



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ADECUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA GRUPO  
GRANJAS MARINAS ORIENTADO A EMPACADORA SAN  
LORENZO**

**SUSTENTADO POR**

**LOURDES PATRICIA SÁNCHEZ ALVARADO  
MÓNICA GUADALUPE LAÍNEZ LAGOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS C.A.**

**ABRIL 2012**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**ADECUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA GRUPO  
GRANJAS MARINAS ORIENTADO A EMPACADORA SAN  
LORENZO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
MARLON BREVÉ REYES**

**ASESOR TEMÁTICO  
VIRGILIO PAREDES MACHADO**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**EVA KARINA MEJÍA**

**JOSÉ MARCELO FLORES**

**ALEXANDER CABRERA**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien me abrió las puertas a esta oportunidad y ha guardado en salud y paz mi vida para culminar con éxito, te amo mi DIOS, eres todo para mí.

A mi esposo Rubén Rivera, por su dedicación, por su paciencia, apoyo y sobre todo por su gran amor, te amo.

A mis padres, Rolando Sánchez y Ruth Argentina Alvarado, quienes han sido parte de mi vida y han sido los fundamentos sobre los cuales he crecido. Son un regalo de Dios.

A mis hermanos por todos los momentos que hemos compartido en la vida.

Y especialmente a mi hijo Johan F. Rivera, quien inspira mi vida a luchar. Eres lo más bello que Dios ha hecho nacer de mi vida.

**Lourdes Patricia Sánchez Alvarado**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y a mis hermanos.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, Regino Laínez y Gloria Lagos, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mi hermano José Julián Laínez por su incondicional apoyo, él es un ejemplo de vida a seguir y lo admiro.

A mi hermano Luis Lagos por su figura de constante perseverancia, lo admiro por ser quien es.

Es por todos ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con todo mi ser.

**Mónica Guadalupe Laínez Lagos**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso por darnos la sabiduría, la salud y las fuerzas necesarias para terminar con éxito este proyecto de graduación, porque sin Él nada somos, bendito y alabado sea.

A nuestra amada familia que constituye nuestro pilar fundamental de amor y apoyo en todo lo que nos proponemos realizar.

A nuestros asesores, el doctor Marlon Brevé Reyes y el licenciado Virgilio Paredes Machado quienes nos brindaron la guía esencial para seguir por el camino correcto en la realización de nuestro proyecto.

A todos los catedráticos que nos instruyeron con el conocimiento necesario para finalizar nuestros estudios.

A esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien; un eterno agradecimiento

A los gerentes de Grupo Granjas Marinas, Martin Laínez, Enrique Weddle y Dolvin Lagos por permitirnos realizar el proyecto en esta prestigiosa empresa y por su colaboración en cada consulta realizada.

Y a todas aquellas personas amigos, compañeros y conocidos que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

# ADECUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA GRUPO GRANJAS MARINAS ORIENTADO A EMPACADORA SAN LORENZO

AUTORES:

Lourdes Patricia Sánchez Alvarado y Mónica Guadalupe Láñez Lagos

## **Resumen**

Este estudio se realizó para contribuir a la adecuación del plan estratégico de la Empresa Grupo Granjas Marinas con orientación a Empacadora San Lorenzo que es su actual planta de procesamiento de camarón.

Para la obtención de los resultados de la investigación se utilizó información histórica del sistema documental de la empresa y se emplearon técnicas como entrevistas y encuestas aplicadas a los diferentes niveles jerárquicos. Los hallazgos más relevantes fueron: las exportaciones de camarón con valor agregado al mercado Europeo crecieron generando un alto rendimiento en ventas, la satisfacción del cliente la determinó la calidad e inocuidad del producto, las fortalezas identificadas en la empresa fueron liderazgo a nivel nacional en exportaciones, el nuevo software empresarial, una marca reconocida y altos estándares de calidad.

La propuesta fue desarrollada bajo los nuevos lineamientos de un plan estratégico del siglo XXI compuesta por cinco fases:

I. Elementos del principio de compromiso e identidad; II. Principio de observación y análisis; III. Diseño de la estrategia, IV. Planes tácticos V. Seguimiento y evaluación.

Como valor agregado se desarrollaron algunas consideraciones para llevar a cabo la gestión de cambio y una propuesta para conformar un equipo de estrategias al más alto nivel dentro de la empresa con el fin de que el plan estratégico pueda llevarse a la ejecución.

## **ABSTRACT**

### **ESTABLISHMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR GRUPO GRANJAS MARINAS WITH AN ORIENTATION TO EMPACADORA SAN LORENZO**

#### **AUTHORS:**

Lourdes Patricia Sánchez Alvarado y Mónica Guadalupe Laínez Lagos

#### **Summary**

This study was developed to contribute to the establishment of a strategic plan for Grupo Granjas Marinas company with an orientation to Empacadora San Lorenzo which today is its shrimp processing building.

To obtain the results of the investigation, historical information of the documental system of the company was used, as well as the development of interviews, written and oral, applied to the different areas of the company. The most important discoveries were: the exportations of shrimp with an extra value to the European market that grew made a high performance in sales; customer's satisfaction determined the high quality and safety product. The identified strengths in the company were the leader at a national level in exportations, the new business software, the known brand and the high levels of quality.

The proposal was developed under the guidelines of a new strategic plan of the XXI century, made up of 5 phases:

I. Elements of the commitment principal; II. Observation and analysis principal; III. Design of the strategy; IV. Tactical plans; V. Following and evaluation.

As an extra value some considerations were taken and developed to start the change management and a proposal to create a team of higher level strategists of the company to get to develop and execute the strategic plan.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE .....	7
1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	8
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 CAMARÓN BLANCO O <i>PENAEUS VANNAMEI</i> .....	10
2.1.1 GENERALIDADES .....	10
2.1.2 PROPIEDADES DEL CAMARÓN <i>PENAEUS VANNAMEI</i> .....	10
2.2. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN EL MUNDO .....	11
2.2.1. DEMANDA ACTUAL DE CAMARÓN EN LOS MERCADOS DE EUROPA Y NORTE AMÉRICA...11	
2.3 INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN AMÉRICA LATINA: ECUADOR .....	13
2.3.1 MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL DE ECUADOR .....	16
2.3.2 CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE ECUADOR .....	17
2.4 INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN CENTRO AMÉRICA.....	17
2.4.1 PRODUCCIÓN .....	17
2.4.2 EXPORTACIONES.....	18
2.4.3 TIPOS DE CAMARÓN QUE CENTROAMÉRICA EXPORTA A ESTADOS UNIDOS .....	19
2.5. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN HONDURAS.....	20
2.5.1. ANTECEDENTES .....	20
2.5.2 SITUACIÓN ACTUAL.....	20
2.5.3 COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIONES.....	21

2.5.4 IMPACTO ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA DEL CAMARÓN .....	23
2.5.5 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA.....	24
2.5.6 POLÍTICAS CON RESPECTO A LA INDUSTRIA DEL CAMARÓN .....	25
<b>2.6 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
2.6.1 GRUPO GRANJAS MARINAS .....	31
2.6.2 EMPACADORA SAN LORENZO (ESL).....	38
<b>2.7. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI .....</b>	<b>43</b>
<b>2.8 FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI.....</b>	<b>44</b>
2.8.1 ELEMENTOS DEL PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD .....	44
2.8.2 PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS EMPRESARIAL .....	46
2.8.3 PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	48
2.8.4 PLANES TÁCTICOS DE LA ESTRATEGIA.....	49
2.8.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	50
<b>2.9 GESTIÓN DEL CAMBIO .....</b>	<b>52</b>
2.9.1 ELEMENTOS CLAVES A CONSIDERAR PARA IMPLEMENTAR UN CAMBIO ESTRATÉGICO ...	52
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>54</b>
3.1 ENFOQUE Y MÉTODO.....	54
3.2 MATERIALES.....	54
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA .....	57
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	57
3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	59
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>60</b>
4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
4.1.1 EXPORTACIONES DE CAMARÓN .....	61
4.1.2 VENTAS DE CAMARÓN.....	62
4.1.3 VENTAS POR PAÍS .....	63
4.1.4 CLIENTES POR PAÍS .....	65
4.1.5 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES .....	66
4.1.6 POSICIONAMIENTO EN HONDURAS.....	67
4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	68

4.3 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS .....	71
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	83
5.2 RECOMENDACIONES.....	85
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>87</b>
6.1 CONSIDERACIONES PREVIAS.....	87
6.1.1. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA.....	87
6.1.2. RESPONSABLES DE MANTENER EL PLAN ESTRATÉGICO.....	87
6.2 ELEMENTOS DEL PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD.....	88
6.2.1 VISIÓN ESTRATÉGICA.....	88
6.2.2 MISIÓN.....	89
6.2.3 VALORES.....	90
6.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	92
6.3 PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS EMPRESARIAL.....	94
6.3.1 RECURSOS INTERNOS DE LA EMPRESA.....	94
6.3.2 ENTORNO DE LA EMPRESA.....	97
6.4 PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	106
6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....	106
6.4.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	106
6.4.3 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE APOYO FUNCIONAL U OPERATIVA.....	109
6.5 PLANES TÁCTICOS DE LA ESTRATEGIA.....	113
6.5.1 PLANES DE ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA (PAE´S).....	114
6.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	115
6.6.1 CRITERIOS DE ÉXITO PARA EL LOGRO DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA ANALIZADA.....	115
6.7 PROPUESTA DE GESTIÓN DE CAMBIO.....	118
6.7.1 CONFORMAR UN EQUIPO DE ESTRATEGAS DEL MÁS ALTO NIVEL.....	118
6.7.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN.....	121
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>123</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>130</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición química del camarón por 100 g de porción comestible .....	11
Tabla 2. Importaciones de camarón en España .....	13
Tabla 3. Exportaciones de camarón en Ecuador en toneladas métricas .....	14
Tabla 4. Producción en toneladas de camarón de cultivo en C.A. ....	17
Tabla 5. Exportaciones de camarón de C.A hacia los Estados Unidos. ....	18
Tabla 6. Tipos de camarón exportados a Estados Unidos. ....	19
Tabla 7. El camarón ocupa el quinto lugar de las exportaciones en Honduras .....	22
Tabla 8. Exportaciones FOB del camarón cultivado en Honduras .....	22
Tabla 9. Empacadoras de la zona sur de Honduras.....	24
Tabla 10. Normativa pesquera vigente .....	25
Tabla 11. Principales instituciones y organizaciones en el Golfo de Fonseca.....	28
Tabla 12. Portafolio de proyectos de la empresa GGM en el área social.....	35
Tabla 13. Antecedentes de Empacadora de Productos Acuáticos San Lorenzo.....	38
Tabla 14. Principales presentaciones por estilos de camarón.....	42
Tabla 15. Características de una visión estratégica bien redactada.....	45
Tabla 16. Criterios del tamiz para evaluar la misión .....	45
Tabla 17. Criterios del tamiz para evaluar los valores .....	46
Tabla 18. Libras exportadas de camarón .....	61
Tabla 19. Ventas de ESL expresadas en dólares.....	62
Tabla 20. Libras exportadas por ESL detalladas por país y tipo de producto.....	63
Tabla 21. Principales clientes de ESL .....	65
Tabla 22. Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente.....	66
Tabla 23. Exportaciones de camarón cultivado durante el año 2011 detallado por plantas empacadoras .....	67
Tabla 24. Criterios del tamiz para evaluar la visión .....	88
Tabla 25. Criterios del tamiz para evaluar la misión .....	89
Tabla 26. Criterios del tamiz para evaluar los valores .....	90
Tabla 27. Análisis FODA de la empresa Empacadora San Lorenzo .....	95
Tabla 28. Áreas de gestión que apoyan los elementos de ventaja competitiva.....	115

Tabla 29. Ajuste de la estrategia según la posición estratégica .....	116
Tabla 30. Análisis de disponibilidad de los recursos .....	117
Tabla 31. Cronograma de actividades para llevar a cabo la propuesta .....	121
Tabla 32. Presupuesto para llevar a cabo la propuesta .....	122
Tabla 33. Marco institucional y legal de la acuicultura en América Latina y el Caribe.	130
Tabla 34. Tratados internacionales vinculados al ambiente .....	131
Tabla 35. Tallas de camarón .....	133
Tabla 36. Estilos de camarón pelado .....	134
Tabla 37. Características de las cinco estrategias competitivas.....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los principales países productores de <i>Litopenaeus Vannamei</i> .....	11
Figura 2. El camarón ocupa el segundo lugar de las exportaciones en el sector agrícola de Ecuador .....	15
Figura 3. Producción en toneladas de camarón de los países de Centro América .....	18
Figura 4. Las exportaciones de camarón cultivado en Honduras .....	23
Figura 5. Importancia legal de los tratados internacionales en Honduras. ....	27
Figura 6. Ubicación geográfica de las lagunas de camarón de GGM.....	32
Figura 7. Empresas que conforman GGM.....	32
Figura 8. Salas del laboratorio de producción de larvas de GGM .....	33
Figura 9. Siembra y cosecha en las lagunas de GGM .....	34
Figura 10. Organigrama de GGM.....	37
Figura 11. Ubicación geográfica de ESL .....	38
Figura 12. ESL como Zona Libre.....	39
Figura 13. Las cinco estrategias genéricas .....	49
Figura 14. Representación jerárquica para aplicación de la entrevista y encuesta .....	56
Figura 15. Fuentes de información para la obtención de los resultados.....	59
Figura 16. Variables de la investigación .....	60
Figura 17. Libras exportadas de camarón por ESL .....	61
Figura 18. Ventas de ESL expresadas en dólares .....	62
Figura 19. Libras de camarón exportado por país .....	63
Figura 20. Libras totales exportadas por país.....	64
Figura 21. Exportaciones de camarón por las empacadoras asociadas a ANDAH .....	67
Figura 22. Evaluación de la visión .....	69
Figura 23. Evaluación de la misión.....	69
Figura 24. Criterios de la alta jerarquía de la empresa en relación al mejoramiento del área de mercadeo al incrementar la producción.....	70
Figura 25. Atributos que los clientes evalúan en el producto .....	71
Figura 26. Difusión en la empresa de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores a través de capacitaciones, inducciones, o al menos al ser mostrados en áreas visibles	72

Figura 27. Conocimiento de la misión y visión de la empresa .....	72
Figura 28. Nivel de compromiso del empleado en cuanto a la realización de su trabajo de acuerdo a la misión y visión de la empresa .....	73
Figura 29. Valores que identifican al empleado con la empresa .....	74
Figura 30. Identificación de los empleados con los objetivos estratégicos .....	75
Figura 31. Evaluación de las áreas de la empresa .....	76
Figura 32. Evaluación del área de exportaciones y mercadeo .....	77
Figura 33. Apoyo que brindará a la empresa el software empresarial SAP .....	78
Figura 34. Evaluación de los atributos del producto que aprecian los clientes.....	79
Figura 35. Importancia de las certificaciones para la planta de procesos .....	79
Figura 36. Posición actual de la empresa en la industria camaronera .....	80
Figura 37. Conocimiento de la competencia.....	80
Figura 38. Valores propuestos para la empresa .....	91
Figura 39. Cadena de valor identificada en la empresa .....	96
Figura 40. Las cinco Fuerzas de Competencia de Porter.....	105
Figura 41. Estrategia identificada para Grupo Granjas Marinas .....	107
Figura 42. Estructura del equipo de estrategias .....	120
Figura 43. Descripción de los procesos de ESL .....	132
Figura 44. Proceso de descabezado del camarón .....	133
Figura 45. Proceso de pelado del camarón .....	134
Figura 46. Proceso de cocinado en el área de bajo riesgo.....	135
Figura 47. Camarón con valor agregado cocinado.....	135
Figura 48. Máster y cajita para empaque con las marcas de exportación de ESL .....	136
Figura 49. Mapa de procesos de ESL .....	154

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente estudio, formula los lineamientos para la elaboración de un plan estratégico del siglo XXI para la empresa Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas S.A., con el objeto de identificar y proponer las estrategias que permitan elevar su ventaja competitiva e incrementar su oferta hacia nuevos mercados de camarón con valor agregado. Hoy día la planificación estratégica del siglo XXI es considerada como el principal instrumento de la gestión gerencial de las organizaciones modernas y se centra en la estrategia para un entorno de cambio.

