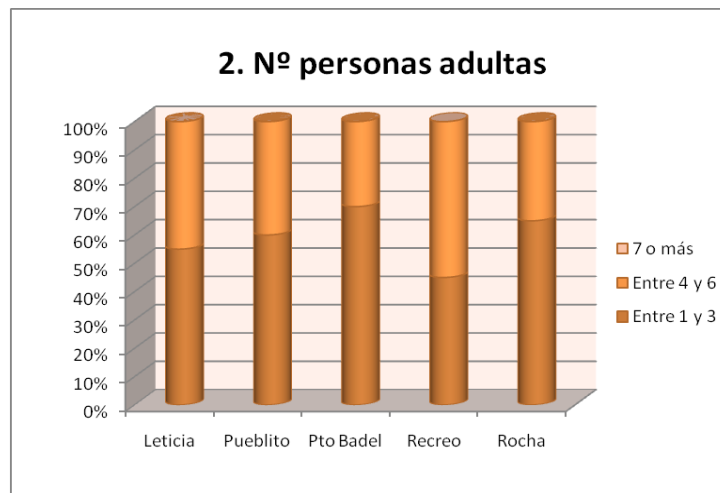
4.2.1. Vivienda y familia

Las preguntas N° 1 hasta la N° 6, fueron direccionadas a conocer aspectos generales sobre las familias encuestadas, como la conformación familiar y el tipo de vivienda.



Los resultados de la encuesta revelan que entre el 90% y el 100%, para cuatro de las cinco poblaciones, el tipo de vivienda es propia, pues para la población de Rocha este porcentaje asciende a 85%, solo un pequeño porcentaje dice tener

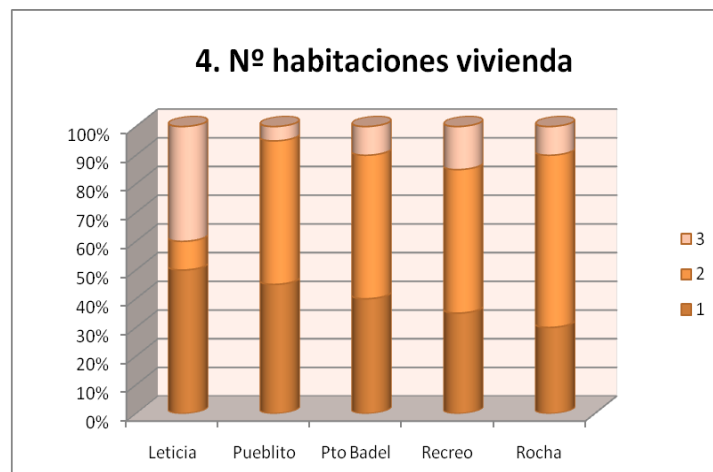
vivienda familiar. En este tipo de poblaciones la mayoría de los terrenos sobre los que están construidas las viviendas pertenecen a los habitantes, no hay posibilidad de que existan viviendas en arrendamiento debido a que no hay capacidad para pagarlo.



El 59% del total de familias encuestadas se compone máximo por tres personas adultas, seguido por un 41% del total de la muestra, representado por aquellas en las que dicen habitar entre cinco y seis adultos,. Por lo general los adultos que conforman estas familias son los padres y/o abuelos, en pocos casos se trata de parentescos de menor grado de consanguinidad.

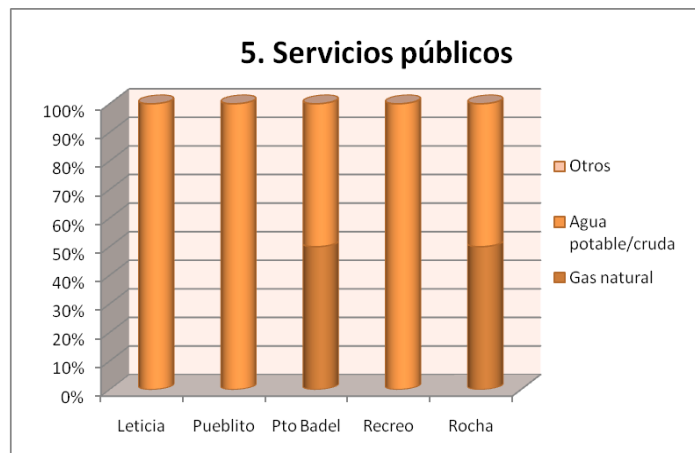


Las poblaciones de escasos recursos se caracterizan por el gran número de niños que las habitan. En la investigación, un 52% de las familias encuestadas dice tener en su grupo familiar hasta tres niños, mientras que el 48% restante entre cuatro y seis. Lo anterior representa una gran necesidad de recursos para solventar las necesidades de las familias y en especial de los niños.

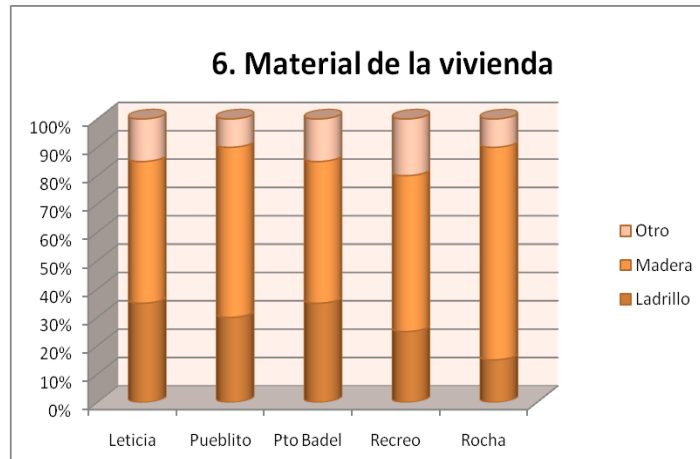


La mayoría de las viviendas no tienen suficiente espacio para el número de personas que las habitan, son lugares pequeños, un poco incómodos y sencillos. Sólo en algunos casos los acabados son llamativos.

Son muy pocas las viviendas que cuentan con tres habitaciones, en tal caso, suelen ser espacios muy pequeños e incómodos. Por otro lado, un 40% de las viviendas sólo tienen un salón grande para quienes las habitan. Seguido de un 44% con dos habitaciones.



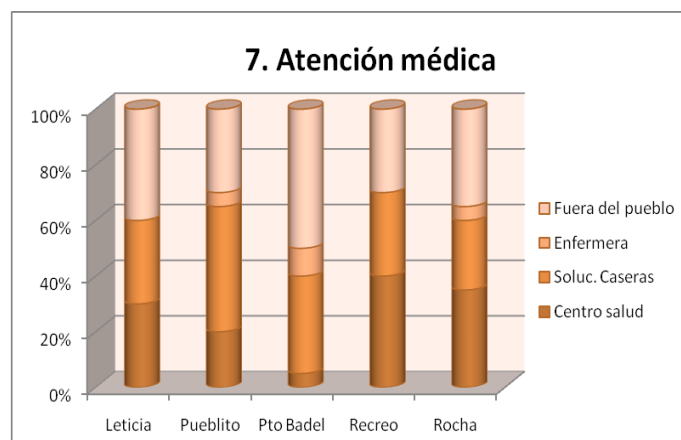
En lo concerniente a los servicios públicos, se encontró que todas las poblaciones cuentan con energía eléctrica, y que sólo algunas tienen gas natural, (Pto Badel y Rocha, gracias a una alianza de Océanos con Surtigas), por su parte, en todas las poblaciones hay sistemas para agua cruda, y en Puerto Badel se construye con la ayuda de la Gobernación y la Alcaldía, el acueducto de agua potable.



En cuanto al material del que están hechas las casas, se encontró que son relativamente pocas las que están construidas con ladrillo, opción que representa el 28%, la gráfica revela claramente que en su mayoría, las casas están hechas con madera y solo el 14% del total de casos están hechas de materiales como adobe, caña u otro material.

4.2.2. Salud, educación y alimentación

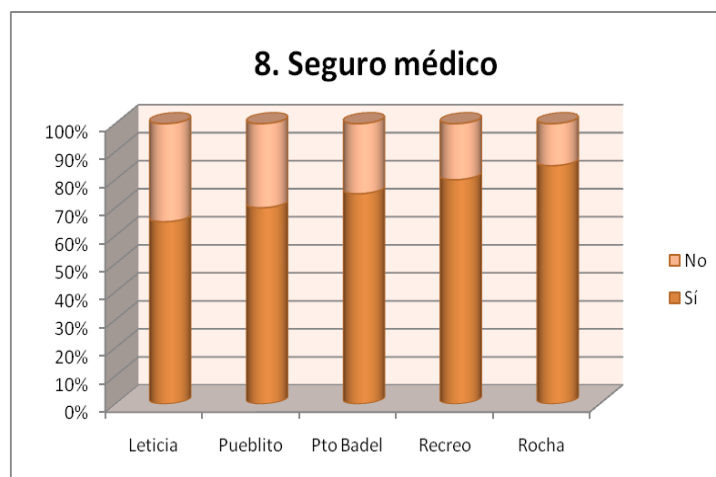
Las siguientes preguntas fueron realizadas para conocer aspectos relacionados con la accesibilidad a la salud, educación y alimentación en las poblaciones.



El tema de la atención médica es algo delicado, pues se notó un patrón que revela que gran parte de la muestra tiene que desplazarse fuera del pueblo para acceder a ella, debido a que en los pueblos no se cuenta con los equipos necesarios para ciertos casos.

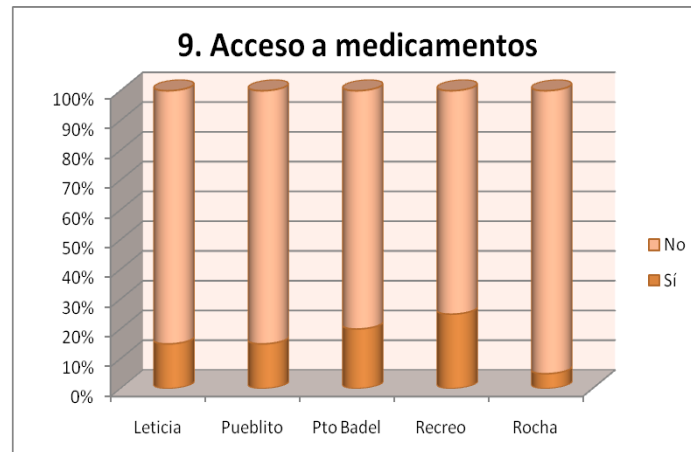
Se encontró además que en todas las poblaciones existen Centros de salud, el problema es que no hay atención por falta de personal y elementos clínicos, el único médico y enfermera, deben desplazarse de una población a otra, pero les es imposible hacerlo todos los días.

En un alto porcentaje, muchas de las familias no tienen más opción que solucionar sus problemas de salud con remedios caseros



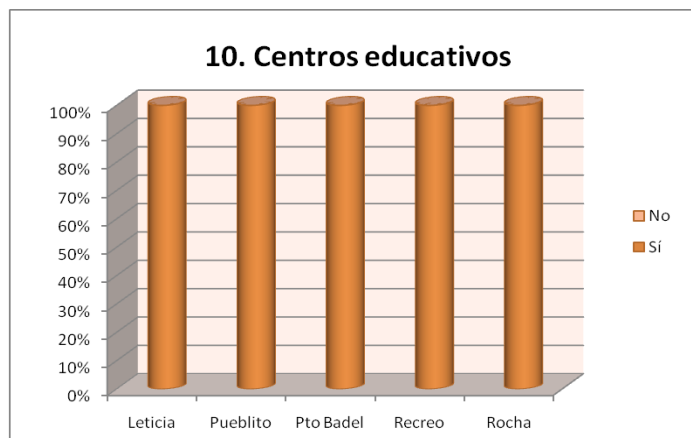
Se encontró que gracias a ciertas campañas de C.I. Océanos en compañía de otras entidades, un gran porcentaje de los habitantes está Sisbenizado, sólo algunos poseen EPS por estar aún laborando con la empresa. Son muy pocos los casos en los que no se posee ningún tipo de seguro médico.

Muchos de los habitantes revelaron que de nada servía tener seguro si en los pueblos la mayoría de la veces no había atención médica cuando se necesitaba.



Al igual que la atención médica, los medicamentos son escasos, muy difíciles de conseguir, es necesario viajar hasta la ciudad para poder adquirirlos.

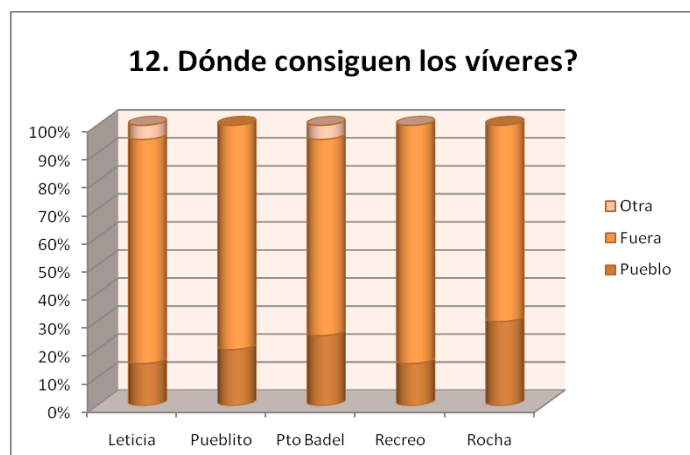
Algunos habitantes recalcaron que generalmente cuando hay inundaciones o catástrofes, muchos organismos hacen presencia con medicinas, alimentos y otros elementos, pero que no hay accesibilidad permanentemente, pues estos se agotan.



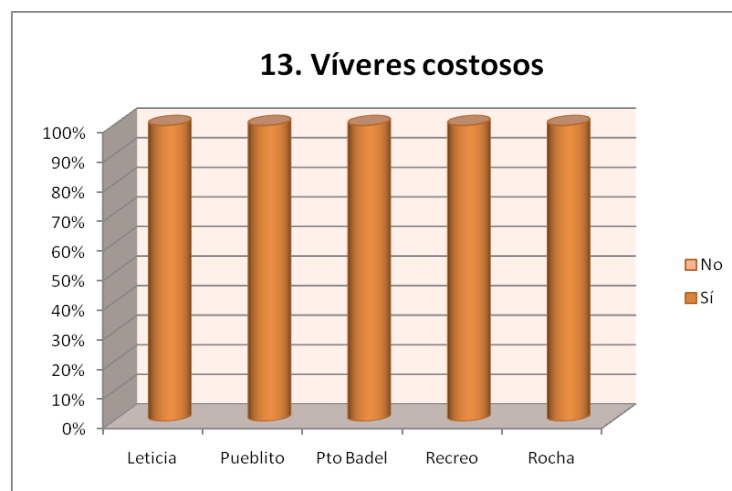
Gracias a la intervención de C.I. Océanos S.A., todas las poblaciones poseen escuelas, que albergan a los niños de todas las familias. De la misma forma, la empresa facilita anualmente kits escolares a los niños y materiales de estudio a las escuelas.



Relativo a este punto, se notó que el mismo número de niños que conforman las familias estudia, lo cual significa que en un 100% hay asistencia a las escuelas.



En lo que a víveres respecta, un 77% de la muestra afirmó que es más rentable comprarlos fuera del pueblo, es decir, se ven en la necesidad de viajar para adquirirlos, debido a que son mucho más costosos en los pueblos, (tal como lo deja ver la siguiente gráfica), por lo que en busca de economía se desplazan a la ciudad por lo menos una vez al mes, debido a las dificultades que acarrea trasladarse de un lugar a otro.



Como se dijo en la pregunta anterior, el 100% de los encuestados reveló que los víveres en las tiendas del pueblo son mucho más costosos, debido a que los tenderos incurren en muchos gastos para trasladar las mercancías hasta los pueblos, y se ven obligados a aumentar los precios.

4.2.3. Las poblaciones y su relación con C.I. Océanos S.A.

A partir de la pregunta N° 14, se analizará la relación entre la compañía y las comunidades, y otras opiniones importantes de las familias encuestadas.