La metodología utilizada para la realización del estudio está sustentada en el método científico, a través de la investigación descriptiva, este contiene esencialmente el planteamiento del problema, marco teórico, metodología de la investigación, resultados y análisis, conclusiones y recomendaciones, y posteriormente la aplicabilidad del proyecto.

En el capítulo I, se detalla el planteamiento del problema donde se mencionan los antecedentes de la industria del camarón y la situación actual de la empresa, se define el problema central de exploración, se especifican las preguntas que se pretende responder con los resultados de la investigación, se establece tanto el objetivo general como los específicos y se expone la relevancia de llevar a cabo esta investigación.

En capítulo II, se presenta un condensado bibliográfico sobre los temas que fundamentan la investigación tales como: Generalidades acerca del camarón blanco; la industria del camarón a nivel mundial, de América Latina, Centro América y Honduras; la caracterización de la empresa; y finalmente se expone la importancia de la planificación estratégica del siglo XXI.

En el capítulo III, se expone la metodología utilizada para la investigación donde se plantea el enfoque y se explica que para el cumplimiento de los objetivos de investigación se estimó necesario el desarrollo de una investigación de tipo mixto: cualitativa y cuantitativa, también se presenta el diseño donde se identificó el tipo de investigación, población meta y marco muestral, de igual forma se refieren las técnicas utilizadas para la recolección de datos como el uso de entrevistas y encuestas, además del esquema de todas las fuentes de información consultadas.

En el capítulo IV, se indican los resultados obtenidos producto del análisis realizado a través de la información documental de la empresa por un periodo de seis años de datos históricos, además se detallan los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas.

En el capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones que surgieron por los resultados de la investigación documental y de campo, las cuales fueron la base para la realización de la aplicabilidad.

Finalmente en el capítulo VI se hace un enfoque a la propuesta de los lineamientos para elaborar un adecuado plan estratégico y a su vez se describen cada una de las fases para su desarrollo, dando como valor agregado a la propuesta la sugerencia de considerar la formación de un equipo de estrategias al más alto nivel para poder realizar de forma exitosa la gestión de cambio hacia la estrategia.

## 1.2 ANTECEDENTES

El mercado de camarón a nivel mundial es un gran generador de divisas y empleo. Entre los mayores exportadores de camarón se distinguen en primer lugar cinco países asiáticos entre los que se encuentra China, Tailandia, Indonesia, India, Vietnam y tres países del continente americano Brasil, México y Ecuador («El negocio del camarón - ProQuest», s. f.).

La elevada y rápida rentabilidad de esta industria ha generado grandes innovaciones tecnológicas y de comercialización en los últimos treinta años y el desarrollo de la misma ha traído efectos positivos y negativos debido al vertiginoso crecimiento de la producción para satisfacer la creciente demanda de este producto.

La industria alimenticia del procesamiento de camarón es cada vez más competitiva por lo que se necesita una continua innovación de productos inocuos y procesos de calidad que ayuden a la rentabilidad de una empresa.

Dado que el cultivo de *Litopenaeus Vannamei* se ha expandido rápidamente en los últimos años, particularmente en Asia, el valor del camarón cultivado ha disminuido. Se espera que esta tendencia continúe; bajo tales circunstancias los productores al verse afectados por las caídas de precios del camarón cultivado ven como una alternativa ofrecer productos con valor agregado y tener con ello la posibilidad de ampliar su rango de comercialización tradicional.

La captación de nuevos mercados ha sido resultado de una mayor inversión para mejorar la calidad y nuevas formas de presentación del camarón de exportación incrementando así su valor agregado. La popularidad de los productos con valor agregado va en aumento y con el tiempo estos productos serán una parte crucial para la supervivencia de la industria del camarón (Subasinghe, 2003).

Las presentaciones de camarón congelado con cabeza, sin cabeza y camarón pelado fueron los principales productos de exportación hacia los principales mercados de Estados Unidos de Norteamérica, la Unión Europea y Japón. La actual tendencia es hacia el procesamiento de productos con valor agregado, ello se debe al ahorro en tiempo y trabajo que permite a los restaurantes, hoteles e inclusive al consumidor final consumir productos “listos para cocinarse” o “listos para comerse”.

Los mercados mundiales han mostrado una demanda ligeramente creciente del camarón cultivado, debido al estancamiento de las capturas pesqueras, a la mayor afluencia de la población y a la preferencia por consumir productos saludables.

El mercado de Estados Unidos, es el mercado más importante para comercializar productos de camarón con valor agregado. Un poco más del 50% de las importaciones lo constituye el camarón con valor agregado (Subasinghe, 2003, p. 4).

Ecuador, es uno de los mayores exportadores de camarón de Latinoamérica, que comercializa camarones pelados colocados en brochetas y listos para asar, en anillos o en su salsa, que son algunas de las presentaciones del camarón que venden en el exterior donde ya no basta llevar el camarón pelado. Al menos el 70% de dichas exportaciones del camarón tienen valor agregado empacado y listo para la sartén o la mesa. En el 2006, Estados Unidos importó el 60% del total de camarones con valor agregado que produce Ecuador (El Comercio, 2006, p. 1).

En este contexto internacional de la producción, procesamiento y comercialización de camarón, esta industria resulta cada vez más competitiva y solamente apuntando hacia la planeación estratégica que optimice los procesos de producción alineados a una estrategia bien fundamentada es que las empresas pueden ser rentables.

Como resultado del aumento en la competencia, tanto en intensidad como en número de competidores, producto de la globalización y los avances tecnológicos, el Grupo

Granjas Marinas, establecido en Honduras, está orientado a ser una empresa de clase mundial por lo que operar alineados a un plan estratégico es fundamental para el éxito. Ante los cambios rápidos y dramáticos en el entorno, la necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor.

Las ventas y exportaciones que realiza Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas, se enfocan al mercado europeo y a USA, donde la demanda por camarón con valor agregado va en aumento. Extender la participación en mercados de valor agregado es parte de los objetivos que la empresa tiene constituidos, por lo que es indispensable un plan de estratégico que contribuya al logro de este objetivo, asegurando a su vez el mejoramiento continuo y la calidad en todos los procesos.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Grupo Granjas Marinas actualmente tiene una estructura organizacional en proceso de cambio ya que pertenece desde el año 2011 a nuevos socios entre los cuales se encuentra Banco Atlántida, quien es poseedor del mayor porcentaje de las acciones de la empresa, dichos cambios han traído nuevas inversiones, generando con esto grandes proyectos como la ampliación y remodelación de la Planta Empacadora San Lorenzo que es parte de las empresas del grupo, la implementación del software empresarial SAP, nuevas certificaciones para exportar a los mercados de USA y Europa, entre otros proyectos de mejora.

Como proyecto de inversión Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas está en proceso inicial de ampliación y remodelación de sus instalaciones, con el propósito de aumentar la capacidad instalada, mejorar las operaciones para el procesamiento y aumentar la producción de camarón con valor agregado, que constituye la fortaleza de la empresa ya que cuenta con clientes sobre todo en Europa, donde la demanda por camarón procesado con altos estándares de calidad ha aumentado año con año.

La planta con su infraestructura actual no tiene la capacidad hoy en día de satisfacer la demanda del mercado Europeo y la materia prima se procesa como commodity, desaprovechando la demanda por valor agregado y con esto sacrificando utilidades.

En este contexto de la gestión de operaciones actual de la empresa, Grupo Granjas Marinas urge de un plan estratégico, que este orientado a la formulación y ejecución de un conjunto de elementos de ventaja competitiva sostenible que le permita una posición única en el mercado global y sirva como un instrumento gerencial para la toma de decisiones congruentes con la estrategia, operando con una visión clara e integral para el logro de los objetivos estratégicos, y la primera empresa del grupo en adoptar la estrategia debe ser Empacadora San Lorenzo como filtro inicial para los clientes de la empresa.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Falta de lineamientos de un plan estratégico del siglo XXI, que permita una ventaja competitiva sostenible en el mercado del camarón con valor agregado, para la empresa Grupo Granjas Marinas S.A. orientado a Empacadora San Lorenzo.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuál es la situación actual y el diagnóstico del entorno de Empacadora San Lorenzo?
2. ¿Cuál podría ser la importancia para la empresa Empacadora San Lorenzo de contar con un plan estratégico adecuado?
3. ¿Cómo se puede llevar a cabo la gestión de cambio, seguimiento y evaluación de la estrategia en esta empresa?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a la adecuación del plan estratégico de Empacadora San Lorenzo bajo los lineamientos de la propuesta del siglo XXI de forma tal que le permita adaptarse a las nuevas situaciones del entorno, a la nueva capacidad de procesamiento e incremento de producción de camarón y a las oportunidades de mercado internacional.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar la situación actual de los recursos internos así como el entorno de la Empresa Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas mediante técnicas modernas de análisis.
2. Analizar la importancia que tendría elaborar un plan estratégico para Empacadora San Lorenzo bajo los nuevos lineamientos de la propuesta del siglo XXI.
3. Proponer la gestión de cambio, seguimiento y evaluación de la estrategia.

## **1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE**

#### **Empresa competitiva**

Tiene la cualidad de la competitividad, la capacidad y habilidad para competir exitosamente en su mercado. Es una organización en la cual todos sus componentes están alineados para poder tener la capacidad para producir y mercadear sus productos, bienes o servicios, en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

### 1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

**Perfil estratégico:** Corresponde a los elementos del principio de compromiso e identidad de la empresa como ser la misión estratégica, visión organizacional, valores centrales y objetivos estratégicos.

**Exportaciones:** Son las libras exportadas por la empresa hacia sus clientes actuales.

**Ventas:** Son los ingresos en dólares producto de las exportaciones.

**Clientes actuales:** Conjunto de compradores que actualmente tiene la empresa distribuidos en algunos países de Europa, Estados Unidos, México y la región de Centro América.

**Mercados:** Está conformado por todos los compradores actuales y potenciales del camarón commodity y valor agregado que procesa la empresa.

**Satisfacción de los clientes:** Grado en que los clientes actuales se encuentran complacidos por el producto que se les vende y llena todas sus expectativas; se mide por la calificación dada en la entrevista de satisfacción al cliente que evalúa los atributos del producto.

**Posicionamiento:** Es la percepción mental de un cliente o consumidor hacia la marca y el producto.

**Competencia:** Es el conjunto de empresas que son capaces de competir con la empresa por procesar productos en similares condiciones y con la misma calidad.

**Certificaciones:** Son todas aquellos certificados y normas que la empresa tiene actualmente y todos aquellos que espera conseguir para satisfacer a sus clientes y elevar los estándares de calidad en sus procesos.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

La importancia de un plan estratégico gerencial en las empresas ha tomado cada vez más relevancia debido a que plantea una estrategia única, difícil de imitar por la competencia y ventajas competitivas que permiten tener posicionamiento en un mercado globalizado cada vez más demandante

Considerando que el Grupo Granjas Marinas, toma como base la innovación, para la aplicación de nuevas ideas y conceptos, inventiva de productos con valor agregado, así como el diseño de procesos óptimos con la intención de que sean útiles para incrementar la productividad, ante esta situación el plan estratégico es el instrumento que necesita para desarrollar toda una estrategia coordinada para garantizar un mayor mercado, proveedores, clientes e inclusive poder coordinar sus acciones internas con los empleados, para lograr una mayor integración, mayor rentabilidad en su operaciones, reducción de costos y poder satisfacer a un mercado cada vez más competitivo, segmentado y sofisticado.

Otro beneficio que se obtendría al aplicar un plan estratégico gerencial, es que la empresa al aumentar su competitividad y expansión a nuevos mercados, esto se traducirá en mayor exportación para el país, así como la contribuir a generar una mayor tasa de empleo en este rubro, que hoy por hoy ocupa el segundo lugar en las exportaciones de Honduras.

Empacadora San Lorenzo puede ser el marco inicial para la formulación de la estrategia y de esta forma lograr mantener su mercado, operar con tecnología de primera y con un software empresarial que integre las operaciones bajo un esquema que optimice la producción de camarón, cumpliendo con altos niveles de rendimiento, competitividad y calidad.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CAMARÓN BLANCO O *PENAEUS VANNAMEI***

#### **2.1.1 GENERALIDADES**

La primera reproducción artificial de esta especie se logró en Florida en 1973 a partir de nauplios procedentes de una hembra ovada silvestre capturada en Panamá. Tras los resultados positivos obtenidos en estanques y el descubrimiento de la ablación unilateral (y nutrición adecuada) se promovió la maduración en Panamá en 1976, por lo que el cultivo comercial de *Penaeus Vannamei* se inició en Centro y Sudamérica.

El desarrollo subsiguiente de las técnicas para la cría intensiva condujo a su cultivo desde Hawaii, área continental de Estados Unidos de Norteamérica, Centro y Sudamérica, a principios de 1980. Desde ese momento, el cultivo comercial de esta especie en América Latina mostró una tendencia de rápido crecimiento (en los años cálidos y húmedos de presencia del fenómeno de “El niño”), y bajas de esta especie, coincidentes con enfermedades durante los años fríos de presencia del fenómeno de “La niña”. A pesar de estos problemas, la producción de *Litopenaeus Vannamei* en el continente americano ha continuado incrementándose (FAO Fisheries Gateway, 2006).

#### **2.1.2 PROPIEDADES DEL CAMARÓN *PENAEUS VANNAMEI***

Los camarones constituyen un alimento de alto valor nutricional, son ricos en proteínas y bajos en calorías. Una porción de 100 g contiene cerca de 20 g de proteínas y entre 90 y 100 calorías.

La grasa del camarón es poli insaturada, contienen ácido graso Omega-3, un componente terapéutico altamente solicitado y encontrado casi exclusivamente en los alimentos del mar. Asimismo, el camarón es una fuente de calcio y fósforo (Yaneivis Rosales, 2009, p. 18).

Tabla 1. Composición química del camarón por 100 g de porción comestible

Composición	Camarón Entero de Cultivo	Camarón Entero Marino
Energía (Kcal/100g)	92	95
Humedad (%)	76.5	76.1
Proteína (%)	20.1	20.3
Lípidos (%)	0.9	0.9
Cenizas (%)	1.6	1.3
Carbohidratos (%)	1.0	1.4

Fuente: (Yaneivis Rosales, 2009).

## 2.2. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN EL MUNDO

### 2.2.1. DEMANDA ACTUAL DE CAMARÓN EN LOS MERCADOS DE EUROPA Y NORTE AMÉRICA

Los principales países productores de *Litopenaeus Vannamei* se encuentran en América Latina: Brasil, Ecuador, México, Venezuela, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Belice, Perú, Colombia, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Estados Unidos de América, Jamaica, Cuba, República Dominicana, Bahamas, Surinam y Saint Kitts; en Asia representados por: China, Tailandia, Indonesia, Vietnam, Malasia, Taiwán, India, Filipinas, Camboya; y en Oceanía: las Islas del Pacífico.



Figura 1. Los principales países productores de *Litopenaeus Vannamei*

Fuente: (FAO Fisheries Gateway, 2006).

Durante el primer semestre de 2011 el mercado del camarón mundial sigue incrementando a pesar de una menor oferta y los precios en todo el mundo fuertes. En Japón, la demanda de camarón procesado ha sido mayor después del terremoto y el tsunami, mientras que la demanda para el camarón congelado cayó. Las importaciones

de camarón procesado fueron más altas en otros mercados como la UE y los EE.UU., lo que confirma la tendencia positiva para el valor añadido del camarón («FAO GLOBEFISH -», 2011, p. 1).

Tailandia sigue siendo en 2011 el principal proveedor seguido de Ecuador e Indonesia. Los desembarques totales nacionales de enero-agosto aumentaron un 65,7% en comparación con el mismo periodo de 2010.

En Tailandia, la cosecha estacional de *vannamei* se ha retrasado como consecuencia de las graves inundaciones, mientras que en Vietnam la producción del camarón tigre negro fue casi exterminada por la enfermedad que conduce a una escasez de materia prima y ha empujado los precios hacia arriba. La India, aumentó significativamente la producción de camarón *vannamei* en las zonas sur. Las importaciones de camarón congelado disminuyeron durante el período enero-julio de 2011, pero aumentó un 8% para el camarón procesado.

Las exportaciones de China aumentaron en el año 2011 en casi un 20% durante el período enero-junio, comparado con el mismo periodo de 2010. Las importaciones de todos los tipos de camarón aumentaron a 178,704 toneladas frente a 149,760 toneladas en 2010.

En los EE.UU., los productores nacionales están teniendo dificultades para vender sus productos como insumos importados ante una mayor disponibilidad de la producción de camarón de Ecuador («FAO GLOBEFISH -», 2011, p. 1) .

A pesar de la crisis en la zona del euro, las importaciones de camarón en la UE aumentaron durante el primer semestre de 2011 y ascendió a 386,000 toneladas. Los volúmenes de importación de camarón congelado también aumentaron en un 10% durante este período, Ecuador, la India, Groenlandia, Argentina y China fueron los principales proveedores de esta categoría.

La demanda de los principales países de la UE se mantuvo firme con la excepción de Francia, donde se observó una disminución del 7,5%. Las importaciones de España, Reino Unido, Italia y Alemania crecieron un 33,5%, 31,6%, 7,8% y 4,6% respectivamente, durante el período de enero a junio. El mercado sigue siendo sensible a los precios, lo que favorecerá las ventas de *vannamei* y otras especies de camarones que se encuentran en las categorías de menor precio.

Tabla 2. Importaciones de camarón en España

<b>Imports Shrimp: Spain</b>						
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
	(1000 tonnes)					
Argentina	20.7	5.3	24.9	34.0	28.5	36.2
China	2.7	26.5	28.8	28.0	27.1	25.4
Ecuador	10.0	15.6	19.5	21.5	27.9	20.4
Thailand	0.1	0.5	1.2	1.7	5.7	7.7
Colombia	7.0	9.6	8.8	7.9	7.9	7.2
Nicaragua	2.0	3.2	4.0	6.6	5.8	6.5
Morocco	5.9	6.5	5.3	6.7	6.4	5.2
Belgium	3.0	2.8	4.4	3.6	4.6	4.5
Honduras	4.9	5.3	6.9	7.5	4.1	4.5
Venezuela	4.1	4.6	5.8	3.9	4.0	4.5
Netherlands	4.8	5.4	5.0	5.0	4.0	4.1
Mozambique	3.7	4.8	4.6	5.7	4.0	3.4
Others	76.1	65.8	60.3	46.7	36.8	33.5
<b>Total</b>	<b>145.0</b>	<b>155.9</b>	<b>179.5</b>	<b>178.8</b>	<b>166.8</b>	<b>163.1</b>
Source: GLOBEFISH AN 010150						

Fuente: INFOPECA 2010

### 2.3 INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN AMÉRICA LATINA: ECUADOR

A partir de la introducción de la acuicultura en el año de 1968 y después de la aplicación de métodos industrializados en la producción lo cual se inicia aproximadamente en 1976 es cuando el Ecuador se transformó en un importante productor y exportador de camarón en el mercado internacional.

La actividad camaronera en el Ecuador está dominada por el camarón blanco *Penaeus Vannamei*, y en un porcentaje mucho menor por el *Penaeus stylirostris*.

Inicialmente las exportaciones de camarón ecuatoriano se han propuesto diversificar los mercados de destino y actualmente posee tres mercados definidos: Estados Unidos, Europa y Oriente. Adicionalmente se está comercializando el camarón ecuatoriano en otros países de América, como Chile, Bolivia, Colombia y Uruguay.

Tabla 3. Exportaciones de camarón en Ecuador en toneladas métricas

Producto	2008		2009		2010		2011	
	Volumen	Valor USD						
Camarón	110	612,257	113	550,018	125	687,800	152	957,703

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Un factor positivo que permitió el aumento de las exportaciones del camarón al mercado ecuatoriano fue el problema fitosanitario por el que atravesaron los países de Vietnam y Tailandia, principales competidores en la exportación del producto del camarón, lo que ocasionó una reducción de la oferta de este producto en el mundo que a su vez provocó el incremento de precios.

El sector camaronero ecuatoriano genera 200 mil plazas de trabajo de forma directa e indirecta y es el segundo producto de exportación no petrolera («Ecuador exportó \$480 millones en camarón durante el primer semestre de 2011 | HOY», 2011)



Figura 2. El camarón ocupa el segundo lugar de las exportaciones en el sector agrícola de Ecuador

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Los altos estándares reconocidos de calidad del camarón ecuatoriano han permitido mayor apertura del mercado Europeo, mismo que representa actualmente el 55% de las exportaciones.

Ecuador ha cubierto las exigencias de la FDA, del Departamento de veterinaria de la Unión Europea, de organizaciones de protección al consumidor de Japón y de organizaciones de inspección de Canadá. El 100 por ciento de las plantas procesadoras de camarón cumplen con todas las normas nacionales e internacionales de calidad, con el sistema HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control) y con todos los requerimientos de los compradores.

### 2.3.1 MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL DE ECUADOR

**Sector público.** Pesquero y acuícola está constituido por:

- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, organismo responsable de apoyar el mejoramiento de la calidad de los productos pesqueros y acuícolas en las fases de captura, selección, procesamiento y comercialización y de fomentar el desarrollo sustentable en las actividades pesqueras y acuícolas; y
- La Subsecretaría de Recursos Pesqueros, la cual fue creada por decreto legislativo número 669 de 24 de julio de 1972. Este organismo rector de los sectores pesqueros y de acuicultura nacional tiene las funciones de cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos del sector, elaborar planes y programas de desarrollo pesquero y coordinar sus labores con el sector privado.

**Sector privado.** Está conformado por:

- La Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) creada mediante ley en julio de 1993, la CNA representa el 99.1 por ciento de los exportadores de camarón.
- La Fundación CENAIM - ESPOLE es una entidad privada cuya función es la de realizar investigaciones.
- El sector acuícola cuenta además con el Centro de Servicios para la Acuicultura (CSA), una fundación sin fines de lucro creada el 13 de noviembre de 1998.

El cultivo del camarón está regido por el "Reglamento para Cría y Cultivo de Especies Bioacuáticas", promulgado mediante Decreto Ejecutivo N° 1062 (Registro Oficial 262, de 2 de septiembre de 1985). Además, se han emitido varios acuerdos ministeriales que se refieren al comercio, importación de postlarvas, control de calidad de los productos de exportación, a la implantación de vedas (diciembre-febrero de cada año), las mismas que incluyen la prohibición de pescar postlarvas y reproductores. En América Latina y el Caribe existe un marco institucional y legal que regula la actividad de la acuicultura. Ver anexo 1.

### 2.3.2 CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE ECUADOR

Los principales organismos de investigación en el campo de la acuicultura:

- La Fundación CENAIM-ESPOL cuenta con una estación experimental que presta todas las facilidades para el desarrollo de proyectos de investigación aplicada, sobre todo en lo referente al cultivo de camarones.
- La Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- La Universidad Estatal de Guayaquil, ofrece programas de postgrado en acuicultura y gestión ambiental.
- El Centro de Servicios para la Acuicultura (CSA) cuyo objetivo es mejorar la producción camaronera buscando soluciones a las enfermedades del camarón (FAO, 2012a).

## 2.4 INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN CENTRO AMÉRICA

### 2.4.1 PRODUCCIÓN

El cultivo de camarón es uno de los sectores de la acuicultura que muestra un rápido crecimiento en los últimos años en los países de Centroamérica (C.A).

Tabla 4. Producción en toneladas de camarón de cultivo en C.A.

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Costa Rica	1,350	1,800	4,097	5,051	5,076	5,714	5,726	5,274	5,264	3,544
El Salvador	191	351	361	469	426	240	336	159	200	382
Guatemala	1,492	2,500	5,400	3,768	3,900	7,000	13,428	13,500	15,727	13,623
Honduras	8,153	10,886	12,557	16,527	18,036	20,873	26,956	26,333	26,586	14,626
Nicaragua	5,411	5,686	6,089	7,005	7,880	9,633	10,860	11,097	14,690	17,362
Grand total	16,597	21,223	28,504	32,820	35,318	43,460	57,306	56,363	62,467	49,537

Fuente: FAO 2009.

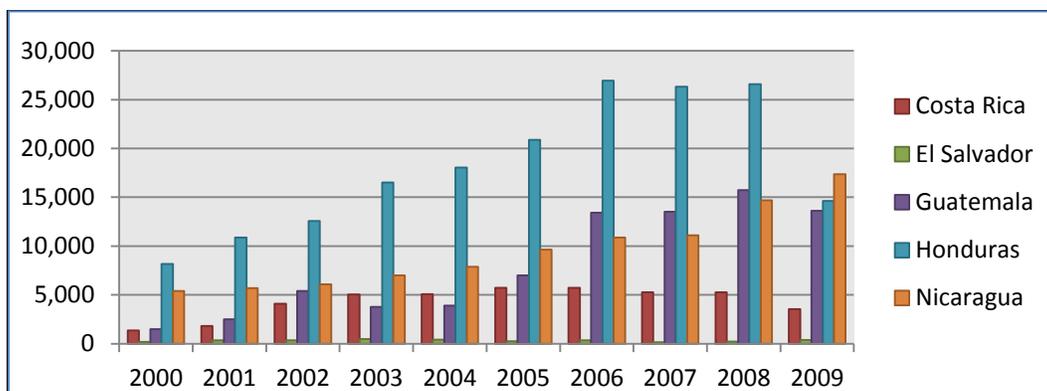


Figura 3. Producción en toneladas de camarón de los países de Centro América

Fuente: FAO 2009.

Se observa que uno de los países con mayor producción de camarón ha sido Honduras desde el año 2000 hasta el 2008. El país que no ha tenido relevancia en la producción de camarón ha sido El Salvador.

#### 2.4.2 EXPORTACIONES

La mayoría de los países de la región Centroamericana (C.A) exportan camarón hacia el mercado de Estados Unidos de América, la tabla 5, muestra cifras importantes de exportaciones y que en forma conjunta los países alcanzaron en el año 2006 un poco más de 150 millones de dólares y que puede considerarse un aporte importante para la región. Honduras presenta una mayor exportación del producto del camarón a Estados Unidos y El Salvador presenta las cifras más bajas de exportación de este producto.

Tabla 5. Exportaciones de camarón de C.A hacia los Estados Unidos.

Países	Exportaciones a USA (2006)		
	t	\$ (x 10 <sup>6</sup> )	\$/Lb*
Belice	2,676	15.54	2.64
Costa Rica	194	2.85	4.84
El Salvador	69	0.66	4.35
Guatemala	2,434	12.90	2.41
Honduras	9,311	51.93	2.54
Nicaragua	4,846	28.81	2.70
Panamá	4,668	40.57	3.95
<b>Total Región</b>	<b>24,198</b>	<b>153.26</b>	<b>3.35</b>

Fuente: NOAA/NMFS/US Department of commerce.

## 2.4.3 TIPOS DE CAMARÓN QUE CENTROAMÉRICA EXPORTA A ESTADOS UNIDOS

Entre los productos de camarón con mayor aceptación en el mercado de Estados Unidos están la clasificación de los productos SHRIMP SHELL-ON FROZEN 41/50, SHRIMP SHELL-ON FROZEN 51/60, SHRIMP SHELL-ON FROZEN 61/70, SHRIMP SHELL-ON FROZEN < 15 y SHRIMP SHELL-ON FROZEN > 70, y entre los países de Centroamérica que más exportan este tipo de producto son Nicaragua y Honduras. Es importante indicar que Nicaragua tiene una mayor participación en la exportación de camarón en comparación con Honduras.

Tabla 6. Tipos de camarón exportados a Estados Unidos.

Producto	Country	210		2011	
		Kilos	Valor	Kilos	Valor
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 41/50	ECUADOR	739,199	3,714,118	577,740	3,764,934
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 41/50	HONDURAS	43,339	180,202	70,220	445,807
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 41/50	NICARAGUA	61,698	278,689	65,911	
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 51/60	ECUADOR	949,410	4,469,107	625,487	3,812,824
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 51/60	HONDURAS	23,900	102,255	121,228	636,189
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 51/60	NICARAGUA	100,733	435,320	21,834	148,908
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 61/70	ECUADOR	499,833	2,230,884	295,865	1,712,964
SHRIMP SHELL-ON FROZEN 61/70	HONDURAS	42,090	163,780	79,656	372,152
SHRIMP SHELL-ON FROZEN < 15	ECUADOR	17,720	150,630	11,214	190,436
SHRIMP SHELL-ON FROZEN < 15	EL SALVADOR	0	0	4,105	76,825
SHRIMP SHELL-ON FROZEN < 15	GUATEMALA	4,884	73,260	1,062	13,839
SHRIMP SHELL-ON FROZEN < 15	HONDURAS	0	0	590	9,545
SHRIMP SHELL-ON FROZEN < 15	NICARAGUA	0	0	5,533	109,963
SHRIMP SHELL-ON FROZEN > 70	ECUADOR	452,940	1,835,933	138,205	663,967
SHRIMP SHELL-ON FROZEN > 70	HONDURAS	37,556	146,829	26,622	111,903
SHRIMP SHELL-ON FROZEN > 70	NICARAGUA	87,138	308,565	24,411	105,654

Fuente: (NOAA, 2011).

## **2.5. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN HONDURAS**

### **2.5.1. ANTECEDENTES**

La industria de camarón cultivado en Honduras inicia con un proyecto piloto en la costa norte del país en el año de 1969, por medio de la empresa Armour United Fruit Company, posteriormente se trasladaron estos esfuerzos al sector del Golfo de Fonseca en 1972, en la zona sur a través de la empresa pionera Sea Farms, con el fin de realizar tareas de investigación dirigidas al desarrollo de una tecnología de producción adecuada a la especie nativa de camarón encontrada en esta área y de acuerdo a las condiciones ecológicas del entorno .

Las investigaciones se realizaron con la construcción de un laboratorio integrado con 40 hectáreas de lagunas experimentales de diferente tamaño; después de 8 años de investigación se pudo confirmar que el cultivo de camarón “*peneidos*” en el Golfo de Fonseca era factible y rentable. Esto por la tecnología de producción encontrada y las óptimas condiciones que aportaban las aguas del Golfo de Fonseca.

Partiendo de estas condiciones, en 1984 se inicia la apertura de este rubro acuícola, apareciendo pequeños, medianos y grandes productores, así como artesanales y salineros. En esta época, aparecieron inversionistas nacionales y extranjeros, quienes en forma integrada aportarían para el inicio de una industria prometedor y como resultado para el desarrollo de Honduras<sup>1</sup>.

### **2.5.2 SITUACIÓN ACTUAL**

Honduras tiene una industria constituida por 252 proyectos de camarón cultivado entre artesanales, pequeños y medianos productores, así como empresas de mayor extensión, con un área de espejo de agua de 18,500 hectáreas de las cuales 12,500 se

---

<sup>1</sup> Proyecto de Ley para el fortalecimiento de la camaricultura en Honduras

encuentran en producción. Estas unidades productivas generan un promedio anual de 36 millones de libras exportables y 27,000 empleos directos e indirectos de los cuales un 38% son mano de obra femenina, beneficiando alrededor de 160,000 personas. Los mercados de destino de la producción de camarón hondureño son Estados Unidos de Norte América, Europa, México y Centro América.