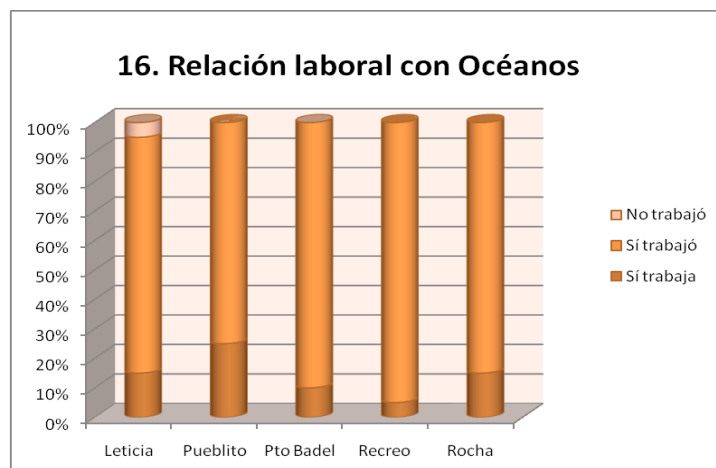


Los encuestados afirmaron que reciben ayudas por parte de entidades del gobierno como la Alcaldía, la gobernación, de organismos internacionales como la Cruz Roja, y de C.I. Océanos, de quien constantemente reciben ayudas, entre otros. Aunque el apoyo por parte de otras entidades no es permanente aseguran, éstas son más notorias cuando existen dificultades por los inviernos, por la inundación del Canal del Dique u otro fenómeno que se pudiera presentar.



A través de la encuesta, las familias afirmaron que el principal problema de las poblaciones es el desempleo, con un 65% del total encuestado, causado por la

crisis del sector camaronicultor y más exactamente de C.I.Océanos, que era su mayor fuente de trabajo. Seguido de temas como la salud por razones expuestas en preguntas anteriores. En cuanto al aspecto educativo, como se mencionó, existen centros educativos en todas las poblaciones, incluso existen algunos con bachillerato acuícola, sin embargo no hay suficiente personal capacitado para ofrecer ayuda necesaria en el aspecto educativo. Hay quienes revelaron que muchas veces los jóvenes terminan el colegio y no cuentan con la orientación adecuada sobre lo que deben hacer al terminar la educación secundaria, además de que no hay opciones entre las que puedan escoger.

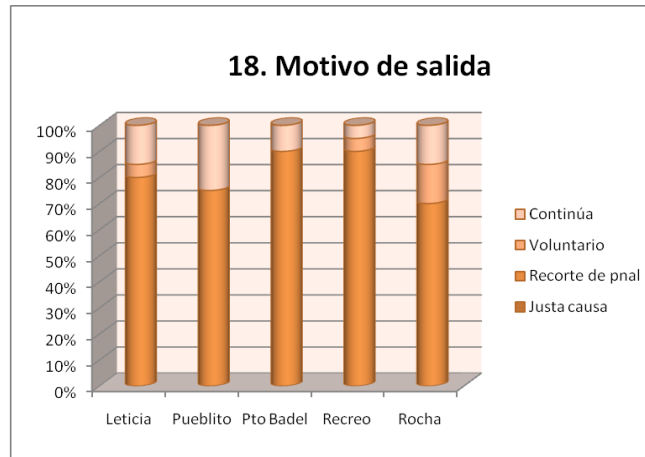


Un alto porcentaje de la muestra, (el 85%), afirmó que trabajó en algún momento con la empresa, pero que debido a su crisis dejó de laborar allí, pues ésta no tenía la capacidad para dar trabajo a tantas personas. Un 14% aseguró que aún continúa en la organización, que en algunos casos fueron reubicados, buscando la forma de no quitarles su empleo.



Los oficios son propios de la actividad camaronicultora, quienes trabajaron en C.I. Océanos, en su gran mayoría desempeñaban funciones como alimentadores y filtreros. Los primeros se encargaban de suministrar el alimento al camarón en cada piscina, dependiendo a los horarios establecidos, los segundos se encargaban de hacer limpieza, filtrar y retirar objetos u otros que interfirieran con el desarrollo adecuado de la larva.

Otras actividades como tractoristas, parametrizadores, (encargados de preparar los terrenos de las piscinas para las siembras según las especificaciones requeridas), ayudantes de laboratorio y en muy pocos caasos operarios de planta representan el 35% de la muestra.



La crisis del sector hizo que la empresa tuviera que optar por el recorte de personal, por lo que el mayor porcentaje de la población (81%), tuvo que salir por esta razón. Como consecuencia del temor y desmejoramiento de las condiciones ofrecidas y privación de ciertos beneficios que antes tenían los empleados, algunos optaron por retirarse voluntariamente, pues comenzó a crearse entre ellos desconfianza hacia la compañía.



Naturalmente para sobrevivir, los habitantes han tenido que arreglárselas, buscando otras actividades que les ayuden a solventar sus necesidades, por ello en un 100% afirman que sí han realizado otra labor.



Debido a que todas las poblaciones colindan con las orillas del Canal del Dique, la actividad que más desarrollan los habitantes es la pesca, con un 42% de la muestra, luego en muchos casos, para ayudarlos C.I. Océanos compra lo que pescan.

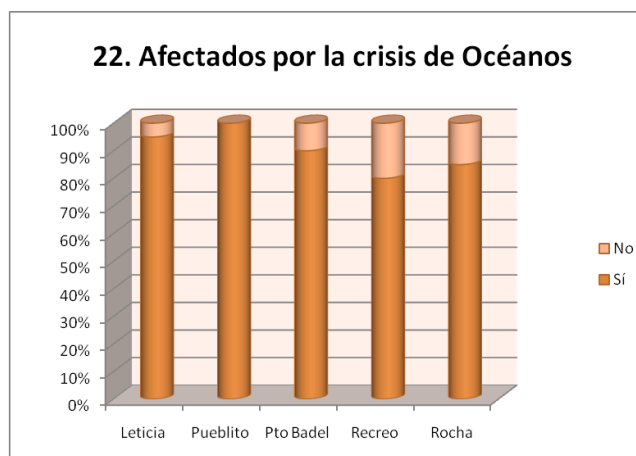
La confección de batas para operarias de la planta de proceso de la compañía, es una actividad que desarrollan varias mujeres de las poblaciones, igual que el producto de la pesca, Océanos compra las batas y promueve la venta en otras empresas, de esta forma la compañía sigue contribuyendo al sostenimiento de las poblaciones. Además de las batas, las mujeres confeccionan uniformes, que también son vendidos con la ayuda de C.I. Océanos a través de PROBESO.

Por otro lado, las condiciones del terreno, facilitan la siembra de ciertas hortalizas, que cosechan y utilizan para su consumo o venta dentro del pueblo.

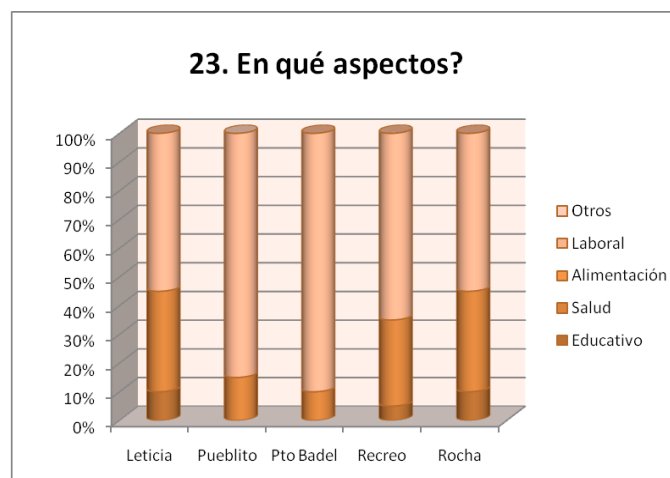
No obstante, algunos habitantes se han visto en la necesidad de trasladarse de los pueblos a otros lugares en busca de otras opciones de trabajo.



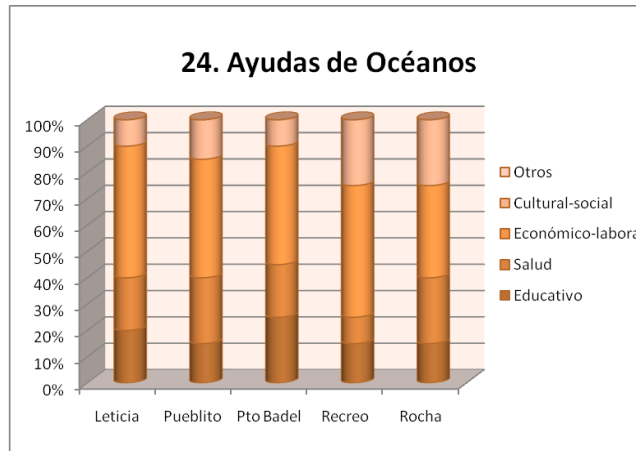
Desafortunadamente esta es otra de las consecuencias de la crisis de la compañía, ya que al no tener opciones de trabajo muchos de los habitantes han optado por desplazarse hacia otros lugares, en algunos casos de manera permanente, dejando sus viviendas abandonadas, en otros casos temporalmente, por semanas, el padre o la madre, y en ciertos casos ambos, se van de sus hogares en busca de recursos para sostener a sus familias, dejándo a sus hijos en compañía de algún familiar, que en la mayoría de los casos son los abuelos.



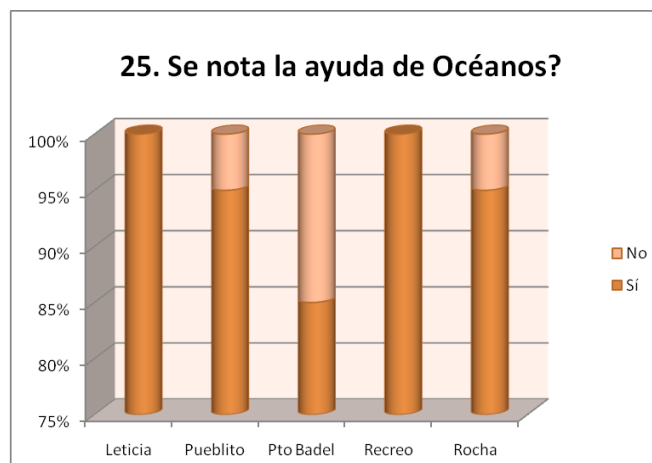
Indiscutiblemente un gran porcentaje afirma que se siente afectado por la crisis del sector y en especial de la empresa, pues con la pérdida de sus empleos se han visto obligados a tomar medidas que afectan su grupo familiar, ya que al no recibir ingresos, su capacidad para costear necesidades es casi nula y muchos de los aspectos estudiados como educación, salud, alimentación, dependen de su estabilidad económica.



Tal como se ha venido observando, el principal tema en el que han sido afectadas las poblaciones es el laboral, la falta de empleos ha ocasionado gran cantidad de traumatismos al interior de las poblaciones, llevando al desespero a muchos de sus habitantes. En menor proporción la educación y la salud son expuestos por los encuestados como temas en los que se han visto afectados.



Es innegable que la compañía ha hecho muchos aportes en cada una de las comunidades, a lo largo de la investigación se pudo confirmar que no sólo ha ofrecido oportunidades laborales, (en sus años prósperos), sino que ha contribuido a fortalecer temas como el educativo y social, a través de la construcción de escuelas, dotaciones escolares, brigadas de salud, centros médicos, conformación de talleres de confección, pavimentación de vías, donaciones de ropa, alimentos, medicamentos, entre muchas otras labores dignas de recalcar.



Efectivamente las ayudas recibidas por parte de la empresa son notorias, (aunque no suficientes, pues éstas poblaciones tienen muchas necesidades), anteriormente se han mencionado algunos de los aspectos en los que Océanos ha brindado apoyo a las comunidades, pues más que un fin económico, la empresa tiene un compromiso social, aunque debido a la crisis se haya visto truncado, se trabaja por buscar la manera de sobrevivir a la crisis para seguir ofreciendo las ayudas necesarias a estos pueblos que tanto lo necesitan.

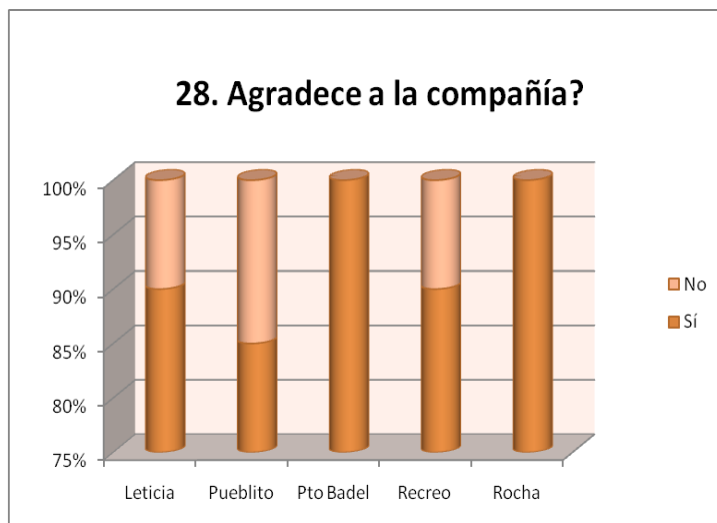


A pesar de la crisis, la empresa ha buscado la manera de no dejar completamente desamparadas a las comunidades, pues aunque en lo laboral se haya visto obligada a hacer ajustes, en cuanto a las ayudas ofrecidas por la empresa a través PROBESO, en compañía de otras entidades, se sigue ofreciendo apoyo, se trabaja por no abandonar las poblaciones y se siguen promoviendo campañas de salud, de donaciones, celebración de fechas (siempre que sea posible). Aunque no se puede negar que la capacidad de la empresa para ofrecer ayudas cada vez es menor, por lo que se nota cierta disminución en el apoyo ofrecido a estas comunidades, lo cual es muy preocupante.

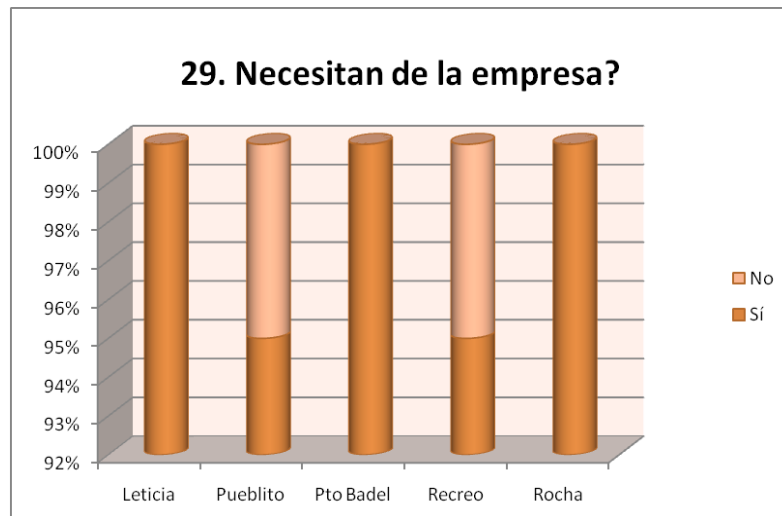


La mayoría de las personas encuestadas afirma que el año en que se sintió realmente el duro golpe por la crisis de la empresa fue a finales del año 2009, cuando salió gran parte del personal de la finca camaronera, el cual pertenecía a las poblaciones.

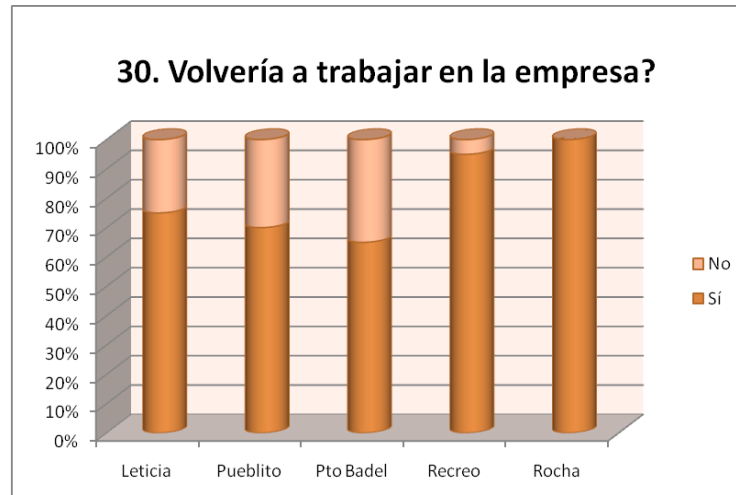
Anteriores a este se habían hecho algunos ajustes de personal, pero ninguno tan alarmante como el de ese año.