La industria de camarón cultivado, ha logrado integrarse vertical y horizontalmente, contando en la actualidad con cuatro laboratorios de maduración, investigación y desarrollo genético; once laboratorios de producción larvaria; dos laboratorios de análisis de diagnóstico: uno de calidad de agua y otro de patología acuática; siete procesadoras/empacadoras; y dos plantas procesadoras de alimento concentrado, las cuales han desarrollado fórmulas de alimento para camarón.

Gran parte del área de espejo de agua dedicada al cultivo de camarón está desarrollada en playones que pertenecen al Estado de Honduras, asignadas a productores de diferente tamaño, mediante la figura del contrato de arrendamiento, lo cual ha sido y sigue siendo una contribución importante por parte del Estado al desarrollo y fortalecimiento de la camaricultura (El Congreso Nacional de Honduras, 2011).

### **2.5.3 COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIONES**

Según datos del Banco Central de Honduras (BCH) la exportación de camarón cultivado ocupa el quinto lugar como uno de los principales productos que contribuyen al desarrollo económico del país. Las exportaciones de café, papel y cartón, camarón cultivado, zinc, azúcar de caña junto a aceite de palma, son los productos de mayor contribución al crecimiento de las exportaciones de mercancías generales (Banco Central de Honduras, 2011) (Banco Central de Honduras, 2011, p. 10)

Tabla 7. El camarón ocupa el quinto lugar de las exportaciones en Honduras

TRANSACCIONES INTERNACIONALES	2008	2009	2010
<b>Exportaciones FOB de Bienes</b> (En millones de dólares estadounidenses)	<b>6,198.5</b>	<b>4,824.6</b>	<b>5,741.9</b>
<b>Exportación FOB de Mercancías Generales, por Principales Productos <sup>1/</sup></b>			
Aceite de palma	216.7	125.4	140.5
Azúcar	20.9	29.1	44.4
Banano	383.8	327.2	335.4
Café	617.9	531.5	722.6
<b>Camarón y langosta</b>	<b>145.1</b>	<b>134.3</b>	<b>172.9</b>
Cigarrillos	25.7	38.8	27.7
Jabones y detergentes	52.3	48.4	59.6
Legumbres y hortalizas	52.3	43.8	44.8
Madera	36.3	19.9	19.9
Manufacturas de madera	28.9	23.5	19.7
Melones y sandías	44.5	42.3	42.9
Muebles de madera	16.9	5.6	5.6
Papel y cartón	63.0	44.0	81.6
Plásticos y sus manufacturas	83.4	86.1	47.9
Piñas	21.3	22.9	18.1
Plata	21.4	17.4	25.2
Plomo y zinc	47.1	43.6	71.5
Preparación de legumbres y hortalizas	27.9	27.3	29.6
Puros y cigarros	96.2	66.9	73.6
Tabaco	15.0	9.4	15.7
Textiles	76.9	22.5	37.3
Tilapia	63.0	55.8	56.8
Otros	627.0	472.3	571.7
<b>TOTAL</b>	<b>2,783.4</b>	<b>2,238.2</b>	<b>2,664.8</b>

Fuente: Programa Monetario 2011-2012 BCH Página 10

El valor de las exportaciones de camarón cultivado presentó un aumento de \$37.1 millones el mes de agosto de 2011 respecto a agosto de 2010, el resultado fue por el alza en el precio del camarón cultivado en el mercado internacional. Adicionalmente, hubo mayor producción por la incidencia que se presentó en época lluviosa. Estados Unidos fue el principal destino del producto. (Banco Central de Honduras, 2011, p. 4).

Tabla 8. Exportaciones FOB del camarón cultivado en Honduras

Camarón Cultivado	2009	2010	2011
Valor	46,492.60	58,139.60	95,232.70
Volumen Kilos	9,751.20	10,325.30	12,598.80
Precio	4.77	5.63	7.56

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2011, p. 13).

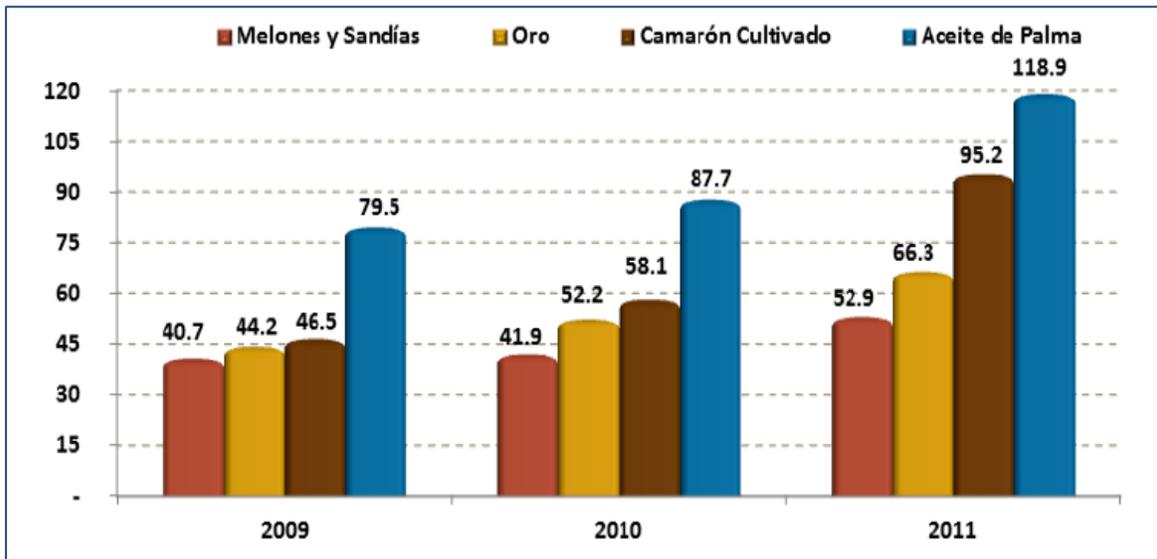


Figura 4. Las exportaciones de camarón cultivado en Honduras

**Fuente:** Sección Balanza de Pagos, Departamento de Estudios Económicos, BCH.

El camarón obtuvo un incremento de 25.6% en el valor de exportaciones del año 2006 en comparación al 2005, sin embargo en el 2008 sus cifras son similares al año 2011, con un valor de US\$ 103.21 millones que representan un volumen de 18,501.7 miles de kilogramos.

Los principales competidores de camarón a nivel mundial son Tailandia, India, Indonesia, Ecuador y Vietnam que para la temporada 2006 – 2007 encabeza esta lista con US\$ 596,651 millones.

#### 2.5.4 IMPACTO ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA DEL CAMARÓN

Los camaricultores hondureños se encuentran representados a través de la Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras (ANDAH), fundada en 1986, con el patrocinio de la Federación de Agroexportadores de Honduras (FPX).

La producción de camarón cultivado mantiene mayor presencia en la región sur del país, específicamente en el Golfo de Fonseca, en los Departamentos de Valle y

Choluteca. Honduras tiene una industria constituida por proyectos de camarón cultivado entre artesanales, pequeños y medianos productores, así mismo tiene empresas constituidas como empacadoras y fincas que se encuentran en producción (Diario Tiempo, 2011).

**Beneficios que genera la industria del camarón al país:**

- Esta industria genera un promedio de 48 millones de libras exportables.
- 252 proyectos de camarón cultivado entre artesanales, pequeños y medianos productores hay en Honduras.
- 16, 500 hectáreas están en producción.
- 27 mil empleos directos e indirectos.
- 38 a 40% por ciento de la mano de obra es femenina.

**2.5.5 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA**

Existen actualmente siete proyectos constituidos como Empacadoras de la Zona Sur de Honduras asociadas a ANDAH, las cuales exportan la mayor parte de su producción.

Tabla 9. Empacadoras de la zona sur de Honduras

<b>Empacadoras</b>	<b>Mercado al que comercializan su producto</b>
Empacadora San Lorenzo del GGM	Europa y USA
Empacadora de Camarones Santa Inés	Camarón Entero para España
Grupo DELI de Honduras	Produce para Restaurantes Darden
Nova Honduras	Camarón entero para España
Empacadora LITORAL	Camarón con cola para la empresa Del Monte en USA.
Iberoamericana de Mariscos IBERMAR	Camarón cola para USA
Empacadora Mariscos Elmer	Camarón Entero para México

Fuente: ANDAH

## 2.5.6 POLÍTICAS CON RESPECTO A LA INDUSTRIA DEL CAMARÓN

En Honduras no hay disposiciones específicas de tipo legal que regulen la acuicultura. La Dirección de pesca y acuicultura aún se rige por la Ley de Pesca emitida desde 1959.

La acuicultura no se vislumbraba y por tanto no se incluía en esa legislación, actualmente después de varios intentos con elevados costos de consultores extranjeros se ha podido elaborar un Anteproyecto de Ley de Pesca y Acuicultura que desde hace tiempo espera turno en el Congreso Nacional para su análisis, concertación y posterior aprobación (FAO, 2012b).

El Estado de Honduras hoy en día aplica la ley de pesca y otras afines para normar la actividad acuícola como se presenta a continuación:

Tabla 10. Normativa pesquera vigente

Decreto No.	Ley	Objetivo
Decreto No. 154 del 9 de junio de 1959	Ley de Pesca	Para la conservación y la propagación de la fauna y de la flora fluvial, lacustre y marítima del país, su aprovechamiento, comercialización e industrialización (Artículo 1).
Decreto No. 921 del 28 de abril de 1980	Ley sobre el Aprovechamiento de los Recursos Naturales del Mar	Declara derechos soberanos del Estado de Honduras sobre los recursos naturales contenidos en la Zona Económica Exclusiva de las 200 millas (Artículo 1).
20 de enero de 1982	la Constitución de la República de Honduras	Establece el marco adecuado para la emisión de una legislación que regule la actividad pesquera y por ende la acuicultura costera
Decreto 104, Junio 8 de 1993	Ley General del Ambiente	Tema sobre Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas
Decreto no. 5-99-e del 13 de diciembre de 1999	Reglamento del Sistema Nacional de áreas protegidas de honduras (SINAPH):	Declara 10 nuevas áreas protegidas en el Golfo de Fonseca, siete de las cuales se incluyen en la Categoría de Manejo de Área de Manejo de Hábitat/Especies y comprenden ecosistemas de manglares de dicho golfo y entre estos están : “San Lorenzo”, “Los Delgaditos”, “San Bernardo

Fuente:(de Ferrera, 2002).

También tienen alguna relación con la actividad pesquera las siguientes leyes y reglamentos:

- a. Código Civil (Capítulo V, libro II, "de las Ocupaciones);
- b. Código Penal (Libro Segundo, Título V, "Delitos contra la Salud Pública" y Título X, "Delitos contra la Economía");
- c. Código de Trabajo (Título III, Capítulo VIII, "Trabajo en el Mar y en las Vías Navegables");
- d. Código de Comercio (Título Preliminar, Artículo 4; Libro II, Título I, Capítulo III, "Del Comercio Marítimo");
- e. Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 25 de diciembre de 1963 y sus reformas).

### **Régimen de Importación Temporal (RIT)**

Creado con el objetivo de incrementar la inversión en el sector industrial orientado a la exportación, por medio de la exención de incentivos fiscales para materias primas, equipos y maquinaria. Originalmente, fue creado para favorecer al sector industrial tradicional pero en 1986 fueron incluidas las empresas agroindustriales, por lo que los laboratorios de postlarva y las fincas camaroneras quedaron acogidos a estos beneficios (Ley de Equidad Tributaria, artículo 14, 2003).

“Artículo 5.- Otorgar exoneración total de pago de impuesto sobre la renta por utilidades provenientes de la exportación de bienes y a países no Centroamericanos por un período de diez años contados a partir de la fecha de inicio de su producción exportable, cuando la empresa reúna los requisitos siguientes:

- a) Sea una empresa industrial o agroindustrial
- b) Que proporcione como mínimo 25 empleados directos
- c) Cuando se trate de productos no tradicionales definidos de acuerdo con la Ley de Fomento de las Exportaciones.” (Reglamento del Régimen de Importación Temporal, Decreto 190-86, 1986).

## Régimen de Zonas Industriales de Procesamiento (ZIP)

Establecida en 1997, con el objeto de incrementar la contratación de mano de obra y atraer tecnología foránea, permite a sus usuarios realizar la importación de materia prima, maquinaria y equipo y la exportación de su producción libres de tributos.

Las plantas de empacadoras procesadoras de camarón se han sometido y beneficiado de este incentivo, especialmente porque se permite a los beneficiarios establecer contratos de manufactura con empresas localizadas en el resto del país. “Artículo 2 (Ley Constitutiva de las Zonas Industriales de Procesamiento para Exportaciones ZIP, Decreto 37-87, 1987)”.

## Tratados internacionales

Los tratados internacionales, (ver Anexo 2), ocupan el segundo lugar en la jerarquía normativa a que deben sujetarse los actos de la Administración Pública, solo subordinados a la Constitución de la República (Art. 7, Ley General de Administración Pública). Son establecidos para promover la explotación y el adecuado aprovechamiento de los recursos pesqueros, preservando el medio ambiente marino; e incrementar la producción para consumo interno y diversificar las exportaciones.



Figura 5. Importancia legal de los tratados internacionales en Honduras.

## Marco institucional

A continuación se listan las organizaciones estatales y no gubernamentales, que han sido factor clave, para la obtención de fondos, para la protección de los recursos en el Golfo de Fonseca y que han fomentado la capacitación ambiental a fin de lograr un desarrollo sostenible de productos acuicultura y otros.

Tabla 11. Principales instituciones y organizaciones en el Golfo de Fonseca

No.	INSTITUCIÓN	OBJETIVO
1	S A G	Secretaría de Agricultura y Ganadería. Asistencia Técnica Agropecuaria
2	SERNA	Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente. Para conservación del Ambiente
3	DIGEPESCA	Dirección General de Pesca y Acuicultura. Para Mejorar y Proteger la Producción Pesquera, dependiente de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG).
4	Misión China	Investigación acuícola
5	Fuerza Naval	Garantizar soberanía del Golfo
6	CODDEFFAGOLF	Comité para la Defensa y Desarrollo de la Flora y Fauna del Golfo de Fonseca. Organización No Gubernamental, es una ONG ambientalista, busca la protección y defensa de los recursos marino-costeros y de políticas favorables para la sostenibilidad del Golfo de Fonseca.
7	PROGOLFO	Proyecto "Conservación de los ecosistemas costeros del Golfo de Fonseca. Inició su ejecución a partir de 1996, con el apoyo financiero de la Agencia Danesa para la Cooperación Internacional.
8	PROMANGLE	Protección y conservación del Mangle.
9	ANDAH	La Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras. Regular la producción y comercialización del camarón. Acoge al gremio de los productores de camarón, su gestión se fundamenta en el sostenimiento y desarrollo de dichas industrias, en la generación de propuestas para la delimitación y creación de áreas de reserva en zonas del Golfo. Apoya en el monitoreo de la calidad de las aguas en los vertimientos de algunas de las empresas afiliadas. Con el apoyo de un laboratorio de análisis de aguas en Choluteca

Fuente (Windevoxhel, Secaira, & Corrales, 2001, p. 23)

## **Requisitos de exportación**

El punto de partida para investigar los requisitos de acceso de un producto a un mercado extranjero es identificar la clasificación arancelaria dentro de la cual se ubica. Es fundamental para todo trámite de exportación que se realice una correcta clasificación del producto, ya que de la misma se derivan los cargos arancelarios correspondientes.

El Centro de Trámites de Exportaciones (CENTREX) de la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) facilita al exportador la realización de dichos trámites juntando una serie de instituciones en una ventanilla única de exportaciones.

Las instituciones que participan en CENTREX son:

- Secretaría de Agricultura y Ganadería (Sanidad Animal y Sanidad Vegetal).
- Banco Central de Honduras (Departamento Internacional).
- Secretaría de Industria y Comercio.
- Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI).
- Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA).

Además, todo exportador de productos marinos debe estar registrado en la Dirección General de Pesca y Acuicultura (DIGEPESCA), la cual otorga licencias de operación y lleva un control de los volúmenes exportados por especie. El motivo de este control es para evitar la captura del camarón durante las épocas de veda y realizar mayores controles sobre su explotación.

## **Aranceles**

Las “normas de origen” son los instrumentos jurídicos para determinar el lugar de fabricación u obtención de los productos a los cuales les serán aplicables las preferencias arancelarias, en este caso, es condicionante para poder aplicar al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP+), que favorece a los países en desarrollo.

Para que las exportaciones de camarón procedentes de Honduras se beneficien del SGP+, deberán ir acompañadas siempre del certificado de origen correspondiente, caso contrario se aplicará el arancel establecido para la categoría de Nación Más Favorecida (NMF).

### **Requisitos para exportar camarón a la Unión Europea**

En el caso de Honduras, las diferentes variedades de camarón congelado ingresan a la UE con un arancel preferencial del 3.6%, y las variedades de camarón sin congelar no cuentan con un arancel de entrada, es decir 0% (siempre que se cuente con un certificado de origen).

Impuesto al valor agregado (IVA): teóricamente, los países de la UE eliminaron sus impuestos transfronterizos en 1 enero 1993, pero en la práctica las tasas internas del IVA, quedan vigentes. El impuesto aplicado a la comercialización de los camarones, dependerá del país de destino del producto. Por ejemplo, en España es del 7%, Francia 5.5%, Alemania 7%, Italia 10%.

A continuación se enlista los requisitos específicos para el camarón y su ingreso a la Unión Europea:

- Cumplimiento de las “Normas de etiquetado de Productos Acuícolas y sus derivados”
- Cumplimiento de las “Normas de control sanitario para productos de la pesca aptos para consumo humano”
- Cumplimiento de las “Normas de comercialización de los productos de la pesca”.
- Certificado zoosanitario.
- Certificado de producción orgánica o ecológica (si aplica).

## 2.6 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.6.1 GRUPO GRANJAS MARINAS

Grupo Granjas Marinas (GGM) es una empresa líder en el proceso de camarón de la especie *Litopenaeus Vannamei* conocido comúnmente como camarón blanco.

GGM, con sede en el sur de Honduras produce, procesa y comercializa camarón blanco del Pacífico de 6.900 hectáreas de estanques acuícolas en todo Choluteca, esta ciudad está a 150 km al sur de Tegucigalpa. GGM, que fue la primera empresa establecida con un proyecto piloto a principios de 1970, ahora opera una serie de fincas en la zona, en tierras arrendadas del Gobierno de Honduras.

La compañía, que está verticalmente integrada, desde la investigación genética en sus laboratorios, buenas prácticas en el manejo del cultivo, hasta la producción de valor agregado de camarón en la planta empacadora, no sólo es la más grande camaronera en operación, sino también el mayor empleador en el sur de Honduras.

Las operaciones de las fincas de GGM se encuentran en la costa del Pacífico de Honduras, a través de una gama de hábitats, incluyendo salinas, manglares y bosques secos.

Granjas Marinas exporta casi en totalidad su producción a través de su planta procesadora Empacadora San Lorenzo dando énfasis al camarón con valor agregado con su principal producto el camarón cocinado, las exportaciones están dirigidas al mercado Europeo principalmente a Inglaterra y Alemania, y en América a Estados Unidos, México y Centro América.

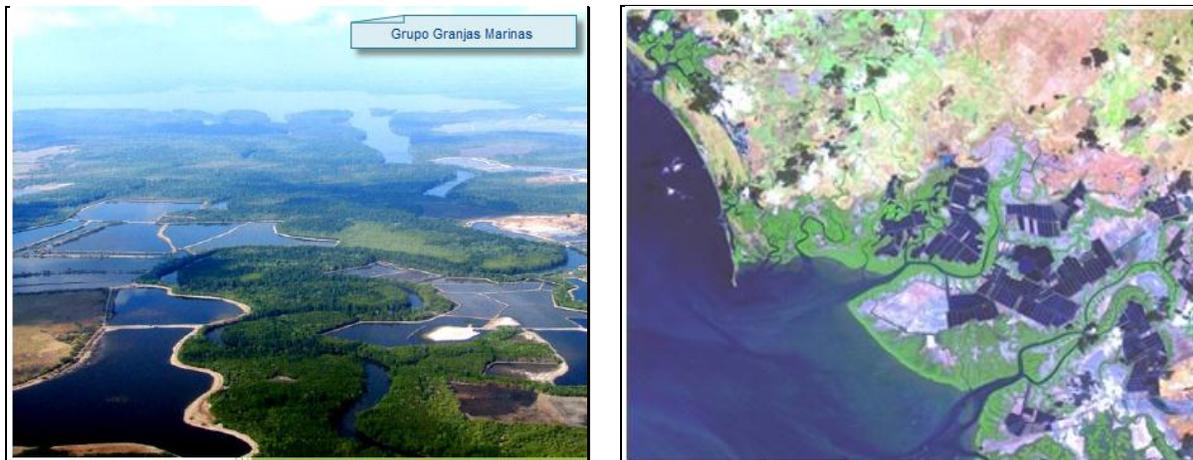


Figura 6. Ubicación geográfica de las lagunas de camarón de GGM

**Fuente:** Sistema documental de Empacadora San Lorenzo

El Grupo está conformado a su vez por las siguientes empresas:

- GML (Granjas Marinas Larvicultura): Laboratorio.
- GMSB (Granjas Marinas San Bernardo): Fincas productoras de camarón.
- Empacadora de Productos Acuáticos San Lorenzo: Procesos Industriales.



Figura 7. Empresas que conforman GGM

## **Granjas Marinas Larvicultura (GML)**

Laboratorio productor de larva ubicado en la aldea de los Delgaditos, Municipio de Marcovia.



Figura 8. Salas del laboratorio de producción de larvas de GGM

**Fuente:** Sistema documental de Empacadora San Lorenzo

El proceso comienza en el laboratorio de incubación, con la producción de pequeños camarones, llamados postlarvas. La larva de camarón tiene una alimentación adecuada y está bajo constante monitoreo. La producción de postlarvas tarda aproximadamente 22 días para luego ser enviadas a las diferentes fincas del Grupo.

## **Granjas Marinas San Bernardo (GMSB)**

El Grupo cuenta con 6,500 hectáreas de estanques ubicadas en el Golfo de Fonseca conformado en varias fincas de siembra y cultivo: San Bernardo (ubicada en el municipio de Namasigue), CRIMASA (Criaderos Marinos S.A.), AQH (Acuacultivos de Honduras), CADELPA (Camaronera del Pacífico), y Sea Farms de Honduras (ubicada en el municipio de Marcovia).

Cuando las postlarvas llegan a la finca son aclimatadas para que se adapten al ambiente de la finca. La calidad del agua de las lagunas se supervisa continuamente. El camarón es alimentado con una dieta especial, que les permite desarrollarse en 14 semanas, no se utilizan químicos ni antibióticos en el alimento. En la cosecha, el camarón se enhiela de inmediato para asegurar su calidad.



Figura 9. Siembra y cosecha en las lagunas de GGM

**Fuente:** Sistema documental de Empacadora San Lorenzo

GGM cuenta con 1,000 empleados involucrados directamente en el cultivo de camarón y otros 1,300 que trabajan en el procesamiento y el embalaje incluyendo la parte administrativa.

### **Implementación del nuevo Sistema de Información SAP**

Actualmente se está implementando el sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), es un software multimodular de estándar internacional y que será la base de las operaciones de los departamentos para integrar las actividades de toda la empresa.

Los módulos que se implementarán son Finanzas, Controlling, Activos Fijos, Compras e Inventarios, Ventas y Exportación, Producción, Control de Calidad.

Beneficios claves que se esperan de la implementación del ERP:

1. Estandarizar, automatizar los procesos del negocio, que conllevan al ahorro de tiempo de operación y aumento de la competitividad de la empresa.
2. Integrar todas las áreas de la empresa, para eliminar barreras interdepartamentales.

3. Consolidar la información en una base de datos centralizada, para lograr integridad y veracidad en la información en tiempo real que apoya al proceso de toma de decisiones.
4. Mejorar la planificación de entregas, seguimiento a los pedidos de los clientes desde que se recibe el pedido hasta su entrega, impactando en la cadena de suministro.
5. El Staff financiero puede invertir más tiempo realizando trabajo de análisis que dan mayor valor agregado.

### **Premio otorgado al Grupo Granjas Marinas**

En el año 2006, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) otorgó el galardón “La Concordia” a la empresa Grupo Granjas Marinas, como una de las empresas que se ha destacado por su excelencia en responsabilidad social, contribuyendo con la remodelación de centros de educación, entrega de mobiliario, como un aporte a la educación de la niñez y de la juventud.

### **Compromiso Social del Grupo Granjas Marinas**

La empresa Grupo Granjas Marinas (GGM) desarrolla proyectos sociales en las comunidades rurales más pobres del país. Las áreas en las que se ha enfocado son apoyo a la educación, salud, mejoramiento de la infraestructura en las comunidades.

Tabla 12. Portafolio de proyectos de la empresa GGM en el área social

Portafolio de Proyectos	Objetivos
a) Fortalecimiento de la educación básica en las comunidades costeras del Golfo de Fonseca a través del Programa Educatodos.	Incrementar el nivel de escolaridad de la población en las comunidades beneficiadas mediante la facilitación a adultos y jóvenes del acceso a sistemas educativos.
b) Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de escuelas rurales.	Facilitar el proceso de enseñanza mediante el mejoramiento de la infraestructura básica y la dotación de materiales didácticos a las escuelas rurales.

c) Apoyo al programa Merienda Escolar en comunidades rurales.	Mejorar la asistencia a clases y rendimiento académico de niños y niñas mediante la distribución de una ración diaria de alimento.
d) Apoyo a la contratación de maestros.	Mejorar la calidad de la educación a través de la mayor disponibilidad en el número de docentes en las escuelas rurales.
e) Apoyo a la salud en comunidades vecinas	Facilitar el acceso de las poblaciones rurales a servicios de atención médica, medicinas y capacitaciones relativas a la conservación y mejoramiento de la salud.
f) Formación de grupos juveniles pro desarrollo comunitario	Fortalecer las relaciones “comunidades vecinas-empresa” a través de la formación, organización, capacitación y apoyo al desarrollo de la Autogestión de Grupos Juveniles Pro Desarrollo Comunitario.
g) Mejoramiento de infraestructura y servicios básicos	Facilitar el acceso de la población a infraestructura y servicios básicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida en sus comunidades.

Fuente: Documentación Sistema de Gestión Socio Ambiental de GGM.

Las comunidades favorecidas por los proyectos realizados por la empresa Grupo Granjas Marinas son:

- a) Guamerú, Municipio de Namasigüe.
- b) Playa Negra, Municipio de Namasigüe.
- c) Ranchería, Municipio de Namasigüe.
- d) San Jerónimo, Municipio de Namasigüe.
- e) Nueva Unión, Municipio de Namasigüe.
- f) El Jiote, Municipio de Namasigüe.
- g) Ojo de Agua, Municipio de El Triunfo.
- h) Nueva Concepción, Municipio de El Triunfo.
- i) La Cuchilla, Municipio de Namasigüe
- j) San Bernardo, Municipio de Namasigüe
- k) Azacualpa, Municipio de El Triunfo
- l) El Jicarito, Municipio de Marcovia
- m) Costa Azul, Municipio de Namasigüe.
- n) El Tulito, Municipio de Choluteca.
- o) Barrio San José, en el Municipio de San Lorenzo, Valle.

## Estructura Organizacional de GGM

Granjas marinas tiene una estructura jerárquica que comienza desde la junta de socios, seguido por el director ejecutivo, un grupo de gerentes y jefaturas que dependen directamente de estos gerentes. Las jefaturas tienen a sus cargos asistentes para darles apoyo y estos asistentes disponen de personal con el nivel de auxiliares, transcriptores de datos, técnicos entre otros.

También existen coordinadores de áreas y otros empleados del nivel administrativo.

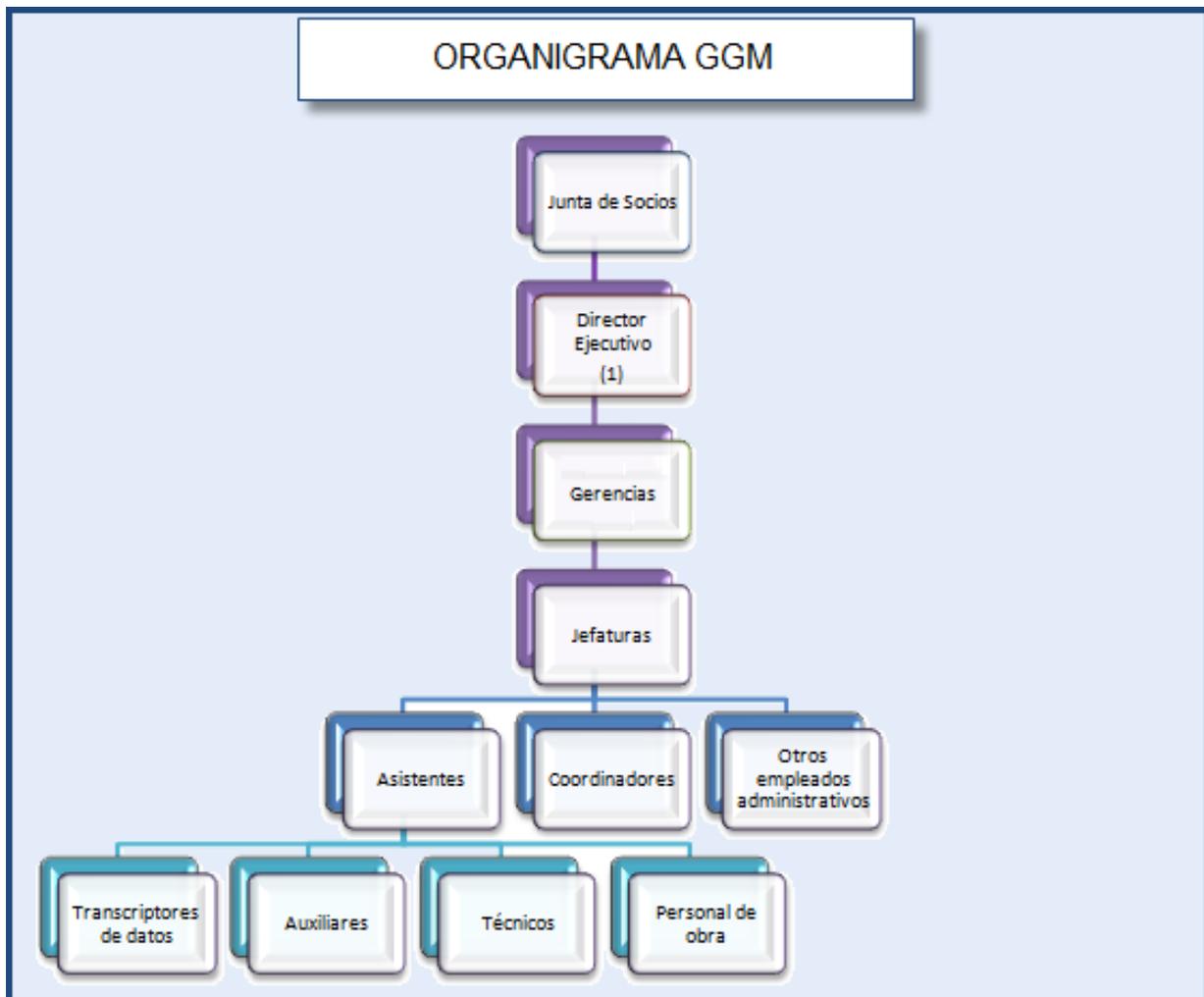
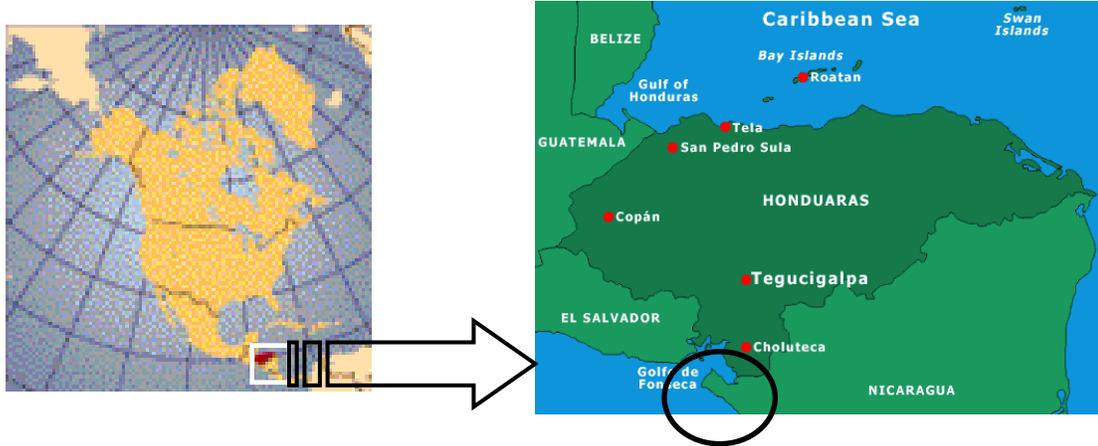