A pesar de las dificultades ocasionadas por la crisis de la empresa a estas poblaciones, muchos están agradecidos por las ayudas recibidas y por los cambios que en su momento ha generado con su apoyo.



Al preguntar a las familias si necesitaban de la empresa, un gran porcentaje aseguró que sí, pues como ya se ha mencionado, ésta es su única fuente de empleo debido a la ubicación de las comunidades. Además en cuanto a las ayudas respecta, a pesar de su situación la empresa no ha dejado abandonadas a las comunidades y busca la manera de seguir apoyándolos, por ello muchos afirman que definitivamente en muchos aspectos la presencia de C.I. Océanos es necesaria.



Indiscutiblemente una propuesta de trabajo para los habitantes de las poblaciones representa estabilidad y la posibilidad de cubrir las necesidades de las familias, por ello al preguntar a aquellos que trabajaron en la empresa sí estarían dispuestos a regresar, la mayoría respondió que sí, recalcando el hecho de que lo harían si la empresa les ofreciera las mismas o mejores condiciones laborales de antes

4.3. Análisis general de resultados obtenidos

A través de la realización de la encuesta, se obtuvo información que permitió visualizar de manera general, la situación actual de las poblaciones, y el efecto que ha tenido la crisis de Océanos en ellas. Si bien es cierto que para enfrentar el problema, la compañía se ha valido de muchas estrategias, a lo largo de este estado de recesión su compromiso y responsabilidad social, no sólo con las poblaciones sino con la sociedad en general, no han desaparecido.

El resultado de las encuestas refleja que efectivamente ha habido disminución de las labores, aportes y actividades realizados por la empresa, dadas las

condiciones actuales y la falta de recursos para llevarlas a cabo, pero que ha buscado los mecanismos para hacer llegar las ayudas y seguir apoyando a estas poblaciones que tanto lo necesitan. Así lo demuestran muchas actividades realizadas por Océanos con la colaboración de otras entidades a lo largo de este período de crisis.

El resultado de las encuestas permite deducir que existen muchas necesidades, entre ellas tal vez la más importante, el apoyo de la sociedad para alcanzar una estabilidad económica que permita a los habitantes asegurar su calidad de vida. Sin embargo, a pesar de la falta de oportunidades, los habitantes buscan la forma de sostener a sus familias a través de otras actividades, unas organizadas por la empresa en algún momento, como las confecciones y otras que son factibles gracias a las características físicas de los terrenos, como la pesca y la siembra.

Al hacer un recorrido por la evolución de las poblaciones se puede notar que con la llegada de Océanos, muchos aspectos han sido tratados, como la educación y la salud, es decir, se evidencia un antes y un después de la aparición de la compañía que demuestra que desde su aparición en las poblaciones, se han trabajado muchas de las necesidades que se visualizaban en ellas. No obstante, existen aún muchos aspectos en los cuales se debe seguir trabajando, y es por ello que la empresa ha buscado el apoyo de otros organismos para continuar con esta labor.

A pesar de sus dificultades, muchos de los habitantes reafirman su agradecimiento a Océanos por las ayudas que han recibido, dejando claro que dentro de las necesidades más grandes se encuentra la falta de empleo, por lo que al preguntar si existiera la oportunidad de regresar a la organización se encontraron, en su mayoría, respuestas positivas.

4.4. Riesgos detectados

Luego de analizar cada una de las preguntas realizadas y determinar que, aún cuando son muchas las necesidades de las poblaciones, la generación de empleo es una de las formas en que la compañía contribuye a su sostenimiento. Al no existir empleo, la situación ha obligado a los habitantes a buscar alternativas, además de las que ya existen pues éstas no son suficientes para cubrir todas sus necesidades. Muchas veces los padres han tenido que desplazarse a otros lugares en busca de trabajo, por lo que han abandonado sus hogares y dejado sus familias al cuidado de otros familiares o conocidos, poniendo en riesgo su seguridad.

Por otro lado, en la finca camaronera de la compañía se han detectado casos en los que algunos habitantes en medio de la desesperación han recurrido al robo de camarón, teniendo por ventaja el conocer perfectamente los terrenos de la finca y las épocas en las que se realizan las cosechas, además de que al no haber mayor vigilancia por falta de personal, se aumentan las posibilidades de llegar a las piscinas aptas para cosechar.

Lo anterior y otros puntos detectados, que no han sido expuestos por políticas y petición de la empresa, permiten afirmar que más que un problema económico, se visualiza uno social, que acompañado de las dificultades económicas, genera una situación delicada que afecta tanto a la empresa como a cada uno de los habitantes de estas poblaciones.

Por ello es importante y necesario seguir trabajando en estrategias que permitan la superación de la crisis y la solución definitiva de estos problemas.

5. ACCIONES DE RSE DE C.I. OCEANOS S.A. PARA DISMINUIR LOS EFECTOS DE SU CRISIS EN LAS POBLACIONES

Si bien es cierto que anteriormente el único fin que perseguían las empresas era económico, hoy es posible afirmar que lo social, (que en muchas ocasiones constituye una estrategia), más que un fin, es un medio a través del cual las empresas cumplen íntegramente con sus objetivos, procurando el desarrollo de la economía en general y además del medio que las rodea.

No hay forma que contemplar el progreso de una economía si ésta no ofrece seguridad a quienes están a su alrededor, ya sea a través de la conservación del medio o de estabilidad económica a través de la generación de empleo.

5.1. Acciones de Responsabilidad Social

Como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, a pesar de la precaria situación en la que se ha encontrado la compañía durante tanto tiempo, sigue ofreciendo su apoyo a las comunidades, con las cuales tiene un compromiso moral y social. Océanos es consciente de que su presencia en las poblaciones es muy importante y por ello ha buscado la forma de seguir ofreciendo su ayuda a través de la continuación de programas establecidos y proponiendo nuevos proyectos en compañía de otros organismos.

Dentro de las estrategias empleadas por la empresa para seguir cumpliendo con su compromiso social, se encuentran por ejemplo la reubicación de algunos empleados, la búsqueda del apoyo de otras empresas, la consecución de las actividades ya existentes, entre otras que a continuación serán expuestas:

5.1.1. Reubicación y disminución de salarios

Se encontraron casos en los que la empresa para evitar el despido de cierto personal, teniendo en cuenta algunos aspectos, como su situación económica y necesidad del trabajo, capacidad y compromiso laboral, entre otros, hizo una reubicación y un ajuste salarial, llegando a un consenso con los trabajadores acerca de las nuevas condiciones ofrecidas y de su conveniencia o desacuerdo con las propuestas planteadas.

En la actualidad, un grupo de empleados que se encontraba en la finca, se desempeña en la planta de proceso realizando distintas actividades, pues fueron trasladados según lo comentado anteriormente. La empresa busca seguir ofreciendo ayudas al menos a un grupo de personas, en la medida que sus capacidades se lo permitan, en cuanto mejoran las condiciones, la compañía procura ofrecer el mayor apoyo posible a través de estrategias como esta.

5.1.2. Apoyo de otras empresas y venta de productos

Debido a que la crisis ha disminuido su posibilidad de contribuir al desarrollo de las poblaciones y del personal en general, la empresa busca la manera de obtener el apoyo de otras compañías cercanas con donaciones, o compra de algunos productos ofrecidos por las comunidades para su sustento, como artesanías, batas de laboratorio, uniformes, traperos, entre otros.

5.1.2.1. Confección de batas de laboratorio, uniformes, waypes y traperos

La empresa ha creado programas en los que promueve la economía de las comunidades, como la creación del taller de confección. Océanos contribuyó para la conformación de talleres de confección, en los cuales se hacen uniformes

escolares y batas de laboratorio, fabricación de traperos y waypes, que son promocionados y vendidos con ayuda de PROBESO y otras entidades.

Anteriormente Océanos compraba la mayoría de las batas que se confeccionaban, para las operarias de la planta de proceso principalmente, por ello había un gran volumen de fabricación, pero debido a la disminución del personal, la demanda de batas también se redujo. Sin embargo se ha buscado la forma de vender a otras empresas, para no dejar de generar ingresos al sector de las comunidades que se dedica a esta actividad.

Por otro lado, además de las batas, también existe la fabricación de Waypes y traperos, los cuales son comercializados en la costa Atlántica. Océanos compra los Waypes, que son retazos de tela que se cosen para fabricar limpiones, y se usan en los talleres de mantenimiento, en las oficinas, en la planta, y en las instalaciones de la empresa en general. Al mismo tiempo promueve su venta en otras empresas del sector industrial.

5.1.2.2. Fabricación de artesanías

La empresa a través de la fundación, ha promovido la fabricación de artesanías que son vendidas principalmente en el sector turístico. Aunque esta actividad ha disminuido, anteriormente en la compañía se hacían ferias artesanales para que los empleados también adquirieran las artesanías fabricadas por los habitantes de los pueblos.

5.1.2.3. Criadero de gallinas, pesca, viveros forestales y cultivo de hortalizas

La compañía ha promovido la cría de aves y su venta. Igualmente, en su momento fomentó la repoblación de ciénagas cercanas, para la pesca y venta del producto.

Para esto, Océanos en varias ocasiones, ha hecho donaciones de redes para pescar y otros elementos de pesca, se han creado algunas asociaciones de pescadores pertenecientes a las comunidades, a las cuales Océanos compra producto, a fin de contribuir con sus economías. Cabe resaltar que como todas las actividades, anteriormente el volumen comprado era mayor, pero debido a la crisis de la empresa las cantidades adquiridas han disminuido.

Ahora bien, también se ha fomentado el cultivo de hortalizas y siembra de plántulas de mangle. Estas últimas eran compradas por la empresa con dos objetivos, el primero contribuir al sostenimiento de las comunidades que realizaban esta actividad, y el segundo, cumplir con su compromiso ambiental en la reforestación de los terrenos utilizados en la finca camaronera.

5.1.3. Donación de elementos de trabajo

En muchas ocasiones Océanos ha hecho donaciones de elementos de trabajo a las comunidades con apoyo de otras entidades, como redes de pesca, semillas, telas, canastas, entre otros que son utilizadas para las distintas actividades realizadas por los habitantes de las poblaciones.

5.1.4. Recolección de chatarra y empaques para la venta

La empresa se ha ideado una forma muy particular de contribuir con el desarrollo de las comunidades, los repuestos y chatarras que resultan del taller de mantenimiento de maquinarias, son recolectados para entregarlos a las poblaciones y venderlos, coordinando su entrega y posterior venta.

Por otra parte, el empaque donde viene el alimento utilizado para el camarón en la finca, está hecho de un material muy resistente y generalmente tiene diferentes

usos, por lo que es reutilizado, al recolectarse y venderse, de igual forma como se hace con el cartón que es desechado en la planta de proceso. Así, además de contribuir al sostenimiento de algunos habitantes de las poblaciones, se ayuda a conservar el medio ambiente a través del reciclaje de estos materiales.

5.1.5. Mantenimiento de obras, programas de apoyo, educación y salud

En cuanto a programas establecidos, Océanos ha procurado su prolongación a través de seguimientos, consecución de ayudas y/o apoyo por parte de otras entidades, (como Manuelita S.A., la Cruz Roja, universidades de la ciudad y la Armada), continuación de brigadas y jornadas en pro de aspectos como el social, educativo, ambiental económico, entre otros.

5.1.6. Acompañamiento en fenómenos naturales

A pesar del contexto económico en que se encuentra la compañía, C.I. Océanos S.A., ha hecho sentir su presencia al interior de las poblaciones en situaciones difíciles como catástrofes causadas por fenómenos naturales, a través de la donación de medicinas, alimentos, artículos que pueden ser necesitados ante este tipo de realidades, como colchonetas, ropa, u otro que pudiera ser de vital uso en dichas circunstancias.

6. OTRAS ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR Y DISMINUIR LOS EFECTOS DE LA CRISIS SOBRE LAS POBLACIONES Y EN GENERAL DE SUS GRUPOS DE INTERES

6.1. El Ciclo Económico

La definición de *Ciclo económico* contempla que una actividad económica sufre fluctuaciones que van desde grandes expansiones hasta largas recesiones para luego comenzar su recuperación. Que una empresa atraviese auge en sus operaciones, implica necesariamente que en algún momento vivió una crisis o tarde o temprano la atravesará, ya que la naturaleza de la economía no es ser estática sino dinámica. Por ello se puede afirmar que son las empresas quienes deben adaptarse a la realidad económica y no al contrario. Así como se crean estrategias para mantener las condiciones prósperas de una organización, deben crearse planes para resistir las épocas de austeridad.

La Pasividad, considerada como una decisión, posiblemente es un plan de acción no efectivo en tiempos de crisis, ya que pocas compañías pueden mantener un estatus de éxito durante este periodo, pues los mercados cambian drásticamente, y no se mantienen las mismas condiciones. No se puede controlar la existencia de una recesión, pero sí la forma en la que se reacciona frente a esas condiciones.

Lo ideal es que una empresa contemple un plan de acción para determinar lo que se debería hacer ante cualquier situación que atente contra sus intereses. Sin embargo, es común que no se esté preparado para enfrentar todos los escenarios que se presenten, por lo que posiblemente se actúe bajo un plan de reacción.

En cualquier caso, tener y ejecutar un plan razonable determina si una compañía prosperará o los efectos de la crisis o el problema, la derrumbarán definitivamente.

Después de analizar las consecuencias, la compañía y cada miembro, deben hacer frente a la crisis o problema.

Durante los años noventa la economía colombiana alcanzó puntos extremos del ciclo económico. Luego de registrar crecimientos promedio de 5,1% durante la primera mitad de esa década, el crecimiento económico se desaceleró, y en 1999 tuvo la mayor caída registrada en cerca de 100 años, con una contracción de 4,2%. Pero mientras la economía nacional se hundía, empresas como Océanos alcanzaban el auge de su ciclo, ya que en el año 2000 la compañía triplicó las utilidades obtenidas en el año anterior, de \$3.261.334.000 en 1999, pasó a \$9.810.401.000 el año siguiente, por lo cual el año 2000 fue tal vez el mejor en la historia de esta empresa. A pesar de ello, para los años siguientes fue la economía a nivel internacional la que comenzó a cambiar, y específicamente en el sector camaronicultor, por factores que ya se han estudiado anteriormente, se iniciaba una gran crisis que golpeó a muchas empresas dedicadas a la exportación de camarón, como C.I. Océanos S.A. Hoy es una de las pocas empresas de este sector que continúan en nuestro país, sin embargo atraviesa aún la crisis que ha ido acabando poco a poco con su sólida estructura tanto económica como social.

A lo largo de la investigación se pudo comprobar que la compañía ha utilizado muchos mecanismos, dentro de sus posibilidades y aún fuera de ellas, que de alguna manera procuran disminuir los efectos de la crisis. Y de la misma forma se detectaron ciertas acciones que la empresa podría poner en práctica, para facilitar y/o mejorar ciertos procesos y posiblemente ayudar a sobrellevar una crisis como la que atraviesa actualmente. Cabe aclarar que en estos momentos una forma de que las poblaciones puedan obtener estabilidad laboral nuevamente, es que la compañía supere la situación actual y consiga ser la empresa sólida y rentable que solía ser, con capacidad para generar el mismo número o más empleos de los

que en su momento logró proporcionar, ya que como se ha podido notar, el desempleo generado, es la principal consecuencia de la crisis de la empresa en la comunidad que la rodea. No obstante es posible afirmar que si las condiciones no mejoraran para la empresa, esta dependencia podría resultar muy desfavorable para las poblaciones.

6.2. Acciones para contrarrestar los efectos de la crisis

Se ha visto a lo largo del trabajo que la compañía efectivamente a desarrollado ciertas estrategias para mantenerse en el mercado a pesar de las dificultades y cumplir con el compromiso que ha adquirido con cada uno de sus grupos de interés, sin embargo si se analiza un poco la tendencia de las decisiones, se nota que la mayoría van enfocadas hacia la disminución de los costos de la empresa. No hay evidencia de acciones para mejorar los canales de comercialización del producto, siendo esta una fase importante dentro de la cadena de procesos, ya que el objetivo final es vender.

Por otro lado, no se puede seguir fomentando la dependencia de las poblaciones hacia la organización, ya que de no mejorar su situación o de no existir una recuperación definitiva de sus finanzas, además de perjuicios económicos en la empresa, se generaría un daño social mucho más grave del que ya se ha causado, pues sumado al hecho de no generar empleo, C.I. Océanos no podría brindar a las poblaciones ninguna de las ayudas que aún sigue ofreciéndoles.

Teniendo en cuenta estos dos aspectos, se quieren proponer algunas acciones enfocadas en los ámbitos comercial, (identificando mercados y estrategias alternativas de comercialización), y social, (trabajando por obtener nuevas fuentes de ayuda para las poblaciones), para ser analizadas y determinar su pertinencia o viabilidad, de acuerdo a las metas trazadas por la organización.

6.2.1. Distribución y comercialización del producto

La compañía se creó con el objeto de comercializar camarón a nivel internacional, por ello su mercado en Colombia no es muy amplio, las ventas al interior del país no representan mucho en los ingresos de la empresa, por lo que hacer presencia en el mercado nacional con mayor fuerza, tal vez resulte un reto que a la larga genere muchos beneficios, si se analizan detenidamente cada una de las herramientas necesarias para hacerlo.

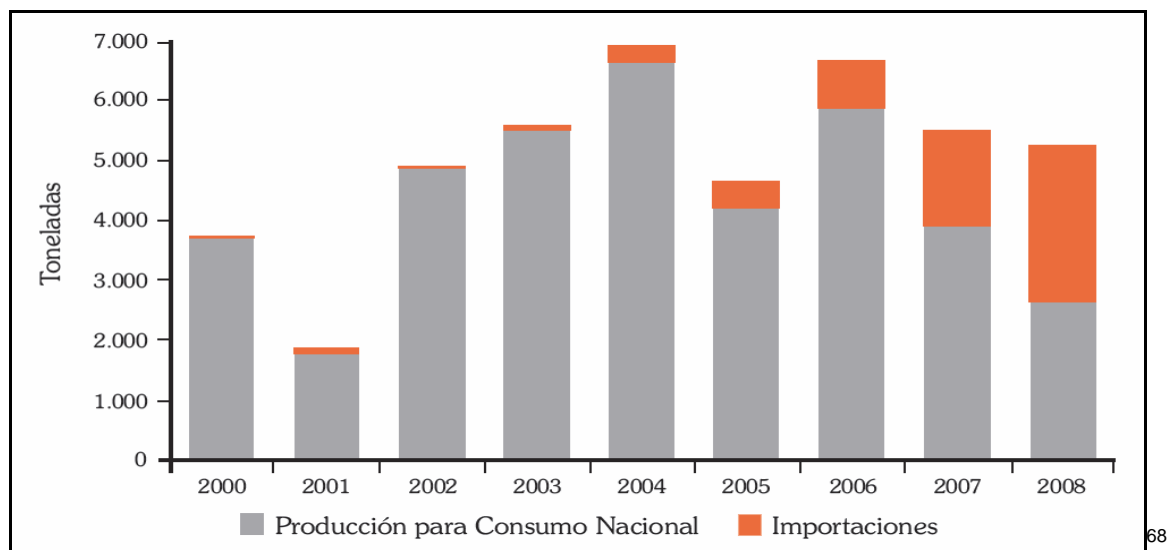
Aun así, descuidar el mercado internacional para concentrarse en el nacional, tampoco es lo ideal, si bien es cierto que no existen condiciones favorables para la comercialización en el exterior, no se debe olvidar que Océanos tiene una trayectoria envidiable para cualquier organización, y esto para la empresa resulta un valor agregado que no se debe perder. Con lo anterior se plantea la posibilidad de mantener el reconocimiento en el mercado internacional, y a la vez incursionar paulatinamente en el local.

Para ello es importante contar con el apoyo del Estado, que en la actualidad ha desarrollado programas y estrategias que buscan proteger y contribuir con el progreso de las industrias colombianas dentro y fuera del país, (como el “Programa de Transformación Productiva”, del cual se tratará más adelante), teniendo en cuenta que existe un proceso de expansión económica, con tratados de libre comercialización que podrían favorecer o perjudicar al sector camaronicultor y los sectores económicos del país en general, según las condiciones en las que se desarrollen estos acuerdos.

6.2.1.1. “Aumentar el mercado a nivel nacional”

En la actualidad, las importaciones colombianas de camarón representan un porcentaje para el país dentro de su balanza comercial, cifra que se puede interpretar como una demanda que no se satisface con producto nacional, además como una oportunidad aprovechable para aquellas empresas que estén en capacidad de abastecer, hasta donde sea posible, a los consumidores nacionales.

Gráfica N° 23.



Fuente: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural de Colombia -Ceniacua- Universidad Nacional de Colombia, Agenda prospectiva de Investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia, 2009, Cadena Acuícola -Acuanal-, 2008.

“En el periodo de 2000-2008 el consumo aparente de camarón de cultivo en Colombia creció más de un 40%, experimentando una tasa de crecimiento promedio anual de 8.3%. El consumo viene siendo suplido cada vez más por importaciones, que pasaron en el mismo periodo, de 28 Tn. a 2.602 Tn.,

⁶⁸ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Pág. 3, Febrero de 2010.

aumentando su participación de 0,75% a casi el 50% en el consumo doméstico, lo que demuestra que cuenta con una creciente demanda a nivel nacional. La producción nacional, siendo 3,6 veces el consumo aparente, suple el otro 50% de éste”.

“La participación de la producción nacional en el consumo aparente cayó del 99% al 50,5%, mientras la destinada al comercio exterior aumentó del 63% al 86%, lo que demuestra que el sector se ha desarrollado con destino a la exportación”⁶⁹.

Es cierto que la compañía es netamente exportadora y es posible que se genere cierta incertidumbre en cuanto a las razones por las cuales no ha incursionado con mayor fuerza en el mercado nacional teniendo todas la herramientas para hacerlo, pero tal vez la principal razón es que desde un principio se vio al sector con una perspectiva internacional, generador de divisas, debido a que el camarón se considera un producto de lujo, al que no todo el mundo tiene acceso por su alto costo. Entre el mercado nacional y el externo, este último ofrecía mayor rentabilidad para las empresas.

Analizando cada una de las características de la crisis, es posible detectar que en este momento la economía de la empresa depende principalmente de factores externos, como indicadores macroeconómicos y regulaciones del mercado internacional, que de alguna forma limitan las acciones de la compañía.

Los ingresos de C.I. Océanos S.A. están determinados en gran parte por la Tasa Representativa del Mercado (TRM) y sus precios de venta regulados por los precios internacionales del camarón. Dependier de estos factores, en las

⁶⁹ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Pág. 3, Febrero de 2010.

condiciones actuales, hace casi imposible que la compañía logre superar la crisis, porque aunque se reduzcan al máximo los costos, (como se ha hecho hasta ahora), es complicado alcanzar un punto de equilibrio, ya que estos son proporcionales a la producción y los precios son constantes, si se aumenta la producción a precios fijos, los ingresos deberían aumentar en igual proporción, sin embargo la TRM hace que los ingresos sean mucho más bajos que los costos, ocasionando un desequilibrio que finalmente se traduce en significativas pérdidas, debido a las grandes cantidades de producto que se exportan, a mayor cantidad exportada, mayor pérdida.

Bajo este punto de vista se podría afirmar que vender sin limitantes como la TRM y regulaciones que fijen los precios de venta, podría ser la solución al problema. En otras palabras, comercializar en un mercado, en el que no existan este tipo de factores, significaría la posibilidad de obtener ingresos que a largo plazo reflejarían utilidad.

En este sentido vender camarón en un mayor volumen a nivel nacional, sería una forma de evitar todos estos factores externos y a lo mejor obtener muy buenos resultados, siempre y cuando se sigan estrategias que permitan lograr entre otros objetivos, la recuperación económica de la compañía.

Una buena opción para comercializar en el país podrían ser las cadenas de restaurantes, hoteles y supermercados, tanto locales como nacionales, pero sea cual sea el mercado objetivo, es necesario que se haga un completo análisis de la factibilidad de ampliación y redireccionamiento del mercado.

6.2.1.2. “IncurSIONAR en mercados internacionales emergentes”

Ahora bien, como ya se ha dicho, el principal mercado de la empresa se encuentra en el continente europeo, (España y Francia), además de Japón y Estados Unidos. Sin embargo, existen datos que reflejan incrementos en el consumo de camarón de cultivo en países como Argentina, Brasil, Paraguay y México, lo cual puede representar una oportunidad para atacar este mercado, siempre y cuando se tengan en cuenta los aspectos negativos y positivos que esto implica. Es importante realizar un exhaustivo estudio de competencia, mercado objetivo, impacto del comportamiento de cada moneda sobre la colombiana y la conveniencia de incursionar en estas nuevas plazas.

6.2.1.3. Ventajas de la compañía

Para la penetración en estos mercados, se han identificado algunos puntos que para la empresa pueden representar una gran ventaja y facilitarían el proceso en caso de poner en marcha la ampliación de su mercado, pero es necesario buscar la manera de aprovecharlos al máximo.

6.2.1.3.1. Control de todos los eslabones del proceso de producción del camarón de cultivo

Como se mencionó en el capítulo N° 2, el proceso de producción del camarón de cultivo se desarrolla principalmente en tres escenarios: Laboratorios de maduración y larvicultura, las fincas de cultivo y las plantas de proceso, escenarios con los que cuenta C.I. Océanos, y que representan una gran ventaja frente a empresas que se dedican solo a una de las fases del proceso, ya que esto le permite tener un dominio más amplio sobre el mercado, pues no solo comercializa el producto, sino que además produce y cultiva la semilla de camarón (larva) en

sus laboratorios de larvicultura, la cual es sembrada y cosechada en la finca camaronera y procesada en su planta de proceso. Lo anterior facilita además un mayor control de sus costos y enfocar los resultados de sus procesos a las necesidades y exigencias del mercado.

A continuación se exponen algunas de las características de los centros de producción de la compañía, con lo cual se dejan ver someramente las herramientas con que cuenta en su proceso de producción.

- ✓ **Laboratorio de larvicultura y maduración:** Se encuentra ubicado en Tolú, Sucre y está compuesto por cuatro laboratorios o salas, tres de larvicultura y uno de maduración.

Capacidad instalada en larvicultura: El área de larvicultura consta de tres laboratorios como se detalla a continuación:

Laboratorio 1: Cuenta con una capacidad instalada de 247 toneladas, está conformado por:

- ✚ Dos reservorios de 80 toneladas cada uno y un reservorio de 160 toneladas.
- ✚ Cuatro salas cerradas para la producción de postlarvas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:
 - Dos salas, cada una con seis tanques, con una capacidad de diez toneladas por tanque.
 - Una sala de tres tanques de nueve toneladas por tanque.
 - Una sala de diez tanques de diez toneladas por tanque.

- ✚ Una sala cerrada para manejo de cepas de microalgas.
- ✚ Una sala cerrada para manejo de microalgas internas.
- ✚ Diez tanques para algas exteriores de cuatro toneladas cada uno.

Laboratorio 2: Tiene una capacidad instalada de 300 toneladas, esta conformado por:

- ✚ Cuatro reservorios de ciento veinte toneladas cada uno.
- ✚ Cuatro salas cerradas para la producción de postlarvas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:
 - Tres salas, cada una conformada por seis tanques, con capacidad de diez toneladas cada uno.
 - Una sala con seis tanques de veinte toneladas cada uno.
- ✚ Veintiocho albercas para algas exteriores de dos toneladas cada una.

Laboratorio 3: Tiene una capacidad instalada de seiscientos cincuenta toneladas, está conformado por:

- ✚ Seis reservorios de ciento sesenta toneladas cada uno.
- ✚ Trece tanques de cincuenta toneladas cada uno.
- ✚ Doce tanques para algas exteriores de cuatro toneladas cada uno.

Con la capacidad instalada descrita anteriormente, se estima la siguiente producción de larvas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 04. Promedio mensual que puede ser entregado con la infraestructura actual

Laboratorio #	Capacidad de producción postlarvas (millares)	Toneladas de agua
1	20.000	247
2	25.000	300
3	55.000	650
TOTAL	100.000	1.197

Capacidad instalada en maduración: La maduración cuenta con 8 salas para producción de reproductores, y cada sala con 4 tanques de 10 toneladas, para un total de 320 toneladas, para desove y eclosión 2 salas, cada una con 22 tanques de 300 litros cada uno. Además un reservorio de 140 toneladas para desove y eclosión y dos de 140 toneladas para recambio de tanques de maduración

La maduración cuenta con 320 toneladas de agua repartida en 8 salas de producción más un reservorio de 140 toneladas para desove y eclosión y dos de 140 toneladas para recambio de tanques de maduración, 2 salas para desove y eclosión, cada una con 22 tanques de 300 litros cada uno.

Tabla 05. Detalle salas de producción maduración

N° sala de maduración	Número de tanques	Toneladas de agua/tanque	Toneladas de agua/sala
Sala 1	4	10	40
Sala 2	4	10	40
Sala 3	4	10	40
Sala 4	4	10	40
Sala 5	4	10	40
Sala 6	4	10	40
Sala 7	4	10	40
Sala 8	4	10	40
Total	32		320

- ✓ **La finca camaronera:** La más grande de Colombia con un total de 1.052 hectáreas netas en espejo de agua, en 148 estanques o piscinas, donde actualmente se producen 4.500 toneladas de camarón por año, con una productividad de 2.000 Kg/Ha/cosecha.

- ✓ **La planta de proceso:** Opera con respaldo eléctrico autosuficiente (2 generadores Caterpillar, 1 de 600 KW y 1 de 850 KW) y 4 compresores Mycom de fabricación japonesa con 250 toneladas de refrigeración, con lo cual se genera el frío suficiente para:
 - Tres congeladores de placa Dole con capacidad de 1.620 kilos por bache de 6 horas cada uno.
 - Cuatro túneles de congelación de aire forzado con capacidad total de 30 toneladas/día.
 - Dos tanques para congelación de salmuera por inmersión con capacidad de 800 kg/hora.
 - Dos máquinas de hielo, solo para el producto de planta, de 15 toneladas/día.
 - Empaque al vacío, máquinas Ultravac 2100 para producto pelado y desvenado crudo o cocido en diferentes presentaciones.
 - Línea de cocido con capacidad de 800Kg/hora, para camarón entero, cola y valores agregados.
 - Línea de congelación por riego en salmuera con capacidad de 1500 kg/hora.
 - Tres cuartos de conservación con capacidad de 740 toneladas y 18 tomas de contenedores refrigerados como apoyo.

Todo lo anterior permite procesar, en términos 100% confiables, 45.000 kg de camarón o langostino, diarios en sus diferentes presentaciones.

La zona de proceso cuenta con mesas de acero inoxidable con capacidad para 450 mujeres por turno y 3 máquinas de clasificación para camarón entero y cola; las 2 líneas principales con una capacidad cada una de 5.000lb/hora (2.240 Kg/hora) para un total de 12.500 lb/hora entero y cola.

- ✓ **Laboratorios de análisis:** Como soporte diagnóstico, la compañía cuenta con laboratorios de histología y biología molecular, que utilizan tecnología de punta para prevenir las diferentes etiologías que se pueden presentar durante el crecimiento del camarón en los estanques, con el fin de obtener langostinos sanos y de buen tamaño.
- ✓ **Fábrica de hielo:** Provee a la compañía de este insumo vital, que luego de triturado es enviado a las camaroneras en neveras de PVC aisladas con poliuretano cuya capacidad es de 300 kg cada una, para depositar el camarón donde se conserva en perfecto estado. La fábrica tiene capacidad instalada de 1.104 bloques de 300 lb cada uno, y su capacidad diaria de 550 moldes, con lo cual no solo se cubren las necesidades de la camaronera sino además los requerimientos de terceros.

6.2.1.3.2. Calidad y bondades del producto

A lo largo de su historia, Océanos se ha caracterizado por la calidad de los productos que ofrece por su sabor, apariencia y sanidad, razones por las que la empresa ha generado confianza en el mercado internacional. Pero por otro lado, además de las características que la compañía le adiciona al camarón que

comercializa, este animal posee cualidades propias que lo hacen muy atractivo, entre las que se encuentran:

- El alto rendimiento en carne, que está alrededor de 65%.
- Este pequeño crustáceo es de algún modo diferente a otros mariscos, porque su carne no tiene espinas ni huesos.
- Su facilidad de distribución, ya que después de congelado puede ser transportado fácilmente a cualquier parte del mundo.
- A diferencia de los peces, su cocción es fácil y rápida.
- Desde el punto de vista nutricional, los camarones constituyen un alimento privilegiado, ya que algunas investigaciones revelan que los niveles de colesterol en muchos mariscos, incluyendo los camarones, son significativamente más bajos de lo que se pensaba. Un promedio de 100 g de camarón contiene aproximadamente 100 mg de colesterol; es decir, cerca de un tercio del colesterol presente en un huevo de gallina.