Figura 10. Organigrama de GGM

## 2.6.2 EMPACADORA SAN LORENZO (ESL)

### Generalidades

Está ubicada en el puerto de San Lorenzo departamento de Valle al sur de Honduras, en el Golfo de Fonseca. Con una capacidad de procesamiento de 115,000 lbs. /día en sus diferentes procesos: IQF Crudo: 10,000 lbs. /día Cocinado: 20,000 lb. /día, Block crudo 85,000 lbs. /día y Pelado 40,000 lbs. /día.



**Figura 11. Ubicación geográfica de ESL**

Fuente: Sistema Documental de Empacadora San Lorenzo

**Tabla 13. Antecedentes de Empacadora de Productos Acuáticos San Lorenzo**

AÑO	ANTECEDENTES
1978	La empacadora fue fundada, bajo el nombre de "ALNAHSA" La producción era de 10.000 a 12.000 libras al día de camarón del mar, con tallas entre U-6 hasta 120/150.
1983	La Empacadora abrió sus puertas otra vez, con otros socios bajo el nombre de "MAREX S.A. de C.V." procesando toda clase de productos del mar, entre camarón, langosta, pescado y aletas de tiburón.
1987	Abrió sus puertas bajo el nombre "Empacadora de Productos Acuáticos San Lorenzo"
1993	Debido al aumento de la producción, se unió con otras fincas y formaron el "GRUPO GRANJAS MARINAS S.A., DE C.V."
1994	Surge la necesidad de implementar un plan para la inocuidad del producto.
1997	Se firmó la Escritura de Constitución de la Sociedad. "F.G. MARISCOS, S.A. DE C.V." entre El Grupo "Granjas Marinas y "ALBERT FISHER".
1998	Obtuvo la primera certificación para proceso crudo e inició operaciones la planta de cocinado

1999	Empacadora San Lorenzo comenzó a funcionar como “Zona Libre” y alcanzó la certificación para el proceso de cocinado
2002	Alcanzó la certificación para el proceso de entero con bisulfito.
2011	Actualmente la planta, bajo un esquema de mejora continua logra atender nichos de mercado con un nivel de exigencia superior lo cual alienta a buscar nuevos retos en Latinoamérica mediante la comercialización de productos con valor agregado.
2012	Incrementar la capacidad instalada, para satisfacer la demanda de camarón con Valor Agregado

ESL apoya sus operaciones con la planta Proceso CADELPA (Camaronera del Pacífico) y por la planta de hielo SAMPILÉ, ambas con ubicación de sus actividades en la ciudad de Choluteca.



Figura 12. ESL como Zona Libre

**Fuente:** Sistema documental de Empacadora San Lorenzo

### **Certificaciones**

Todas las operaciones de procesamiento son llevadas a cabo bajo estrictos controles de calidad y son monitoreadas por el equipo de calidad. El personal de producción se encarga de llevar a cabo los procedimientos siguiendo los estándares de las normas HACCP e ISO 9001: 2008 que son certificaciones con las que la empresa cuenta y que aseguran procesos inocuos y de calidad.

Actualmente la empresa se encuentra con varios procesos de certificación y constantes auditorías realizadas por los clientes de Europa, quienes establecen los controles de procesamiento más estrictos para la planta. El laboratorio de análisis de esta empresa es uno de los más calificados de la zona y también se encuentra certificado ISO.



El estándar F2F, es un requisito para los productores que suministran a la cadena de supermercados británicos Marks and Spencer. Esta certificación asegura que el proceso de producción se ha realizado siguiendo el código de buenas prácticas agrícolas y prestando especial atención y respetando el medio ambiente.



**BRC**

Se trata de una norma creada para garantizar la calidad y seguridad de los alimentos durante su elaboración, aplicables a las etapas posteriores a la producción primaria. Las asociaciones de distribuidores y minoristas del Reino Unido, desarrollaron la norma BRC Global Standard.

## **Infraestructura**

La gerencia de Empacadora San Lorenzo facilita las instalaciones con las condiciones adecuadas para el procesamiento de alimentos, éstas están diseñadas respetando las normas generales de construcción para una planta de alimentos.

Para evitar una contaminación externa en las instalaciones, el piso fue diseñado con una inclinación adecuada para que corran los líquidos hacia los drenajes y construidos en su mayoría de mosaicos de granito y otros de concreto hidráulico; todas las áreas de producción tienen una ventilación adecuada, durante el procesamiento la temperatura ambiente oscila entre 18 °C y 22 °C.

## **Condiciones de trabajo**

Las distintas áreas del sistema de gestión de Empacadora San Lorenzo cuentan con el espacio, mobiliario, equipamiento, tecnología, iluminación y ventilación adecuada y todas las condiciones de trabajo necesarias para el buen desempeño de los empleados y enmarcadas en ley:

- Las jornadas de trabajo están de acuerdo a la legislación local y nacional, se divide en jornada diurna (5:00 a.m. a 7:00 p.m.), nocturna (7:00 a.m. a 5:00 p.m.) y mixta (cuando comprende horas diurnas como nocturnas)
- Los empleados trabajan legalmente, son libres de dejar su trabajo previo aviso, no hay trabajos forzosos y es prohibido contratar menores.
- La empresa provee al empleado de los derechos laborales como el décimo cuarto mes, aguinaldo, periodo de vacaciones y feriados.
- Los empleados cuentan con un medio de transporte seguro y gratis hacia sus centros de trabajo.
- Existe igualdad de oportunidades de acceso al trabajo, entrenamiento y beneficios de bonos escolares, préstamos personales a través de La Asociación de Empleados.
- La discriminación o el acoso de cualquier índole es causal para destitución inmediata.
- Acceso al RAP (Régimen de Aportaciones Privadas) y al IHSS (Instituto Hondureño de Seguridad Social).

### **Libertad de asociación**

La empresa reconoce el derecho de libre asociación para todos los empleados y apoya las asociaciones de sus empleados, formadas en las diferentes empresas, logrando con ello satisfacer algunas necesidades y aspiraciones, a través de la armonía, dialogo y respeto. La asociación de sus empleados se denomina Asociación de Desarrollo Integral de Empleados de Empacadora San Lorenzo (ADIEES).

### **Salud y Seguridad Ocupacional**

Las directivas establecidas en el documento manual y procedimientos de salud y seguridad ocupacional son las que determinan los estándares mínimos para gestionar un ambiente de seguridad:

- Existe una comisión de salud y seguridad ocupacional con representación de empleados para promover sistemas y condiciones seguras de trabajo.
- Se monitorea el desempeño de la salud y seguridad.
- La empresa provee a los empleados el equipo de protección personal (EPP) apropiado a su puesto de trabajo, les facilita implementos de trabajo, uniformes y aseo de los mismos.
- Se capacita regularmente al personal en temas de salud y seguridad.

### Presentaciones de los productos que exporta ESL

En Empacadora San Lorenzo los principales procesos son Cocinado e IQF Crudo que procesan camarón con valor agregado y en el proceso de Block se procesa camarón para commodity. Ver anexo 3.

Tabla 14. Principales presentaciones por estilos de camarón

<b>BLOCK</b>	
Producto	Descripción
BLK 2 KG PD T-OFF	Camarón en bloque, pelado, rajado y devenado
WSO BLK 4 y 5 LB	Camarón sin cola y con concha
HEAD ON 4 lb	Camarón entero con cabeza
HEAD ON 2 Kg	Camarón entero con cabeza
<b>COCINADO</b>	
Producto	Descripción
IQF COOK 12 KGS PND T-OFF TX6	Cocinado, pelado y devenado, con sal
IQF COOK 12 KGS PND T-OFF TX1	Cocinado, pelado y devenado, con sal y azúcar
IQF COOK 10 KGS PND T-OFF TX6	Cocinado, pelado y devenado, con sal
IQF COOK 20 LBS PND T-OFF	Cocinado, pelado y devenado
IQF COOK 35 LB PND T-OFF	Cocinado, pelado y devenado
IQF COOK 40 LB PD T-OFF	Cocinado, pelado, rajado y devenado
IQF COOK 10 KGS PD T-ON4 TX13	Cocinado, pelado y devenado, con sal y carnal
<b>IQF CRUDO</b>	
Producto	Descripción
IQF 12 KG PND T-OFF	Congelado, pelado y devenado
IQF 10 KG PND T-OFF TX25	Congelado, pelado y devenado, con sal
IQF 1,2,5 LB PD T-OFF	Congelado, pelado, rajado y devenado
IQF 2 LB PUD T-OFF	Congelado, pelado

## 2.7. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI

La planificación estratégica es el principal instrumento de la gestión gerencial de las empresas modernas, experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter (Porter, 1995) quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante la estrategia se entiende como una ventaja competitiva sostenible, que es más importante y primero que los planes operativos. Ver anexo 4.

Michael Porter presenta la estrategia “como el elemento o conjunto de elementos que dan una ventaja competitiva sostenible a una organización o una posición única que alcanza una organización y que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar” (Porter, 1995)

Una estrategia debidamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus fortalezas como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y poder así anticipar los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia. Es decir, la estrategia es el principal componente de la administración de empresas que permitirá enfrentar la constante del cambio de manera exitosa (Paredes Machado, 2011).

En consecuencia, los gerentes o funcionarios actuales además de las cualidades que deben tener un nuevo liderazgo requerido para enfrentar los retos del siglo XXI, deben ser estrategas y planificadores de tal manera que les permita manejar la gestión de la empresa con planes de la estrategia sin límite de fechas orientados a crear ventaja competitiva y los planes operativos anuales orientados a procurar la eficacia operativa.

Una estrategia clara es la guía de los directivos para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva sostenible, su plan para complacer a los clientes, mejorar su desempeño financiero y lograr una diferencia con la competencia. Una empresa cuya planificación y ejecución de la estrategia dirige las acciones para operar,

será mucho más probable que las actividades y los recursos de los diferentes departamentos, gerencias, grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente, provocando un efecto positivo en el aumento de sus ingresos, las ganancias y el rendimiento en la inversión.

## **2.8 FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI**

La planeación estratégica del siglo XXI está compuesto por cinco fases (ver anexo: 4):

- I. Elementos del principio de compromiso e identidad
- II. Principio de observación y análisis
- III. Preparación y diseño de la estrategia
- IV. Planes tácticos
- V. Seguimiento y evaluación

### **2.8.1 ELEMENTOS DEL PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD**

En esta etapa se debe asegurar que los directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados a todo nivel, se comprometan con los principios fundamentales de una buena estrategia, esto a la vez le imprime una identidad propia a la empresa. Los elementos del principio de compromiso e identidad son:

- Visión estratégica
- Misión organizacional
- Valores centrales
- Objetivos estratégicos

Cada uno de estos elementos es evaluado con base en un tamiz de criterios que permite indicar si cumplen o no con los criterios requeridos por la estrategia. Como lo indican los autores en el libro de Administración Estratégica, “La visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro” (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2008, p. 20).

### 2.8.1.1 Visión estratégica

Tabla 15. Características de una visión estratégica bien redactada

<b>Gráfica</b>	Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.
<b>Viable</b>	Está dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa espera lograr.
<b>Direccional</b>	Mira hacia adelante, describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de productos/mercado/Clientes/Tecnología que ayudarán para prepararse para el futuro.
<b>Centrada</b>	Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
<b>Deseable</b>	Indica porque el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los clientes/accionistas/empleados.
<b>Flexible</b>	No es una declaración eterna. El curso que trazó la directiva quizás deba ajustarse conforme cambian las circunstancias /Producto/mercado/clientes/Tecnología
<b>Fácil de comunicar</b>	Se explica en cinco o diez minutos e idealmente se reduce a un lema sencillo y atractivo.

Fuente: Administración Estratégica Thompson Jr. et al., 2008, p. 22)

### 2.8.1.2 Misión

La Misión describe la actividad y propósito comerciales actuales de la empresa, expresa “quiénes somos”, “qué hacemos” y “porqué estamos aquí” (Thompson Jr. et al., 2008, p. 24).

Tabla 16. Criterios del tamiz para evaluar la misión

<b>Criterios</b>
Definir su razón social
Definir población o usuarios a los cuales se sirve
Definir Propósito del servicio o bien que produce
Definir criterios de calidad o de diferenciación
Definir técnicas utilizadas y medios que se utilizan para llegar al usuario.
Definir Valores identificados para el negocio.

Fuente: Administración Estratégica Thompson Jr. et al., 2008, p. 22)

### 2.8.1.3 Valores

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y al perseguir la visión estratégica y su estrategia general (Thompson Jr. et al., 2008, p. 27)

Tabla 17. Criterios del tamiz para evaluar los valores

Criterios
Congruente con la razón de ser de la empresa.
Que sustente los valores de los Directivos
Se convierte en un compromiso para todos
Que sean parte de la gestión gerencial y Operativa.
Que sean medibles

Fuente: Administración Estratégica Thompson Jr. et al., 2008, p. 22)

### 2.8.1.4 Objetivos estratégicos

Son los resultados y productos que la empresa desea alcanzar a corto o a largo plazo, inspirados en la visión para cumplir con la misión. Los objetivos estratégicos deben ser, siempre cuantificables, realizables en cantidad y en calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes (Thompson Jr. et al., 2008, p. 29).

### 2.8.2 PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS EMPRESARIAL

Este principio representa la base esencial en que se fundamenta la capacidad de observación, análisis de un buen líder y/o directivo estratega, para ello se utilizan una serie de técnicas que permiten una exhaustiva y detallada observación y análisis de los recursos y capacidades estratégicas con que cuenta una organización y las características del entorno en el cual se desempeña (Paredes Machado, 2011).