El valor nutritivo de los camarones varía de acuerdo a la alimentación, ubicación geográfica, especie y edad, y el mismo es igual a cualquier otra proteína animal. En general, los camarones son ricos en proteínas y bajos en calorías, 100 g contienen cerca de 20 g de proteínas y entre 90 - 100 calorías.

Los camarones poseen también un bajo contenido de grasas, con un rango cercano a 0,5 a 1 g por cada 100 g. Las grasas de los camarones son, en su mayoría poliinsaturadas, contienen cantidades moderadas del ácido graso Omega-3, un componente terapéutico altamente solicitado y encontrado casi exclusivamente en los alimentos del mar. Por último, al igual que otros alimentos marinos, el camarón es una buena fuente de calcio y fósforo.

6.2.1.3.3. Experiencia

Tener más de veinte años en el negocio, (a pesar de los obstáculos), hacen de Océanos una empresa con experiencia en lo que hace, los productos que ofrece, su calidad y la gestión que realiza se han fortalecido con el paso de los años. Conocer a la perfección el proceso de producción de camarón y la forma como opera el mercado, representa una gran ventaja para la compañía, solo es cuestión de enfocar sus conocimientos y recursos, hacia la realidad del mercado en que se encuentre y los objetivos que se esperan alcanzar.

6.2.1.3.4. Confianza de los clientes

El consumo del camarón depende en gran parte de la confianza del consumidor, es decir, de la seguridad que tenga sobre el producto que compra, por ello se cree que la calidad del producto y la experiencia de la empresa generan plena confianza en ella y en lo que ofrece, pues el cliente puede tener la certeza de que el producto que adquiere posee excelentes características y muy buenos precios.

6.2.1.3.5. Reconocimiento del gobierno como sector generador de desarrollo

La camaronicultura adquirió importancia a nivel mundial, alcanzando los niveles de producción de la pesca extractiva, la cual se ha estancado por los altos costos de las faenas de pesca. El consumo de camarón se expandió con la demanda de los países industrializados, debido a su alta elasticidad ingreso. Esto llevó al desarrollo del cultivo de camarón para facilitar su abastecimiento. En 1982 el Gobierno Nacional y algunos empresarios señalaron al cultivo de camarón como una actividad con gran potencial exportador, pues contribuía en la generación de empleo, ocupación de regiones abandonadas y en el incremento de ingreso de

divisas. Por lo tanto, fue incluido en el “Plan Nacional de Exportaciones, 1984-1990”⁷⁰.

El camarón de cultivo, ha sido un fuerte elemento dentro de las exportaciones del país, tal como lo muestran las estadísticas del DANE, que año tras año, alrededor del 2000 hasta 2007 aproximadamente, reflejaban un incremento representativo de las exportaciones de este producto en Colombia, cifras en las que C.I. Océanos S.A. ocupaba el primer lugar, a pesar de las condiciones, ya explicadas, del mercado internacional. Por mucho tiempo el sector ha contribuido con el desarrollo económico y social del país, y el Estado es consciente de ello, por lo que reconoce su esfuerzo a través de algunos programas que buscan proteger no solo a la camaronicultura, sino a la economía en general, ofreciendo incentivos y apoyo en todos los aspectos.

Así, debido a la importancia que ha tenido la camaronicultura para el país, igual que otras actividades económicas, hace varios años en Colombia se viene trabajando, entre otros programas, un mecanismo gubernamental que procura asegurar el progreso de ciertos sectores económicos, generadores de desarrollo nacional, a fin de establecer políticas que los protejan contra la apertura económica y los haga competitivos frente a países potencia en cada sector, y teniendo en cuenta que Colombia, como muchos otros países en subdesarrollo, está en busca de comercialización internacional sin barreras, es indispensable que se creen mecanismos pertinentes para la protección del país en aspectos sociales, económicos, ambientales, tecnológicos, entre otros, y herramientas que ayuden a fortalecer su competitividad.

⁷⁰ **Aguilera, María Modesta**, *Los Cultivos de camarones en la Costa Caribe Colombiana*, Abril, 1998.

En este sentido merece la pena mencionar al *Programa de Transformación Productiva - (PTP)*, que es una *iniciativa liderada en el Gobierno Nacional por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo –MCIT- en coordinación con todas las entidades gubernamentales, que busca desarrollar sectores de clase mundial mediante la formulación y ejecución de planes de negocio sectoriales, para favorecer el crecimiento económico y el fortalecimiento del aparato productivo nacional a través de una alianza Público-Empresarial*⁷¹.

El PTP existe desde 2007 y se creó con el fin de mejorar la competitividad de los sectores establecidos y acelerar el desarrollo de sectores emergentes. En el 2008 se inició la implementación de los planes de desarrollo sectorial del PTP en 8 sectores de la industria y en el 2010 se lanzó la Ola Agro con el desarrollo de planes sectoriales para cuatro sectores agroindustriales, dentro de los cuales se incluyó a la camaronicultura.

La visión del programa es hacer del sector “...un jugador importante a nivel mundial, reconocido por su capacidad de innovación y la sostenibilidad de sus operaciones, capitalizando ventajas geográficas y tecnológicas, y consolidándose como un generador de empleo y desarrollo en las comunidades donde opera.”

La transformación productiva de Colombia se mide por la capacidad que tiene de diversificar su estructura económica y su oferta exportadora, agregarle valor e innovar en nuevos sectores, procesos y productos. En síntesis, con el programa se trata de apoyar a los sectores de la economía colombiana, a no ser solo productores y comercializadores de materia prima, sino transformadores de la misma.

⁷¹ <http://www.cidet.org.co/default.php?id=156>

Actualmente en el programa hay matriculados 15 sectores, dentro de los cuales se encuentra el camaronicultor. Para todos se han trazado planes de trabajo que de alguna manera generan confianza en las empresas y quienes dependen de ellas, ya que dentro de estos se establecen ciertas actividades enfocadas en aspectos que son realmente importantes para el desarrollo, protección y recuperación de este y otros sectores. El PTP, en su plan para la camaronicultura hace un completo análisis de cada una de las características del sector, identificando las tendencias de los sistemas de cultivo, sus costos de producción, haciendo un estudio de competitividad y productividad, un análisis DOFA, estableciendo el crecimiento del sector, comportamiento de su mercado y la moneda, la evolución de los precios, las importaciones y exportaciones, las condiciones de infraestructura y sistemas de producción operantes, el estado del sector en el país y el mundo, la posición competitiva del sector camaronicultor colombiano frente a otros países, la segmentación del ciclo productivo del camarón y su cadena de valor, establece un listado de países objetivo y con mayor potencial de comercialización, en donde se resaltan las principales barreras, riesgos y obstáculos para acceder a cada uno, enumera los elementos a tener en cuenta en la evaluación de potencial de mercados como el tamaño, los hábitos de consumo, la facilidad de entrada y los aranceles.

Dentro de los países que surgen como propuesta del PTP, para incursionar sus mercados y/o fortalecerlos se encuentran: España, Canadá, Francia, Chile, México, Rusia, E.U.A., China, Reino Unido, Alemania, Eslovaquia, además de aquellos con los que posee tratados de comercialización.

El plan ha establecido ciertas estrategias agrupadas en seis grandes aspectos de vital importancia para el sector y por los que se hace indispensable actuar. A continuación se enuncian, con los objetivos y actividades más importantes a desarrollar en cada uno:

Fortalecimiento sectorial y promoción

- Diseñar esquemas de financiación con requisitos acordes a la naturaleza del sector.
- Reorientar políticas públicas para soportar la investigación al largo plazo.
- Implementar campaña de promoción para el consumo doméstico de camarón (valor nutricional, frescura, precio, etc.)
- Desarrollar plan de mercadotecnia enfocado en la diferenciación del camarón colombiano (i.e.fair trade)

Normatividad y regulación

- Reforzar regulación y medidas preventivas para evitar importación ilegal de camarón.
- Participar activamente en la fijación de normas y estándares internacionales (i.e. plan de residuos).

Infraestructura

- Diseño e implementación de una metodología de análisis de riesgo para el sector camaronicultor.
- Implementar un programa de uso racional de energía (URE) para el sector.
- Disminuir precio de la energía para las empresas del sector a través de negociaciones con empresas comercializadoras de energía.
- Fomentar adopción y transferencia de tecnología para la automatización.

Capital Humano

- Desarrollar capital humano de alto nivel para la investigación.

- Desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa y el acceso a la educación. para dar respuesta las necesidades de la cadena.

Innovación

- Fortalecer el programa de mejoramiento genético adelantado por Ceniagua.
- Investigar condiciones ambientales para manejo óptimo de cultivo por sitio.

Sostenibilidad

- Crear una institucionalidad que procure el desarrollo integral de zonas productoras y procesadoras de camarón.

(Para consultar el Plan Camaronicultura en su totalidad, consultar la página del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ola Agro, Camaronicultura.)

6.2.1.3.6. Oportunidades del TLC con Estados Unidos

Siendo los EEUU uno de los principales mercados de la compañía, resultaría una ventaja relativa la celebración del TLC con este país, ya que esto disminuiría las barreras que representan un costo significativo para el producto de la compañía y que a la vez disminuye su competitividad frente a otros países que exportan al país norteamericano.

Por otro lado, existe con este tema, un asunto delicado y es el papel que jugaría el TLC en la inmersión de la empresa al mercado nacional, ya que al existir un libre comercio, seguramente se hará mucho más necesario que exista competitividad y capacidad para ofrecer producto de calidad a un buen precio. En temas como este, juegan un papel muy importante el estado y programas como

Transformación productiva, pueden ser un aliciente para el sector, al contemplarlo dentro del programa y recalcar el apoyo y compromiso con el sector.

6.2.1.4. Desventajas

De la misma manera en que existen puntos a favor, hay desventajas sobre las cuales se debe trabajar a fin de minimizar su efecto, ya que es necesario convertir todos los factores en favor de los objetivos de la empresa. A continuación se enuncian algunas de las detectadas:

6.2.1.4.1. Poca publicidad de la empresa y del sector en general a nivel nacional

Por más que se busque información completa sobre el camarón colombiano como producto de consumo nacional o internacional no existe, el sector camaronicultor no tiene un reconocimiento mayor debido a que muy pocos son los que conocen el papel que este juega dentro de la economía del país. Ser poco populares dentro de los medios publicitarios hace que los productos ofrecidos y las labores del sector sean casi que desconocidas para el país.

En cuanto a la empresa respecta, a través de los años su imagen se ha opacado, no hay inversión en este aspecto importante y necesario para incursionar en nuevos mercados, no hay por ejemplo, un sitio en internet donde se encuentre alguna información de los productos ofrecidos por la empresa o al menos un poco de información actualizada de la misma, no hay páginas web u otro medio que facilite la propaganda de la compañía en el mercado.

6.2.1.4.2. Contrabando

Debido a las condiciones poco exigentes en que se realizan importaciones al país, por aquello del libre comercio, el ingreso de productos a precios bajos con los cuales es imposible competir, representa una gran desventaja para la compañía si se quiere penetrar el mercado nacional, por ello es necesario atacar el problema solicitando ayudas gubernamentales que protejan a los productores y comercializadores nacionales, a fin de ser competitivos en este mercado.

6.2.1.4.3. Situación financiera

Como se ha expuesto a lo largo del trabajo, la compañía atraviesa una situación económica que dificulta la realización de proyectos como la ampliación de su mercado, por todo lo que esto conlleva. Tal vez el tema más preocupante sea la necesidad de hacer inversiones para lograr objetivos positivos. Pero en proyectos de expansión o cambios trascendentales, como lo es la exploración de nuevos mercados, se hace indispensable la inyección de capitales que permitan la ejecución de actividades en busca del logro de los objetivos trazados. Aunque invertir traiga consigo el riesgo de perder, es posible que si se planea y ejecuta adecuadamente un plan estratégico, se pueda obtener resultados favorables para las finanzas de la compañía.

6.2.1.4.4. Estructura organizacional / falta de personal

Una de las debilidades más representativas de la empresa, es el reducido grupo de empleados con que cuenta en la actualidad, en muchas ocasiones no hay segregación de funciones y se han suprimido muchas dependencias. Para una ampliación o redireccionamiento de mercado, se hace necesario contar con un completo equipo de trabajo que pueda desempeñar cada una de las actividades

necesarias para el logro exitoso del proyecto. Y aunque no se aumentara el número de empleados administrativos u operativos, es necesario invertir en capacitaciones y otras acciones pertinentes para contar con un equipo integral en la consecución de los objetivos propuestos.

6.2.1.4.5. Poca cultura de consumo de camarón en el país

El mercado doméstico está muy poco desarrollado, el nivel de consumo de Colombia es de los más bajos del mundo y a pesar de que el consumo per cápita ha crecido de forma importante en los últimos 5 años, este ha sido capitalizado por productores ecuatorianos.

6.2.1.4.6. No tener otras alternativas de mercado

Al no existir mercados alternativos los exportadores son completamente vulnerables a la paridad cambiaria y a las condiciones del mercado internacional.

6.2.1.4.7. Falta de un departamento de ventas sólido y algunas herramientas de comercialización nacional

Se identificó que la compañía no posee una estrategia de venta nacional pero que además no cuenta con un medio de distribución ni personal para la comercialización del producto, como camiones refrigerados y repartidores.

6.2.1.5. Recomendaciones

6.2.1.5.1. Planeación estratégica

Realizar una buena planeación del proyecto, hará más sencilla la ejecución del mismo, ya que es necesario determinar ciertas directrices como los principales objetivos, factores de riesgo interno y externo, factibilidad del negocio, necesidades y exigencias del mercado, recursos disponibles, fortalezas y debilidades de la empresa, estrategias de mercado y publicidad, costo de oportunidad, planes y equipos de trabajo, mecanismos de comercialización, entre otros necesarios para la consecución de las metas trazadas. La compañía debe ser muy precavida para la iniciación de un proyecto de este tipo, ya que implica inversión, innovación, tiempo y reestructuraciones, y dadas las condiciones actuales, esto representa un riesgo demasiado alto pero que es necesario correr, En caso de fracasar, esto acabaría definitivamente con las finanzas de la empresa.

6.2.1.5.2. Fomentar las políticas proteccionistas para el sector

Es necesario que el gobierno haga presencia en el mercado interno para proteger al sector camaronicultor, en la actualidad el mercado colombiano es muy atractivo para empresas de todos los sectores económicos a nivel mundial, razón por la cual se han recibido grandes inversiones extranjeras y la moneda colombiana adquiere cada vez más valor. El mercado interno es receptor de grandes importaciones no reguladas, que se deben controlar con políticas que restrinjan la comercialización de productos de contrabando en el país, ya que esto facilita a los importadores ofrecer bienes a precios mucho más bajos que los de productores nacionales con los cuales no se puede competir.

6.2.1.5.3. Dar a conocer la empresa a nivel nacional/ publicidad

A pesar de la importancia que tiene el sector en la economía del país, a nivel nacional, la publicidad del camarón y del sector en general es muy pobre, no existe en Colombia una fuerte propaganda a la camaronicultura y mucho menos a la empresa, que genere su reconocimiento en todo el país. Para vender un producto es indispensable dar a conocer sus bondades y mostrar su atractivo. Hacer una buena publicidad del producto y de la empresa, genera entre otras cosas:

- ❖ Mayores ventas, mayores ingresos
- ❖ Más Clientes / Incremento de consumidores potenciales y uso de consumidores habituales
- ❖ Mayor reconocimiento
- ❖ Comunicación de las bondades, características y utilidad del producto
- ❖ Cambio o creación de la percepción del público
- ❖ Influencia en el comportamiento de compra con distintas técnicas
- ❖ Creación de actitudes positivas hacia el producto o marca de manera que el cliente demande

6.2.1.5.4. A nivel interno

Por otro lado, se piensa que una de las formas de enfrentar y sobrevivir a la crisis es el fortalecimiento de las herramientas con que se cuenta, es decir valorar tanto lo material como intelectual, y saber aprovechar su potencial sin llegar al abuso.

A continuación se plantean algunas recomendaciones que pueden ser efectivas para lograr mayor productividad, eficiencia, estabilidad y procurar un mejor

ambiente entre el equipo con que cuenta la empresa, no solo en esta época de crisis sino en cualquier situación en que se encuentre.

6.2.1.5.4.1. Fortalecer la comunicación con los empleados: Es primordial mantener una comunicación clara y evitar climas de incertidumbre que afecten la productividad dentro de la organización, ya que cuando se emplean estrategias como la reducción de personal se genera tensión entre quienes siguen con la empresa. Es conveniente generar comunicación abierta, “estar dispuestos a resolver las dudas”, en la medida que las políticas de confidencialidades de la organización lo permitan. Por ejemplo, en caso de retirar algún tipo de beneficio o congelar salarios es muy importante explicar las razones de ello y así evitar sensaciones de injusticia. Es necesario entender cómo se siente el personal, para emplear la creatividad y liderazgo que se necesita para su motivación.

6.2.1.5.4.2. Motivar al personal para que no pierda el interés en su trabajo: Si no son posibles los aumentos de sueldo por obvias razones, entonces se deben generar compensaciones, es importante ser creativo, no se trata necesariamente de una retribución monetaria, sino de reconocer el trabajo y el esfuerzo de los trabajadores. Mejorar su motivación y compromiso impulsa la productividad y la retención de puestos estratégicos.

6.2.1.5.4.3. Fomentar el trabajo en equipo: Es importante fortalecer el trabajo en equipo dado que con menos empleados e iguales responsabilidades, se hace necesario que exista una unidad entre el personal existente en la compañía, para lograr la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos propuestos y así trabajar por sacar a la empresa adelante.

6.2.1.5.4.4. Seguir siendo recursivos: Para sobrevivir a la recesión se necesita ser creativo, persistente e inventivo, ya que en tiempos de dificultad a menudo se

requiere un nuevo plan. Por ejemplo, en el caso de la compañía, descubrir uno o más nichos de mercado nacional que den la bienvenida a los productos de la empresa, es decir, buscar nuevos clientes en el interior del país, podría ser una forma de alcanzar el éxito en la etapa de recesión económica que vive y es posible que proporcione nuevas fuentes de ingresos. Es necesario identificar nuevos mercados y atacarlos de manera inteligente y rentable.

Por todo lo anterior se puede concluir que para comercializar tanto a nivel nacional como internacional, la compañía posee ciertas ventajas que le permiten no solo ser competitiva sino además innovar en el mercado con nuevas presentaciones o productos, aumentando su cobertura según las preferencias de los consumidores y el mercado en que se encuentre. A pesar de ello no se deben ignorar ciertos aspectos en contra que merecen gran atención, como los expuestos anteriormente, ya que no trabajar por mejorar estas condiciones, podría entorpecer el desarrollo positivo del proyecto de expansión que se visualiza como una posible solución a la situación financiera de la empresa.

6.2.2. Responsabilidad Social

En cuanto a las acciones y programas de RSE de la compañía, es posible afirmar que su abnegada labor y compromiso con la sociedad no ha dejado de ser una de las políticas de la empresa, esto lo demuestran las distintas actividades que continúan realizándose con el apoyo de otras entidades, a través de las cuales Océanos ha podido seguir ofreciendo ayudas en las poblaciones.

La Responsabilidad Social es uno de los principios de la empresa, y su compromiso con la sociedad no se ha visto truncado por la situación que enfrenta, si bien es cierto que los recursos para llevar a cabo sus programas y actividades han disminuido, su empeño en encontrar otras herramientas para continuar con su

objetivo social, es la muestra clara de su interés por seguir acompañando a las comunidades aledañas al Canal del Dique.

No obstante, que exista una gran dependencia de las poblaciones hacia la compañía resulta un tema delicado, ya que el bienestar de la comunidad estará sujeto a los cambios que sufra la empresa, por ejemplo dada la situación actual, en la medida en que sus condiciones financieras mejoren, seguramente el apoyo a estas comunidades y a los programas sociales que encabeza, se fortalecerán nuevamente, sin embargo, en caso de que las condiciones de la empresa no mejoraran, las poblaciones quedarían desprotegidas, pues con Océanos terminarían todas aquellas ayudas recibidas necesarias para el día a día.

En el desarrollo de este trabajo, se logró identificar una idea que puede resultar viable, teniendo en cuenta que la ubicación de las poblaciones facilita el desarrollo de ciertos cultivos y actividades del campo. A continuación se exponen algunos conceptos e información necesaria que facilitarán la comprensión de la estrategia que se plantea y la identificación de las ventajas para cada uno de los actores de la propuesta.

6.2.2.1. Créditos FINAGRO⁷²

En Colombia existe una organización que se encarga de proveer fondos, garantías e incentivos a los empresarios rurales, a través de las entidades financieras, para desarrollar el campo, llamada FINAGRO, (Fondo para el financiamiento del sector agropecuario). FINAGRO impulsa el desarrollo rural con recursos para hacer realidad los proyectos agropecuarios en desarrollo agrícola, pecuario, tecnológico,

⁷² www.finagro.com.co

comercial, agroindustrial y nuevos campos, por medio de los bancos o entidades financieras.

Esta organización ha desarrollado “*Programas Especiales de Fomento y Desarrollo Agropecuario*”, que son aquellos proyectos agropecuarios desarrollados por productores bajo esquemas de producción asociados y financiados mediante créditos individuales o créditos asociativos. Estos últimos, poseen condiciones favorables para los asociados o integrados. Se pueden solicitar cuando varios productores de una zona cercana tienen las mismas actividades y necesidades similares o que formen parte de la misma cadena productiva. Estos son créditos a menores intereses con más ventajas y mayores beneficios, ya que las deudas son adquiridas de acuerdo al nivel de participación de cada asociado y la inversión se aprovecha mucho más, igualmente fomenta el espíritu de cooperación en las regiones, disminuyendo costos de producción, mejorando la comercialización de productos, el transporte, la seguridad en la zona y las relaciones interpersonales en la comunidad.

6.2.2.1.1. Definición Crédito Asociativo y sus elementos

En primer lugar, según el Manual de Servicios Finagro, un *Crédito Rural* es aquel que se otorga para ser utilizado en las distintas fases del proceso de producción de bienes agropecuarios, acuícolas y de pesca, su transformación primaria y/o comercialización.

Ahora bien, se entiende por *Crédito Asociativo y Agricultura* por contrato, al esquema de financiación de actividades productivas desarrolladas por un grupo de productores que se asocian para mejorar su rentabilidad, a través de la aplicación de tecnologías apropiadas, economías de escala en compra de insumos y pago de

servicios, y comercialización asegurada con mecanismos de fijación de precios definidos antes de iniciar el proceso productivo.

El esquema de crédito asociativo está conformado por un integrador, los productores integrados y si es el caso un operador.

En el artículo N°2 de la Resolución No. 10 de 2011, de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, del 23 de Agosto de 2011, “Por la cual se regulan los Programas Especiales de Fomento y Desarrollo Agropecuario”, se definen cada una de las figuras que participan en un Crédito Asociativo:

- ✓ **Integrador:** persona jurídica, legalmente constituida, que selecciona y vincula a productores y sus unidades productivas a un proyecto productivo agropecuario asociativo, y que dispone de la capacidad administrativa y técnica para su identificación, formulación y ejecución, asegurando la comercialización de la producción esperada. En el caso que el integrador no disponga de capacidad administrativa y/o técnica puede contratar los servicios de un operador.
- ✓ **Operador:** persona jurídica, legalmente constituida, que cuenta con la capacidad administrativa y/o técnica para ejecutar un proyecto productivo agropecuario asociativo, o proyectos de modernización tecnológica y/o productiva a ser ejecutados por productores individualmente considerados.
- ✓ **Integrado:** persona natural o jurídica que dispone de una unidad para desarrollar una actividad productiva y que adquiere un vínculo con el integrador.

6.2.2.1.2. Requisitos para calificar como Integrador de Crédito Asociativo

- Demostrar experiencia en el desarrollo de la actividad productiva en todas sus etapas, desde la producción hasta la comercialización y/o transformación y en el manejo administrativo y contable.
- Disponer de una sede que permita la administración y manejo contable del crédito, para todos y cada uno de los productores que se integren.
- Garantizar la disponibilidad, ya sea propia o contratada, de la maquinaria, implementos y el servicio de asistencia técnica, necesarios para el desarrollo del proyecto en sus etapas de producción y comercialización o transformación primaria.

En los casos en que el Integrador cumpla parcialmente con los requisitos, puede contratar un operador con experiencia en aquellas actividades en las cuales presenta falencias, para garantizar la adecuada ejecución y sostenibilidad del proyecto.

6.2.2.1.3. Compromisos del integrador e integrados

6.2.2.1.3.1. Compromisos del integrador

- El principal compromiso del integrador para garantizar el éxito del esquema asociativo, es la adecuada selección que realice de los productores a integrar, verificando su moralidad comercial, experiencia en la actividad productiva, y que el predio o predios que inscriban cuenten con las características que hagan viable el desarrollo de la actividad en forma competitiva.

- Firmar con cada uno de los integrados el contrato de producción y prenda sin tenencia. Financiar las unidades inscritas de acuerdo a un presupuesto definido.
- Precisar el costo del manejo del proyecto, el cual deberá definirse con base en las unidades productivas que se inscriban y se aprueben con el crédito asociativo. En los costos de manejo del proyecto, debe existir especial claridad en lo referente a los costos financieros del crédito que en cuotas parte le corresponda a cada productor, que no pueden ser superiores a la tasa de interés a la que el intermediario financiero concedió el crédito asociativo, y los costos administrativos del proyecto.
- Trasladar a los productores los descuentos por compra de volumen y pagos de contado de los insumos.
- Garantizar la prestación del servicio de maquinaria, equipos y asistencia técnica necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Garantizar la comercialización de la producción esperada antes de iniciar el proceso productivo, y que se constituye en la fuente de pago del crédito.
- Supervisar el desarrollo de la actividad productiva y vigilar el proceso de cosecha o beneficio.
- Informar a los integrados sobre la gestión y ejecución del proyecto, entregando el estado de su cuenta detallado, al realizar la liquidación respectiva.
- Informar a FINAGRO, por conducto del intermediario financiero, cualquier cambio del listado de productores, áreas o unidades, o en el desarrollo del proyecto, que se presenten durante la vigencia del crédito.

6.2.2.1.3.2. Compromisos del integrado o productor

- Inscribir el área donde se desarrollará la actividad productiva a financiar, anexando documento que soporte su propiedad o tenencia.
- Comprometerse a realizar mantenimiento del área y/o unidades inscritas, según las recomendaciones técnicas dadas por el integrador.
- Comprometerse a entregar al Integrador la producción que obtenga de las unidades inscritas, autorizando la retención sobre los ingresos para el pago oportuno del crédito.
- Constituir ante el integrador las garantías que respalden la financiación que le será otorgada, como pagaré en blanco con carta de instrucciones o garantías reales entre otras, autorizando al integrador para que las ceda a favor del intermediario financiero, en caso de requerirse.
- Permitir la supervisión del Integrador en el desarrollo de la actividad productiva y contar con su autorización cuando sea el caso, para efectuar el proceso de cosecha o beneficio y entrega del producto.
- Autorizar al Integrador para reportar su comportamiento crediticio al intermediario financiero y a FINAGRO y estos a su vez a las bases de datos del sistema financiero.
- Autorizar al Integrador cuando se financien cultivos que cuenten con incentivos o ayudas del estado, para utilizar los recursos provenientes del mismo como fuente de pago del crédito.

6.2.2.1.4. Condiciones financieras de los créditos:

- **Cobertura de financiación:** Para pequeños productores la financiación es hasta el 80% de los costos directos del proyecto. Para rubros con

financiación máxima por unidad, se financia hasta el monto máximo establecido que se encuentre vigente.

- **Tasa de interés:** Los créditos asociativos que integren exclusivamente a pequeños productores la tasa de interés es DTF e.a. hasta + 4%.
- **Plazo y Amortización:** De acuerdo con el flujo de caja del proyecto.
- **Garantías:** De acuerdo con el tipo de programa se podrán presentar garantías idóneas a satisfacción del Banco. FAG como garantía complementaria.

Toda la información y documentos necesarios para acceder a los créditos, se encuentra en el Manual de Servicios de Finagro, en la página www.finagro.com.co

6.2.2.1.5. Propuesta acceso al Crédito Asociativo para habitantes de las poblaciones

En el continente asiático existe una forma muy particular para el cultivo de camarón y algunas especies de peces, en la cual empresas privadas hacen adecuaciones a terrenos aptos para estas prácticas, y junto con los pobladores de las zonas conforman pequeñas o grandes extensiones de cultivo que resultan ser muy rentables, ya que los costos de producción son muy bajos, y existe la técnica y la experiencia que garantiza la calidad y la cantidad necesaria para abastecer y complacer al mercado. Asia es el mayor productor de camarón, destacándose países como China y Tailandia y domina el mercado internacional, maneja precios bajos porque sus costos no representan un gran rubro, lo que les permite que la producción a gran escala resulte muy rentable para ellos.

Como se expuso anteriormente, las condiciones de los terrenos donde se encuentran ubicados los pueblitos, son aptas para la realización de cultivos de

diferentes tipos, en especial la acuicultura y piscicultura, ya que al igual que la finca camaronera de Océanos, estos están ubicados a orillas de aguas que ofrecen características idóneas para ello como el Mar Caribe y el Canal del Dique. Por otro lado, C.I. Océanos S.A., posee todas aquellas características que debe poseer un integrador, experiencia, canales de comercialización, conocimiento y dominio del proceso de producción, entre otros.

En la definición de los integrantes de la cadena productiva para acceder a los créditos asociativos, se hablaba de tres figuras: El integrador, el integrado y el operador, (aunque este último no siempre es necesario teniendo en cuenta la definición de la resolución ya citada). Se ha identificado la posibilidad de que los habitantes de los pueblos, que en este caso serían los *Integrados*, accedan a Crédito Asociativo con Océanos como *Integrador*, siendo éste como se definió, una persona jurídica con la capacidad necesaria de administrar y emplear sus conocimientos técnicos en el cultivo y comercialización de camarón.

La idea es que la compañía teniendo en cuenta su conocimiento sobre el tema, conforme un grupo de personas que posean noción y experiencia en el proceso productivo del camarón, y con el apoyo del estado, a través de FINAGRO y/o el Intermediario Financiero, desarrollen el proyecto que básicamente funcionaría de la siguiente manera:

El integrador que en este caso sería Océanos, se encargaría de gestionar el crédito, argumentando el proyecto bien estructurado e identificando claramente cada una de las condiciones bajo las que funcionaría, lo cual se debe establecer mediante el contrato entre Integrador e integrado, (del que se puede encontrar un modelo en la página web de FINAGRO), donde se estipulan cada uno de los términos relevantes a tener en cuenta, como precios, volúmenes de producción, compromisos de las partes, entre otros temas que sea necesario especificar.

Océanos, como poseedor de muchas herramientas para la acuicultura, aseguraría al integrado el suministro de la materia prima necesaria para la producción, además de los medios de comercialización del producto, el conocimiento sobre el proceso, la asesoría técnica y administrativa del proyecto, entre otros. Ahora bien, todo lo que aporte la compañía al proyecto, debe estipularse en el contrato y especificar el costo que tendrá cada concepto para los integrados. Costos que al momento de hacer las respectivas liquidaciones de cosechas o producto recibido en Océanos descontarían del valor de la producción, asegurando así el cobro de lo entregado a los integradores.

Por otro lado, el grupo de integrados, estaría conformado por aquellas personas que contaran con conocimientos sobre el tema, y aportarían básicamente la mano de obra necesaria para hacer funcionar el proyecto, como la vigilancia, la alimentación del camarón, el mantenimiento de las piscinas, entre otras funciones inherentes al proceso.

Finalmente, el estado, representado por las agremiaciones y/o intermediarios financieros, aportaría los recursos económicos al proyecto, que representa una gestión social tanto del país como de la empresa al gestionar la consecución de los recursos y aportar elementos importantes para el proyecto.

Cabe aclarar, que al momento de la liquidación, el integrador debe asegurar el porcentaje que se haya estipulado destinar para el abono del préstamo con FINAGRO, y descontarlo del valor a entregar a los integrados.