### **2.8.2.1 Recursos internos de la empresa**

#### **Análisis FODA**

Es una técnica que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa con el objetivo de ayudar a diagnosticar e inclusive identificar puntos medulares que podrían representar ventajas competitivas y poder finalmente tomar decisiones.

#### **Cadena de Valor**

La cadena de valor marca la trayectoria estratégica de la empresa, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades primarias generadoras de valor.

### **2.8.2.2 Entorno de la empresa**

El diagnóstico del entorno ha cambiado de manera drástica pues en los tiempos actuales requiere de un mayor número de instrumentos de análisis debido a que el entorno cambiante que caracteriza el mundo globalizado actual, demanda un análisis casi permanente. Para ello se cuenta con las herramientas de PESTELE, las cinco fuerzas competitivas de Porter.

#### **Análisis PESTELE**

Es la herramienta que se utiliza para analizar el entorno de una empresa, enfocándose en los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y éticos que afectan a la empresa.

#### **Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas se podrían presentar de la siguiente forma:

1. Competidores potenciales
2. Compradores o consumidores de un producto
3. Productos sustitutivos
4. Proveedores
5. Competidores actuales en el sector

### **2.8.3 PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

Este módulo representa el tercer principio de Sun Tzu de cómo hacer una buena estrategia y consiste en identificar los elementos de análisis de las fases anteriores que le dan una ventaja competitiva a la organización y elegir la estrategia a seguir y las complementarias de apoyo. Se basa en lo siguiente:

#### **2.8.3.1 Identificación de los elementos de ventaja competitiva sostenible**

Los autores del libro Administración Estratégica indican que “Una empresa obtiene una ventaja competitiva sostenible cuando una buena cantidad de compradores prefieren sus productos o servicios respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera” (Thompson Jr. et al., 2008). La ventaja competitiva sostenible es la posibilidad de mantener rendimientos superiores en un espacio largo de tiempo. Los factores que pueden amenazar esta ventaja y que las empresas deben tener presentes son la imitación, la sustitución y la guerra de precios.

#### **2.8.3.2 Selección de la estrategia global de la organización**

- a) Diferenciación amplia
- b) Diferenciación focalizada
- c) Liderazgo de bajos costos amplia
- d) Liderazgo de bajos costos focalizada
- e) Mejores costos o híbrida.



Figura 13. Las cinco estrategias genéricas

**Fuente:** Administración Estratégica (Thompson Jr. et al., 2008, p. 134)

#### 2.8.4 PLANES TÁCTICOS DE LA ESTRATEGIA

Los planes tácticos se dividen en dos: los planes orientados a crear la ventaja competitiva (PAE´s) y los planes de mantenimiento de la eficacia operativa (POA´s)

##### 2.8.4.1 Planes de adecuación de la estrategia (PAE´s)

Se deberá identificar o seleccionar todas áreas de gestión de negocios o actividades de una empresa y luego identificar los elementos de ventaja competitiva que constituyen los planes que son propios para la adecuación o implantación de la estrategia, son 8 áreas de gestión que propone Thompson, Strickland, Gamble, (2008) en su libro de Administración Estratégica y que se han identificado como las áreas de gestión gerencial necesarias para identificar en detalle las ventajas competitivas sostenibles y estas son las siguientes:

- Estructura y recursos de personal organizacionales
- Recursos financieros
- Remuneraciones e incentivos
- Cultura organizacional (RSE)
- Políticas y normas

- Sistema de información
- Mejora continua
- Liderazgo y dirección

#### **2.8.4.2 Planes operativos anuales (POA's)**

Son los que permiten sostener operaciones o actividades de la organización en búsqueda de la eficacia operativa o en apoyo a la implantación de los elementos de ventaja competitiva, generalmente representan los planes que tradicionalmente se hacían dentro del marco de la planificación estratégica y se determinan de igual manera haciendo una revisión de las áreas de gestión de la organización; en todo caso están representados, procedimientos, manuales y otros.

#### **2.8.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El seguimiento y la evaluación debe ser un proceso constante. Los directivos tienen el deber con los accionistas de desempeñar un papel de supervisión en el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia. Para evaluar si una estrategia está siendo exitosa o está desajustada o equivocada, es necesario revisarla bajo la perspectiva de tres criterios de éxito: ajuste, factibilidad y aceptabilidad (Johnson, Sholes, & Whittington, 2006)

##### **2.8.5.1 Ajuste de la estrategia**

Hace referencia a si la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización, es decir su posición estratégica. Las estrategias son ajustadas desde el punto de vista del entorno, la capacidad y las expectativas.

¿Se ajusta la estrategia a la situación actual de la empresa?

La estrategia tendrá éxito en la medida que esta se ajusta a la situación interna y al entorno en el que se desenvuelve la empresa.

### **2.8.5.2 Aceptabilidad de la estrategia**

Hace referencia a los resultados esperados (tales como el rendimiento y el riesgo) de una estrategia y el grado en que estos resultados son acordes con las expectativas de las partes interesadas.

¿La estrategia genera a la empresa un mejor desempeño?

La estrategia exitosa impulsa el desempeño de la empresa tanto en el aumento de la rentabilidad, como aumento en la fortaleza de su ventaja competitiva y posicionamiento.

### **2.8.5.3 Factibilidad de la estrategia**

Hace referencia a si la estrategia puede funcionar en la práctica. La valoración de la factibilidad de una estrategia requiere poner énfasis en los detalles prácticos de la capacidad estratégica. La factibilidad intenta determinar si la organización tiene los recursos y competencias necesarias para aplicar la estrategia.

¿Contribuye la estrategia a crear una ventaja competitiva sostenible?

La estrategia es exitosa y atractiva cuando permite a una empresa tener una ventaja competitiva sostenible, a partir de los recursos internos o fortalezas y sus competencias para ejecutar la estrategia. Una estrategia será exitosa en la medida que ésta se ajuste a la industria, obtenga ventajas competitivas, permita oportunidades de mercado y cumpla con las metas esperadas o planificadas de desempeño.

Por el contrario, la ejecución de la estrategia será inadecuada en la medida que presente un deterioro en la posición de mercado, carezca de elementos de ventaja competitiva ante nuevos retos de la industria y presente un deficiente desempeño. Ante este escenario los directivos tendrán la tarea de descubrir la causa, si es por fallas en la estrategia que se eligió o es por una ejecución deficiente. Si la causa fuera una estrategia inadecuada convendría hacer ajustes correctivos, que podrían llevar a cambiar la visión, la misión, los objetivos o la misma estrategia.

## **2.9 GESTIÓN DEL CAMBIO**

Hoy en día, las organizaciones están expuestas a numerosas fuerzas externas tales como los proveedores, las nuevas tecnologías, las políticas económicas cambiantes, nuevas formas de distribución, corta duración de los productos, creciente innovación, globalización de la competencia, variaciones en las preferencias y las necesidades de clientes, lo cual establece que los directivos deben enfrentarse a ajustes en su estrategia, debido a los cambios del entorno (Johnson et al., 2006, p. 502).

Por tanto, como consecuencia de los cambios que se producen, las organizaciones experimentan reorientaciones estratégicas para lograr su viabilidad y supervivencia concibiéndose el cambio estratégico como la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno.

### **2.9.1 ELEMENTOS CLAVES A CONSIDERAR PARA IMPLEMENTAR UN CAMBIO ESTRATÉGICO**

#### **1. Establecer un sentido de urgencia**

En un entorno cambiante y de competencia global, se trata de dejar atrás el paradigma de “si algo funciona, no lo arregles”, y cambiar a un nuevo esquema de pensamiento “si algo funciona, pronto dejará de hacerlo”. Las empresas líderes deben comprometerse con objetivos estratégicos con el fin de salir de la autocomplacencia, aun cuando aparentemente todo vaya bien.

#### **2. Desarrollar líderes para gestionar el cambio**

Los líderes deben empujar a su equipo de directivos a salir de su zona de confort funcional y asumir con ellos la dirección y la estrategia general de cambio de la empresa, más allá del departamento que tienen a su cargo.

### **3. Generar un cambio sostenible**

Un cambio para que pueda ser sostenible debe de acompañarse de una remuneración que los empleados perciban beneficiosa y que se traduzcan en algo que motive los objetivos personales.

Para mantener ese esfuerzo es necesario realizar además reuniones de revisión estratégica separadas de las reuniones operacionales, en las cuales se maximice el aprendizaje y la mejora. Periódicamente, una vez al año, será necesaria una reunión de seguimiento estratégica para evaluar si la estrategia que se diseñó en equipo sigue siendo la correcta.

### **4. Crear estructuras más planas**

Se trata de un modelo de trabajo que basado en una comunicación directa y fluida entre el personal jerárquico y su equipo, permite agilizar la gestión de una empresa. Debe permitir más empoderamiento y delegación de responsabilidades en los empleados.

### **5. Comunicar la estrategia, la visión, la misión y los objetivos**

La estrategia se debe comunicar. La finalidad de la comunicación es que todas las personas de la empresa puedan responder a estas dos preguntas:

- a. ¿Tiene la empresa una estrategia para el éxito?
- b. ¿Cómo aporta mi trabajo para lograr esa estrategia?

Los gerentes y todos los empleados deben sentir que su labor es importante para contribuir al éxito de la estrategia. Se requiere un liderazgo hábil para comunicar de manera convincente una nueva estrategia y las razones para realizarla, superar dudas y desacuerdos, el personal de la empresa debe entender que se necesita una nueva dirección estratégica y hacia donde los lleva esta, a fin de que el cambio se pueda instituir de una manera más sencilla.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

De acuerdo al análisis de la investigación se determinó que es un **enfoque mixto**, en vista de que permite la combinación tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo, se considera que este enfoque mixto armoniza más con el planteamiento del problema, se ajusta mejor a las expectativas del estudio y es el más apropiado para esta investigación.

Según señalan Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2006, p. 752) “Tanto el proceso cuantitativo como el cualitativo son sumamente valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento de todas las ciencias”.

El enfoque mixto, es un proceso que permite recolectar, analizar y entrelazar datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

Esta investigación está definida como un **método descriptivo**. Como lo menciona Hernández Sampieri et al., (2006, p. 102) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

### 3.2 MATERIALES

Se cuenta con dispositivos electrónicos como ser computadoras, impresoras, fotocopidora, teléfonos fijos y celulares, así como acceso a internet, biblioteca virtual y literatura, acceso a la información de Grupo Granjas Marinas, bases de datos con información histórica, acceso a las instalaciones físicas de la planta, planos de

construcción, flujos de proceso, entre otra variedad de información para el análisis y la recolección de datos, con la finalidad de arrojar resultados y responder a las preguntas de la investigación.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde el punto de vista del enfoque cuantitativo el diseño de esta investigación es transaccional ya que se recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri et al., 2006, p. 208). Citando nuevamente a los autores Hernández Sampieri et al., (2006, p. 777), como se sigue el enfoque mixto, la investigación se conduce con un diseño en paralelo puesto que se realizaron simultáneamente dos estudios: uno cualitativo y uno cuantitativo, de los resultados de ambos se realizaron las interpretaciones del problema investigado.

#### **3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El estudio de investigación se llevó a cabo en la Empresa Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas en el año 2012. La Empacadora San Lorenzo (actual planta de procesos industriales de Grupo Granjas Marinas), ubicada en la Ciudad de Choluteca, al presente cuenta con un promedio de 100 empleados administrativos que constituye la población y 24 empleados en el rango jerárquico de gerentes y jefes.

Para la selección de la muestra se consideró un muestreo no probabilístico por juicio, donde la selección del encuestado se hace con base en el criterio del investigador de campo (Kinnear & Taylor, 1998, pp. 405–406). Específicamente en el muestreo por juicio o muestras intencionales estas se seleccionan con base en lo que algún experto considera acerca de la contribución que esos elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata.

El marco muestral de la investigación estuvo dirigido a los dos niveles superiores de la organización jerárquica de Empacadora San Lorenzo como se observa en la figura de la pirámide a quienes se les aplicó una entrevista con preguntas abiertas. El tamaño de la muestra fue de 12 personas conformadas por el grupo de representantes de los socios, gerentes y jefes quienes son aproximadamente 24 personas en total, de estos 12 entrevistados 6 son gerentes y 6 son jefes.

Además se realizó una encuesta para obtener información del tercer y cuarto nivel en la jerarquía a quien se le aplicó un cuestionario con preguntas puntuales, se encuestaron 30 personas conformadas por asistentes, coordinadores, supervisores y demás empleados de la empresa del área administrativa de un total de 100 personas.

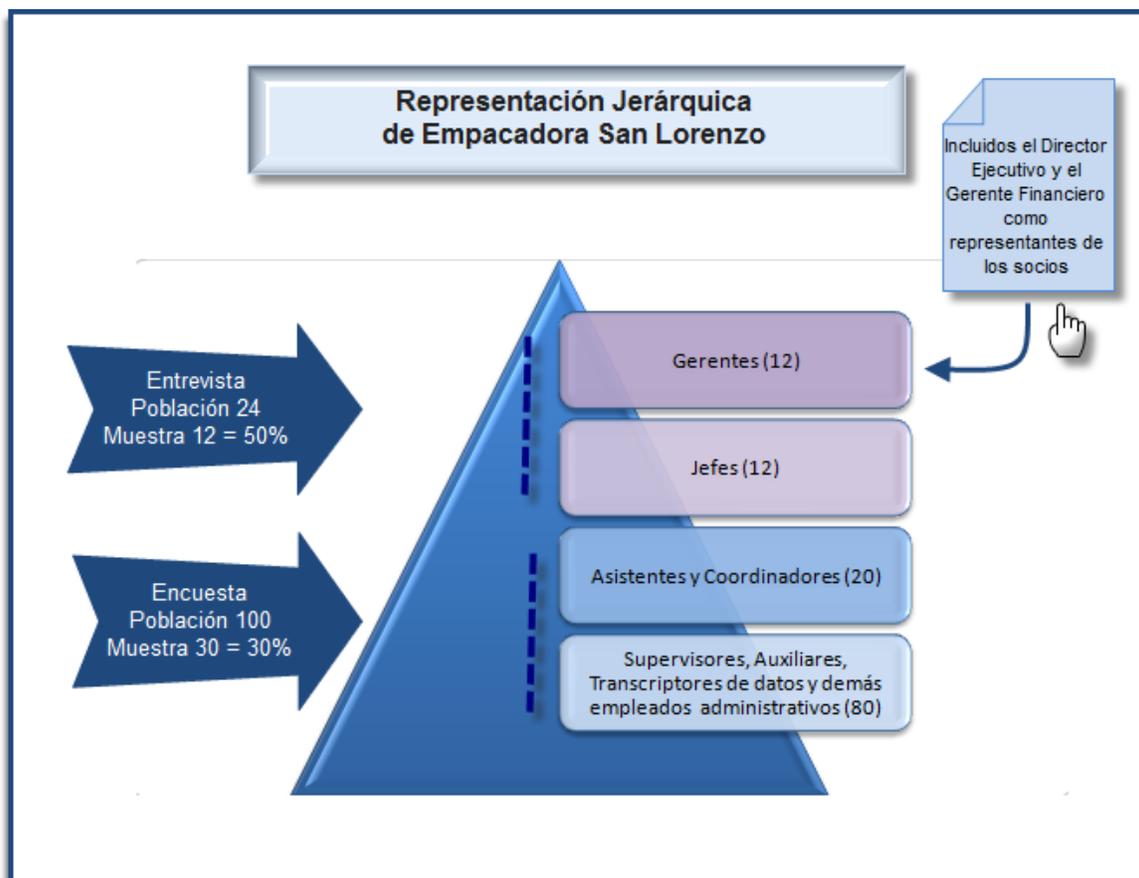


Figura 14. Representación jerárquica para aplicación de la entrevista y encuesta

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA**

Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, la cual consiste en proporcionar medidas de resumen de los datos contenidos en todos los elementos de la muestra. Los resultados se presentan a través de figuras que permiten apreciar con mayor facilidad los resultados.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Uno de los instrumentos que se utilizó para recolectar datos fue una entrevista, (ver Anexo 7), para la cual se diseñó un cuestionario con preguntas relacionadas a la investigación y se aplicó a la muestra representativa de los altos niveles jerárquicos de Grupo Granjas Marinas dirigida a la planta de procesos Empacadora San Lorenzo donde se encuentra concentrada la administración de toda la empresa.