Integrado e integrador, presentarían el proyecto ante FINAGRO para que sea estudiado y se apruebe el crédito en modalidad de C.A., que se gestionaría ante un intermediario financiero encargado de, como dice el artículo N°3 de la

Resolución No. 10 de 2011, de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, del 23 de Agosto de 2011, “...efectuar la evaluación del integrador como sujeto de crédito, del proyecto en su viabilidad técnica, financiera y ambiental, de las garantías ofrecidas para respaldar la operación y los criterios para estimar su valor y eficacia; y de los integrados en cuanto a su plena identificación y de las unidades productivas vinculadas al proyecto y sobre las cuales el productor demostró legalmente la propiedad, posesión o tenencia”, para finalmente proceder a implementar el proyecto.

Además de lo anterior el intermediario financiero verificará como dice la norma, los acuerdos y compromisos formales entre los integrantes de la cadena productiva para el desarrollo de la producción bajo condiciones técnicas adecuadas y eficientes de producción, y a través de los mismos se deberá asegurar: identificación de cada productor y la unidad productiva integrada, asistencia técnica integral, costos de producción por unidad productiva, la absorción, precio y pago de la producción esperada en condiciones preestablecidas acordes con los mercados y con mecanismos que propicien el cumplimiento de las obligaciones a cargo de las partes, incluidas las financieras.

CONCLUSIONES

En la actualidad, el compromiso social de las empresas es una herramienta que permite generar progreso en todos los aspectos, por ello es necesario que el desarrollo económico vaya de la mano del compromiso con la sociedad en general y especialmente con aquellos grupos de interés del negocio.

La crisis financiera de una empresa trae consigo la dificultad para cumplir compromisos de todo tipo, y es importante determinar hasta qué punto se puede ver afectada la responsabilidad social, pues generalmente solo se analizan los efectos en su economía.

Es factible que si las condiciones que rodean a una empresa son favorables, es decir que haya rentabilidad, brindar apoyo a la sociedad no represente problemas, ya que existe la capacidad de ofrecer ayudas por sus propios medios. Sin embargo, es posible que si las circunstancias cambian, la capacidad para ayudar también, pues al disminuir ingresos o al enfrentar situaciones económicas difíciles, aunque el compromiso no desaparezca, las posibilidades de colaboración se van haciendo cada vez más complicadas, por no poseer la misma liquidez o recursos para poder hacerlo. Entonces la continuación con el compromiso social depende en gran parte de las estrategias empleadas por las organizaciones.

Para el caso de Océanos, se determinó que esta difícil situación, de una forma u otra, ha trascendido a lo social, sin embargo en la empresa se han buscado los mecanismos para seguir con las labores sociales, en medio de una crisis causada principalmente por factores externos, como la sobreproducción de camarón a nivel mundial, la disminución de los precios en el mercado internacional, la revaluación de la moneda colombiana y unos costos elevados que no se alcanzan a cubrir con los ingresos.

Es por ello que en la búsqueda de la superación de la crisis, el cumplimiento de sus compromisos y la disminución de las consecuencias en todos los aspectos, la compañía se ha visto obligada, entre otras cosas, a disminuir sus costos, modificar su estructura y sus procesos, y otros mecanismos utilizados, que efectivamente la han mantenido a flote por mucho tiempo. Pero que inevitablemente han afectado a muchos de distintas maneras, especialmente en lo laboral.

Por otro lado es innegable que atravesar por esta situación, ha traído dificultades a la empresa para obtener recursos destinados al beneficio de las comunidades. Sin embargo, un recorrido por su historia, permite ver la labor desempeñada por C.I. océanos S.A., ya que por la ubicación de la poblaciones, la escases de fuentes de ingresos era muy alta y las posibilidades de desarrollo muy pocas. Desde su llegada, la empresa ha ideado formas para apoyarlas y aún en la actual situación, ha recurrido al apoyo de otras entidades, con tal de no desamparar a sus habitantes y desentenderse de sus problemas.

Ahora bien, al analizar la realidad de la empresa, se notó que una de las consecuencias más alarmantes de la crisis, es la reducción del personal en todos los niveles jerárquicos, (administrativo, operativo en planta y finca, donde la mayoría del personal pertenece a las poblaciones). Que ha ocasionado además, una sobrecarga de trabajo en el personal existente y un clima organizacional poco agradable, lo cual no es favorable para la compañía en estos momentos, ya que es necesario motivar a los empleados, dado que una de las formas de luchar contra la crisis, es el trabajo en equipo y el empeño de los trabajadores por cumplir con sus responsabilidades. El progreso de la compañía no solo favorecería a los inversionistas, sino a todos sus grupos de interés, trabajadores, proveedores, clientes, habitantes de las comunidades vecinas, entre otros. Para las poblaciones, que la empresa salga de la crisis y pueda generar empleo, es la

solución a muchos de sus problemas. Quienes continúan dentro de la compañía deberían ser una pieza clave en este proceso.

El progreso de una organización tiene un efecto en cadena, ya que al ser rentable, además se genera un compromiso integral con quienes se relaciona directa o indirectamente. Si se supera la crisis, además de utilidades económicas, se estaría recuperando la posibilidad de ofrecer estabilidad, seguridad, confiabilidad en la empresa y además la capacidad para continuar con sus labores en pro del desarrollo.

Se puede afirmar entonces que, la una de las formas de preservar el compromiso, es la continuidad de la empresa, por lo que es necesario ser eficiente a la hora de desempeñar una tarea, pero además reconocer los esfuerzos de quienes luchan día a día por sacar a la compañía adelante y ubicarla nuevamente en el lugar que un día logró ocupar.

Por otro lado, al analizar la realidad de la empresa y las causas que la han provocado, se ha determinado que es necesario buscar alternativas que disminuyan o eviten la dependencia de factores que no se puedan controlar, tales como la revaluación de la moneda. Por lo que incursionar en un nuevo mercado o fortalecer su presencia en él, (ya que a pesar de que la empresa maneje un bajo porcentaje de ventas nacionales, parte de sus ingresos provienen de éstas) puede representar una oportunidad de establecer equilibrio entre sus costos y sus ingresos. La penetración en nuevos escenarios de comercialización, es tal vez la estrategia a través de la cual se pueden oxigenar las finanzas de la compañía, al abrirse a nuevos horizontes en países latinoamericanos y el mercado interno, además de proyectar mejores resultados en plazas que demandan productos de excelente calidad como los que ofrece C.I. océanos S.A. Si bien es cierto que existen muchas limitantes internas por falta de recursos, a diferencia de los

factores externos, la compañía tiene la posibilidad de controlar su efecto, buscando los mecanismos necesarios a fin de contrarrestar su impacto negativo o disminuirlo al máximo.

Entonces, teniendo en cuenta que la superación de la crisis, el incremento de utilidades y aumento de la producción, son los mecanismos en que la empresa puede nuevamente obtener recursos propios para ofrecer ayudas y además proporcionar estabilidad a través de la generación de empleo, es necesario que se siga trabajando eficaz, eficiente y estratégicamente por el bienestar de los intereses de la compañía y por ende de sus grupos de interés.

Sin embargo, podría resultar contraproducente que las poblaciones objeto de estudio, dependan netamente de la evolución o dificultades que atraviese Océanos, por ello se plantea además la posibilidad de trabajar por mecanismos que propicien poco a poco la independencia de las poblaciones para que éstas puedan asegurar su estabilidad con alternativas viables y apoyo por parte de organizaciones públicas y privadas.

En síntesis, no se puede negar la relación que tienen la economía y el ámbito social, por ello es necesario que a la hora de hacer una planeación que conlleve o favorezca la obtención de resultados económicos, se analicen también las repercusiones sociales que ciertas decisiones pueden acarrear y tenerlas muy presentes a la hora de elegir alguna estrategia o plan de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ ONU, *Documento final de la Conferencia sobre la crisis financiera y económica mundial y sus efectos en el desarrollo*, 95ª sesión plenaria, 9 de julio de 2009.
- ❖ *Responsabilidad Social Corporativa*, artículo desde el enlace: http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa/
- ❖ Rodríguez Fernández, José Miguel (2008), *Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global*, *M@n@gement*, 11: 2, 81-111.
- ❖ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*.
- ❖ MacGillivray, A., Begley, P., and Zadek, S. (eds) (2007), *“El Estado de la Competitividad Responsable 2007”*, AccountAbility, London, disponible en www.accountability21.net .
- ❖ Artículos CCRE sobre Responsabilidad Social Empresarial, disponibles en www.ccre.org.co .
- ❖ Romero M., Cabrera E. Ortiz N. (2008). *Informe sobre el estado de la biodiversidad en Colombia 2006-2007*. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Bogotá D. C., Colombia. 181 p.
- ❖ Carbal Herrera, Adolfo (2009), *Responsabilidad social empresarial y contabilidad: apuntes críticos*, Ed. Universidad Libre Sede Cartagena.

- ❖ García Marzá, Domingo, *La responsabilidad social de la empresa: Una definición desde la ética empresarial.*, Universitat Jaume, R •V •E •H N° 12 - III/2004.
- ❖ Comisión de responsabilidad social corporativa de AECA, Especial RSC, *Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa*, N° 182, Nov. 2006. Disponible en www.partidadoble.es .
- ❖ Atehortúa Hurtado, Federico Alfonso, *Responsabilidad social empresarial: entre la ética discursiva y la Racionalidad técnica*, Revista-Escuela de Administración de Negocios, Núm. 62, enero-abril, 2008, pp. 125-139, Universidad EAN Colombia.
- ❖ Expósito Vélez, Ramón David, Farto López, Javier; Collado Serra, Pau; Villaescusa Mora, Román; *Responsabilidad Social Empresarial: RSE para emprendedores*, Gobernación de Bolívar, 2008.
- ❖ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, *Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia*, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Noviembre 2010.
- ❖ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Boletín N° 3 de Análisis por producto – Camarón de cultivo, Febrero de 2010.
- ❖ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia (Ceniagua), Universidad Nacional de Colombia, Agenda prospectiva de investigación y desarrollo

tecnológico para la cadena productiva de camarón de cultivo en Colombia, Bogotá, 2009.

- ❖ Historia C.I. Océanos S.A.
http://www.manuelita.com/index.php?p=c_i_oceanoscamaron/historia&
- ❖ Legiscomex.com, Documento Inteligencia de mercados - Camarón de cultivo en la UE, Octubre de 2007.
- ❖ Aguilera Díaz, María M., Los cultivos de camarones en la Costa Caribe Colombiana, Abril de 1998.
- ❖ Asociación Nacional de Acuicultores de Colombia, (Acuanal), *Guía Ambiental para el Subsector Camaronicultor*.
- ❖ **FAO**, Global Study of Shrimp Fisheries, 2008.
- ❖ Informes anuales C.I. Océanos S.A., años 2000-2010
- ❖ Reporte de Mercado/producción,
<http://famac.www7.50megs.com/mercados/mercadosBI80.html>

ANEXOS

Anexo N° 01. Mapa de ubicación C.I. Océanos S.A.

NUESTRA UBICACION EN CARTAGENA



1. C.I. OCEANOS S.A.
PLANTA EN MAMONAL
ZONA INDUSTRIAL
2. PUERTO ADENTRO
3. C.I. OCEANOS S.A.
FINCA CAMARONERA
ISLA DEL COVADO
4. CARTAGENA DE INDIAS
5. BAHIA DE CARTAGENA
6. CANAL DEL DIQUE
7. RECREO
8. LETICIA
9. PUEBLITO
10. PUERTO BADEL
11. ROCHA
12. BARU

Anexo N° 02. Fotografías Laboratorio, piscinas Finca camaronera y Planta de proceso





Anexo N° 03. Algunas actividades de C.I. Océanos a través de PROBESO



JORNADA ORDEN Y ASEO

PRIMERAS COMUNIONES

JORNADA AMBIENTAL

JORNADA DE SALUD



VIVEROS FORESTALES

AMBULANCIA

ARTESANÍAS

CAPACITACIÓN

Gran Campaña de Recolección de Ropa



PROBESO

¡RECOLEAMOS ROPA Y VIVAMOS LO MEJOR DE LA NAVIDAD...!!!

Mañana que estas en casa, revisa tu closet y despréndete de una prenda de vestir en buen estado, con esto contribuyes a la causa, **"ayudar refresca"**.

Se reciben:

- ropa usada limpia y en buen estado, para niños (as), Jóvenes.
- ropa nueva.

Puedes entregar tus donaciones hasta el 13 de Diciembre de 2010 en la oficina de Proboso o en Gestión Humana.

Más Información: Borenia Rivera G. - Ext. 4163

PROBESO

Programa de Bienestar y comunicaciones

empleado integración comunidad familia

PROBESO

Jornada Odontológica
Celebración Día del Niño...!!!

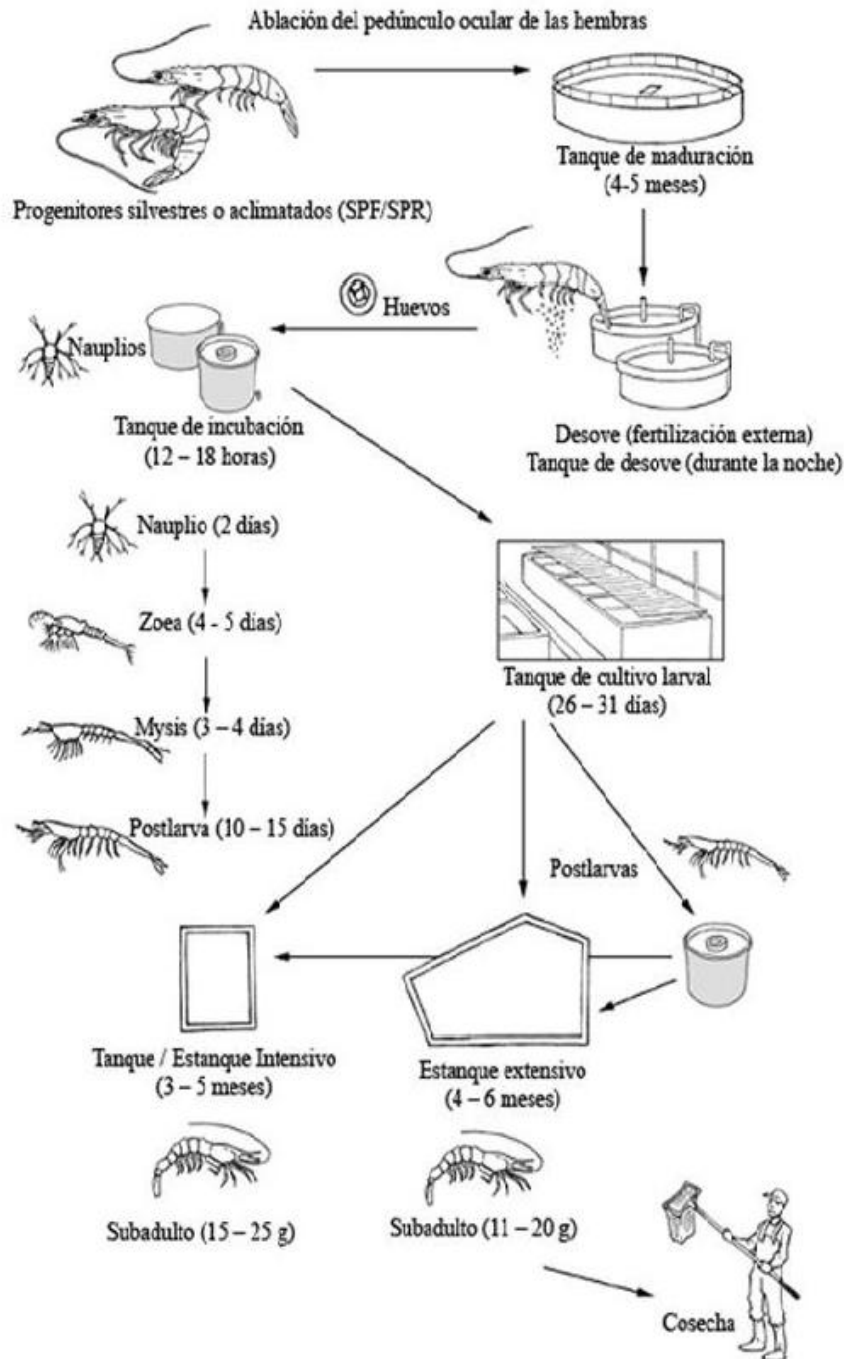
Para celebrar el día del niño...!!! Proboso realizó una Jornada Odontológica a los niños de Puerto Rical, en la cual se enseñó la importancia de una buena higiene bucal y como cepillar sus dientes, los más pequeños tuvieron una mañana de pastelería "al Dr. Masticar" para cepillarlos de una forma más divertida.

A todos los niños se les hizo entrega de una cartilla y cepillos para celebrar de Ordenar...!!!

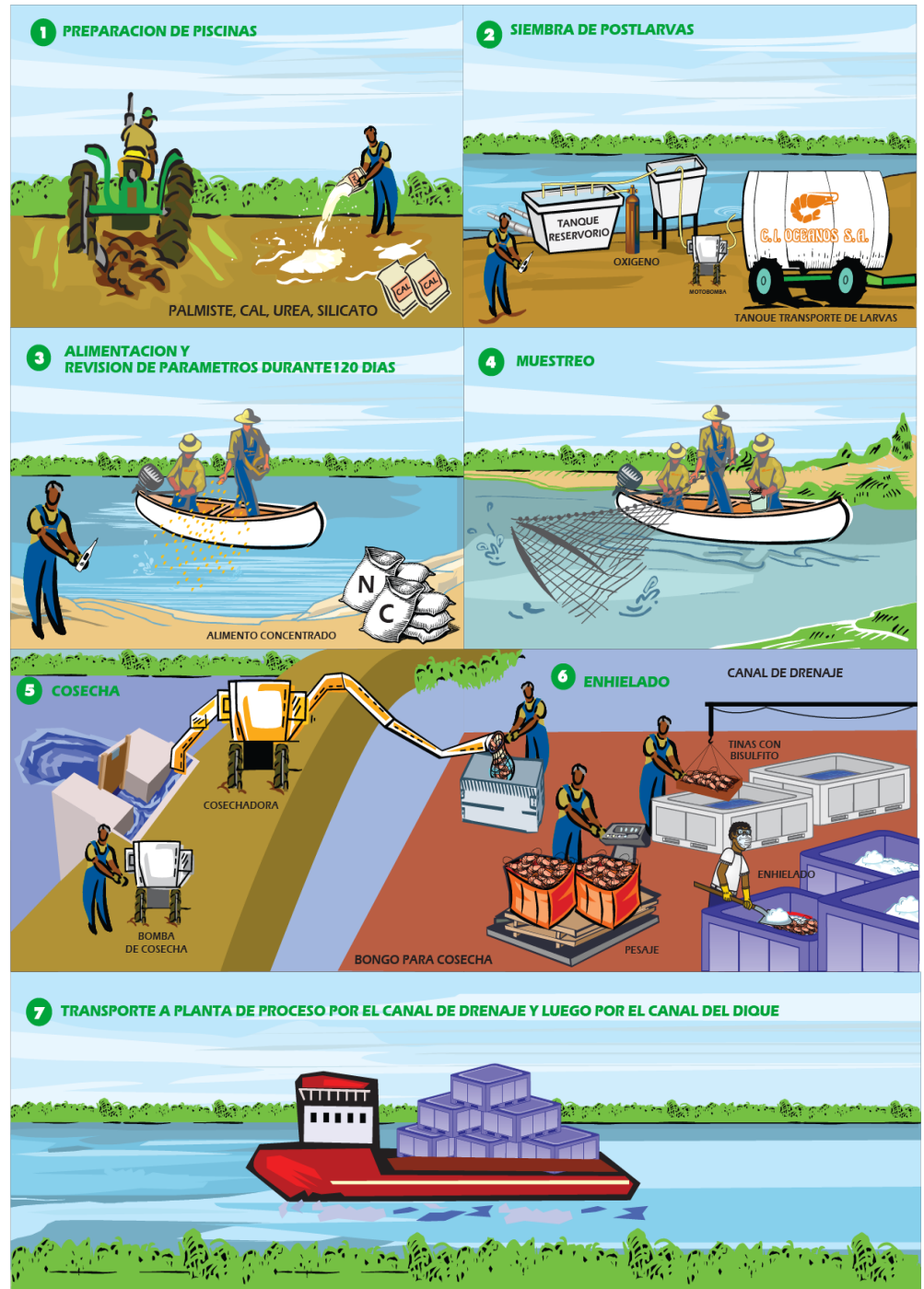
Programa de Bienestar y comunicaciones

empleado integración comunidad familia

Anexo N° 04. Ciclo de producción en los laboratorios



Anexo N° 05. Ciclo de producción en la finca camaronera



**DIAGRAMA
DEL
PROCESO
DE
CAMARON
FINCA**

Anexo Nº 06. Ciclo de producción en la planta de proceso

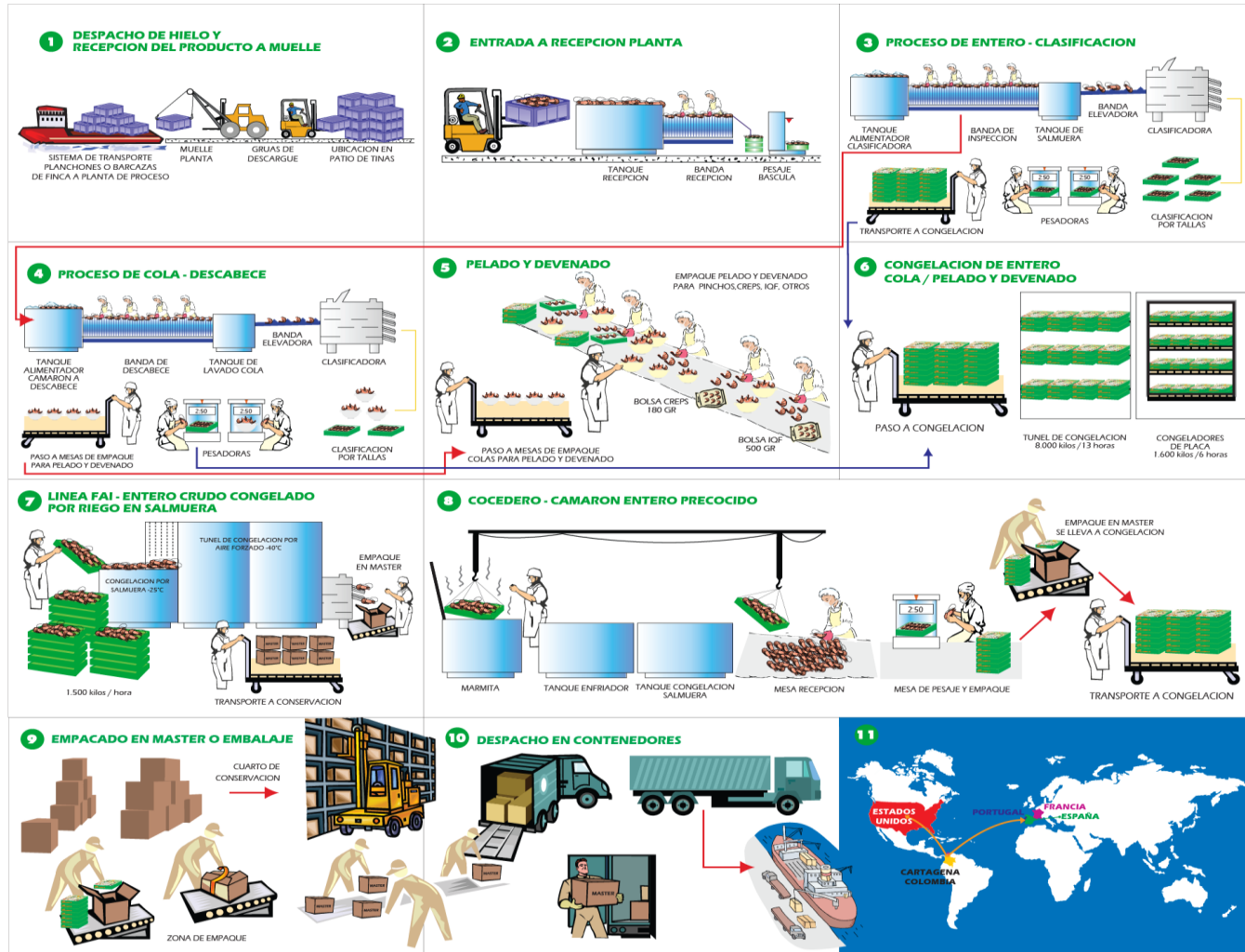
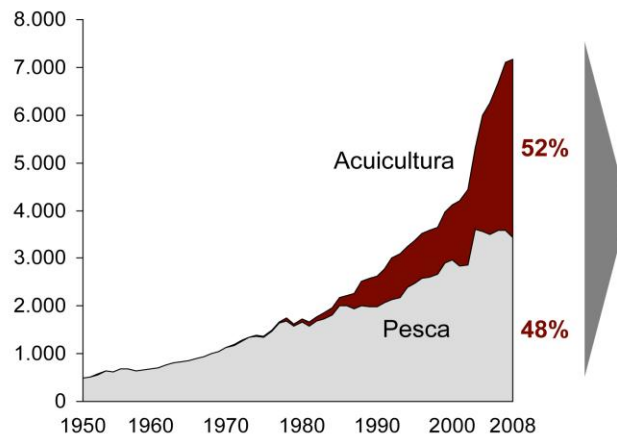


DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAMARON PLANTA

Anexo N° 07. Gráficas Camarón

Producción mundial de camarón por tipo
(miles de toneladas)



(1) Mangrove Action project: la sobrepesca amenaza la industria camaronera
(2) Extraído de Globalisation in Fisheries and Aquaculture , OECD 2010
(3) Basado en países muestra de estudio FAO 2006, valor al comercializador
Fuente: FAO Fish Stat-plus 2009, OCDE,

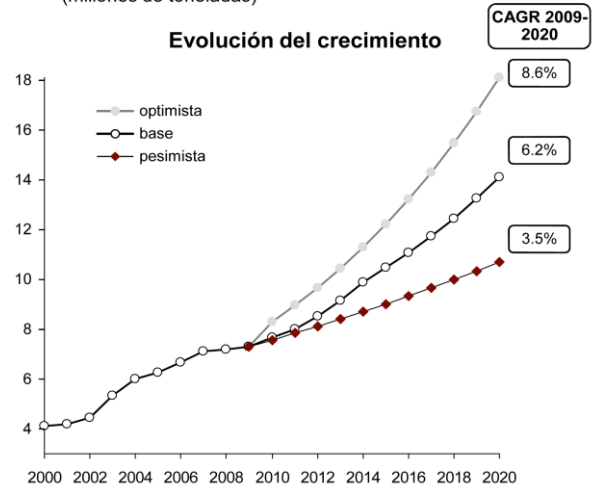
73

En la gráfica anterior se aprecia que la producción proveniente de fincas de cultivo ha superado a la pesca (52% del volumen de producción), y que esto posiblemente se debe a la sobre explotación de los recursos marinos, tal como se expone en *“Mangrove Action project: La sobrepesca amenaza la industria camaronera”*.

⁷³ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 8, Noviembre 2010.**

	Razonamiento
Escenario Optimista	- Se estima un CAGR del PIB mundial del 8,8%. - La crisis mundial se supera antes de lo esperado y el consumo se reactiva fuertemente en el 2012.
Escenario Medio	- Se estima un CAGR del PIB mundial del 6,3%. - Los hábitos de consumo se mantienen como hasta ahora.
Escenario Pesimista	-Se estima un CAGR del PIB mundial del 3,6%. -Recuperación pobre de la economía mundial. El gasto de consumidores en países emergentes no despunta.

Histórico y Pronóstico de la Producción Mundial de Camarón a 2020
(millones de toneladas)



74

Según el evolución de la producción del camarón, la gráfica presenta tres escenarios dentro de los cuales se puede desenvolver el sector camaronicultor y el posible comportamiento del CAGR⁷⁵ en cada uno de ellos. Es importante ubicarse en cada escenario, para proyectar resultados y preparar estrategias que permitan actuaciones pertinentes y útiles según la situación por la que se atraviese.

⁷⁴ **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 17, Noviembre 2010.**

⁷⁵ Compound Annual Growth Rate / Tasa compuesta de crecimiento anual.

Anexo N° 08. Esquema crédito FINAGRO



ENCUESTA SOCIOECONOMICA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO OCASIONADO POR LA CRISIS DE C.I. OCÉANOS S.A. EN LA POBLACIÓN DE _____

0. Información personal:

Nombre.....

Edad..... Sexo..... Ocupación.....

1. Tipo de vivienda:

a) Propia..... b) Arrendada.....c) Familiar..... d) Otro.....

2. N° de personas adultas que habitan la vivienda:

a) 2 – 4..... b) 5 – 6..... c) 7 o más.....

3. N° de niños que conforman el grupo familiar:

a) 0 – 2..... b) 3 – 5..... c) 6 o más.....

4. N° de habitaciones que tiene la vivienda:

a) 1..... b) 2..... c) 3.....

5. Además de la energía eléctrica con qué servicios cuenta la vivienda:

Gas natural.....

Agua potable o cruda/alcantarillado.....

Otro.....

6. Material del que está hecha:

a) Ladrillo..... b) Madera..... c) Otro..... Cuál?.....

7. Cuando existen problemas de salud o necesita servicios médicos para algún miembro del grupo familiar, a dónde acuden?

- a) Consultorio particular.....
- b) Centro de salud del pueblo.....
- c) Soluciones caseras.....
- d) Enfermera.....
- e) Fuera del pueblo.....

8. Tiene algún tipo de seguro médico?

a) Si..... b) No..... Cuál?.....

9. Consiguen medicamentos con facilidad?

a) Sí..... b) No..... Por qué?.....

10. Existen centros educativos?

a) Sí.... b) No..... Cuántos?.....

11. Cuántos niños estudian?

- a) 0 – 2..... b) 3 – 5..... c) 6 o más.....

12. Donde consiguen los víveres, elementos de aseo y otros?

- a) Tiendas del pueblo.....
b) Fuera del pueblo.....
c) Otra..... Cuál?.....

13. Son costosos los víveres que consiguen en el pueblo?

- a) Sí..... b) No.....

14. Reciben algún tipo de ayuda externa?

- a) Sí..... b) No..... De quién?.....

15. En qué aspectos necesitan ayudas externas?

- a) Educativo....
b) Salud.....
c) Alimentación.....
d) Laboral.....
e) Otros.... Cuál?.....

16. Trabaja o trabajó en C.I. Océanos S.A.?

- a) Sí trabaja..... b) Sí trabajó..... d) No trabajó.....

17. Qué actividad realiza o realizaba en la organización?

- a) Alimentador....
- b) Filtrero.....
- c) Oficios varios.....
- d) Parametrizador.....
- e) Laboratorio.....
- f) Tractorista.....
- g) Operario planta.....
- h) Otro.....

18. Motivo de salida:

- a) Justa causa.....
- b) Recorte de personal.....
- c) Voluntaria....
- d) Continúa.....

19. Luego de su salida de la compañía, ha desempeñado alguna otra labor?

- a) Sí....
- b) No.....
- Dónde?.....

20. Desde su salida de la compañía, como ha resuelto sus necesidades económicas?

- a) Pesca.....
- b) Modistería.....
- c) Ventas varias en casa.....
- d) Horticultura.....
- e) Trabajos fuera de la población.....

21. Ha habido desplazamiento de la comunidad hacia otros lugares debido a la crisis de la empresa?

a) Sí.... b) No.....

22. Se siente afectado por la crisis de la compañía C.I. océanos S.A.?

a) Sí..... b) No.....

23. En qué aspectos?

a) Educativo....

b) Salud.....

c) Alimentación.....

d) Laboral.....

e) Otros.... Cuál?.....

24. Qué tipo de ayudas han recibido de C.I. Océanos S.A.?

a) Educación.....

b) Salud.....

c) Económico-Laboral.....

d) Cultural-Social.....

e) Otros.....

25. Siente que las condiciones de la comunidad han mejorado desde que la camaronera Océanos hizo presencia?

a) Sí..... b) No.....

26. Siente que las ayudas y programas prestados por la compañía han disminuido?

a) Sí..... b) No.....

27. Desde que año?

a) 2002-2004..... b) 2005-2007..... c) 2008-2010.....

28. Se siente agradecido con la compañía?

a) Sí..... b) No.....

29. Considera que la comunidad necesita de la organización?

a) Sí..... b) No.....

30. Si tuviera la oportunidad de volver a trabajar con la camaronera lo haría?

a) Sí..... b) No.....