Se recopilaron datos a través de una entrevista aplicada en forma directa, se les consultó personalmente a los sujetos de análisis teniendo cuidado de entrevistar personas que cumplieran con las características de la población localizada. La entrevista incluye preguntas abiertas y cerradas, estructuradas y no estructuradas, con el fin de recolectar información de primera mano en base a la experiencia de los entrevistados, para comprender en profundidad el contexto que rodea los datos, apoyando al enfoque cualitativo de la investigación.

Con las preguntas abiertas y no estructuradas se apoya el procesamiento de datos cualitativos que tiene en sus propósitos centrales: darle orden a los datos, organizar las categorías, los temas, comprender en profundidad el contexto de los datos, describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, interpretar temas, conceptos, explicar contextos, situaciones, hechos, fenómenos, generar respuestas y relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada. Con las preguntas cerradas se obtiene uniformidad de resultados que se puedan representar mediante figuras.

El resto de la información para los resultados se obtuvo de la información documental de los clientes ya que todos son del extranjero y no se pudieron entrevistar de forma directa, pero si se pudo utilizar los datos de la encuesta de satisfacción de clientes que la empresa aplica, (ver anexo 6). Los resultados también se apoyaron en la información obtenida del sistema documental de la empresa teniendo acceso a lo requerido para la investigación.

Para el análisis cuantitativo se extrajo información de reportes generados a partir de las bases de datos del Grupo Granjas Marinas, de informes y reportes del sistema documental de la empresa, que proporcionaron información real que fue tomada como base y referencia para las acciones propuestas. Además se aplicó una encuesta, (ver anexo 9), a los niveles jerárquicos medios para la obtención de información acerca de su conocimiento de la empresa y determinar el grado de difusión de la información referente a la estrategia de la empresa.

En la tabulación de los datos se utilizaron las siguientes herramientas:

**Microsoft office Excel versión 2010:** Los datos obtenidos se ingresaron en forma de variables en la hoja electrónica. Toda esta información se generó con el propósito de analizar e interpretar los datos a fin de verificar la validez de variables planteadas. Se utilizó información documental brindada por el Grupo Granjas Marinas, desde el año 2006 hasta el año 2011 como instrumento de medición para realizar la investigación.

**SPSS:** Versión para tabular la entrevista realizada. El programa SPSS (Statistical Product and Service Solutions) es una herramienta para el análisis estadístico.

**Encuesta fácil:** Herramienta utilizada para aplicar y analizar las encuestas. Es una herramienta web de encuestas online número uno en España y Latinoamérica. Permite elaborar encuestas, de una forma rápida y sencilla.

### 3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

**Fuentes primarias:** Son los datos obtenidos de primera mano por el investigador, durante se desarrolló la investigación y se consultaron las siguientes fuentes:

- Entrevistas a los representantes de los socios, gerentes y jefes (para lo cual se formuló un cuestionario con preguntas abiertas y estructurado, para un mejor control de la entrevista).
- Encuestas a los empleados de la empresa.

**Fuentes secundarias:** La información consultada fue la siguiente:

- Información documental de Grupo Granjas Marinas.
- Datos de los clientes y bases de datos de las exportaciones en dólares y libras de camarón.
- Libros de texto.
- Boletines informativos de acuicultura y artículos de revistas científicas.
- Biblioteca virtual de Unitec y otros documentos electrónicos.
- Estadísticas de la FAO, ANDAH y otras fuentes relacionadas con la acuicultura.
- Informes del Banco Central de Honduras.



Figura 15. Fuentes de información para la obtención de los resultados

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

El departamento de exportaciones suministró información de las exportaciones en total de libras y las ventas en dólares con datos históricos que mantiene la empresa como información documental desde 2006. Así mismo el departamento de mercadeo proporcionó los datos de los clientes a través de la encuesta de satisfacción que se les aplica anualmente a sus principales clientes en Europa, Estados Unidos y Centro América.

A continuación se detallan las variables de la investigación que se emplearon para los resultados y análisis:

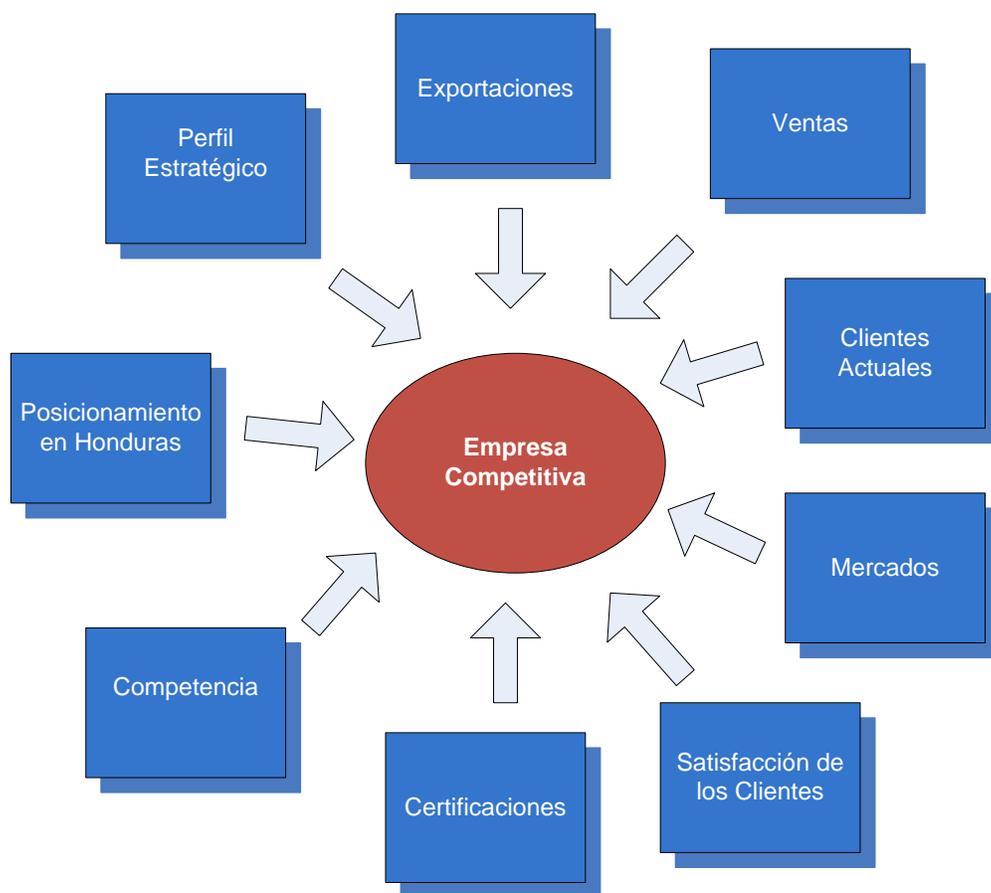


Figura 16. Variables de la investigación

#### 4.1.1 EXPORTACIONES DE CAMARÓN

Tabla 18. Libras exportadas de camarón

LIBRAS EXPORTADAS			
YEAR	TOTAL VALOR AGREGADO	TOTAL COMMODITY WSO	TOTAL ENTERO COMMODITY
2006	5,358,069.94	8,414,945.18	1,554,311.82
2007	4,417,542.93	6,754,118.61	1,099,008.39
2008	5,115,778.79	2,661,737.20	549,328.00
2009	6,087,340.79	7,611,146.69	-
2010	3,358,954.12	10,729,572.12	364,949.48
2011	5,685,383.06	9,193,193.43	387,080.00

**Fuente:** Información documental del departamento de exportaciones de Empacadora San Lorenzo

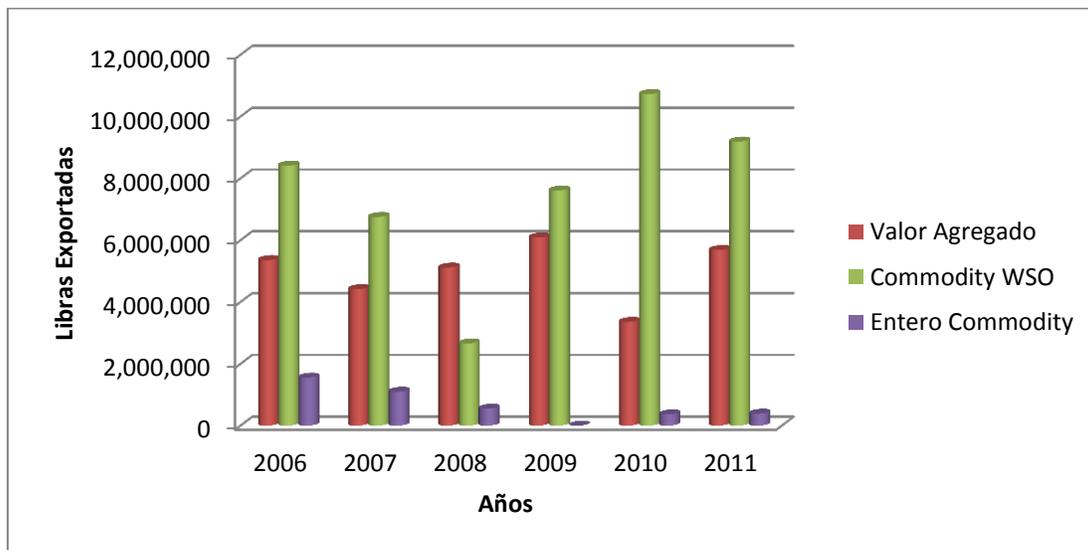


Figura 17. Libras exportadas de camarón por ESL

**Fuente:** Información documental del departamento de exportaciones de Empacadora San Lorenzo

El producto de camarón en su presentación Commodity WSO es el que más se produce y exporta desde el año de 2006 al 2011 en la Empacadora San Lorenzo. La figura 17, muestra que la empresa ha estado realizando esfuerzos por incrementar sus exportaciones de camarón con valor agregado a un mercado internacional exigente en calidad e inocuidad. La variable de exportaciones tiene una influencia positiva (+) para la empresa ante la tendencia creciente de la demanda de camarón con valor agregado, lo que permitirá a la empresa nuevas y mayores oportunidades en el mercado internacional.

#### 4.1.2 VENTAS DE CAMARÓN

Tabla 19. Ventas de ESL expresadas en dólares

VENTAS EN \$			
YEAR	TOTAL VALOR AGREGADO	TOTAL COMMODITY WSO	TOTAL ENTERO COMMODITY
2006	20,794,419.93	20,923,186.63	2,799,391.73
2007	18,064,927.60	15,232,062.36	1,789,120.64
2008	22,042,116.61	6,539,507.10	1,143,963.08
2009	25,699,270.16	21,573,920.69	-
2010	14,163,059.06	36,809,540.80	923,889.19
2011	24,120,202.63	27,858,585.01	949,650.00

**Fuente:** Información documental del departamento de exportaciones de Empacadora San Lorenzo

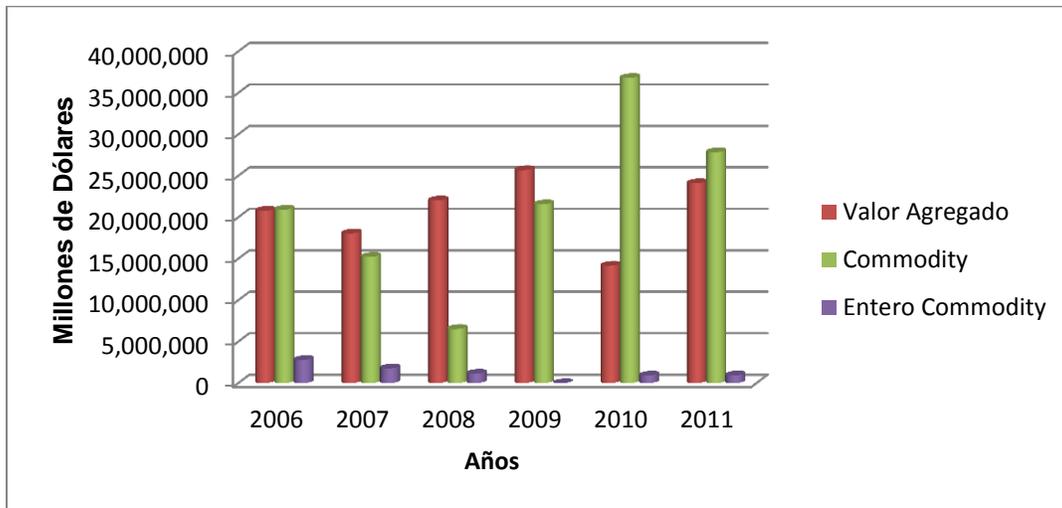


Figura 18. Ventas de ESL expresadas en dólares

**Fuente:** Información documental del departamento de exportaciones de Empacadora San Lorenzo

Haciendo una relación entre la figura 17 y 18, se puede observar que aun cuando las exportaciones en volumen del camarón commodity WSO fueron mayores en comparación con las exportaciones de camarón de valor agregado, fueron las ventas de camarón de valor agregado las que mayores ingresos reportaron a la empresa. La diferencia residió en que el camarón de valor agregado se cotizó a precios más altos en el mercado internacional.

En el año 2010, una de los factores que influyeron en la disminución de ventas de camarón de valor agregado, fue que uno de los clientes más fuertes para la empresa

Empacadora San Lorenzo, dejó de hacer sus pedidos de camarón de valor agregado, para provocar una descapitalización a la empresa. Ante esta situación, la empresa asumió una estrategia de vender un mayor volumen de camarón commodity para el mercado de USA, acción que resultó en la obtención de los mayores ingresos reportados desde el 2006, como se muestra en la figura 18.

La variable ventas de camarón representa un factor positivo (+) para la empresa y es en las ventas de camarón de valor agregado que la empresa puede potenciar su fuerza de producción para alcanzar los más altos ingresos por conceptos de ventas.

#### 4.1.3 VENTAS POR PAÍS

Tabla 20. Libras exportadas por ESL detalladas por país y tipo de producto

LIBRAS EXPORTADAS							
Year	Alemania (VA)	Inglaterra (VA)	USA (VA-CO-ENTERO)	México (CO)	España-Francia (ENTERO)	CA (CO)	Totales
2006	2,347,766.66	3,010,303.28	8,414,945.18	-	1,554,311.82		15,327,326.94
2007	1,717,753.90	2,418,436.90	4,603,004.13	2,500,928.00	1,030,547.00		12,270,669.93
2008	1,954,927.83	2,958,285.96	2,173,355.00	843,492.20	396,783.00		8,326,843.99
2009	2,978,303.79	2,988,677.00	7,178,770.00	-	0	373,755.28	13,519,506.07
2010	1,545,137.98	1,697,466.14	10,366,226.03	414,332.52	-	184,303.00	14,207,465.67
2011	2,934,057.77	2,751,325.29	7,929,470.98	295,211.83	-	574,646.84	14,484,712.71
<b>Totales</b>	<b>13,477,947.93</b>	<b>15,824,494.56</b>	<b>40,665,771.32</b>	<b>4,053,964.55</b>	<b>2,981,641.82</b>	<b>1,132,705.12</b>	<b>78,136,525.30</b>

**Fuente:** Información documental del departamento de exportaciones de Empacadora San Lorenzo

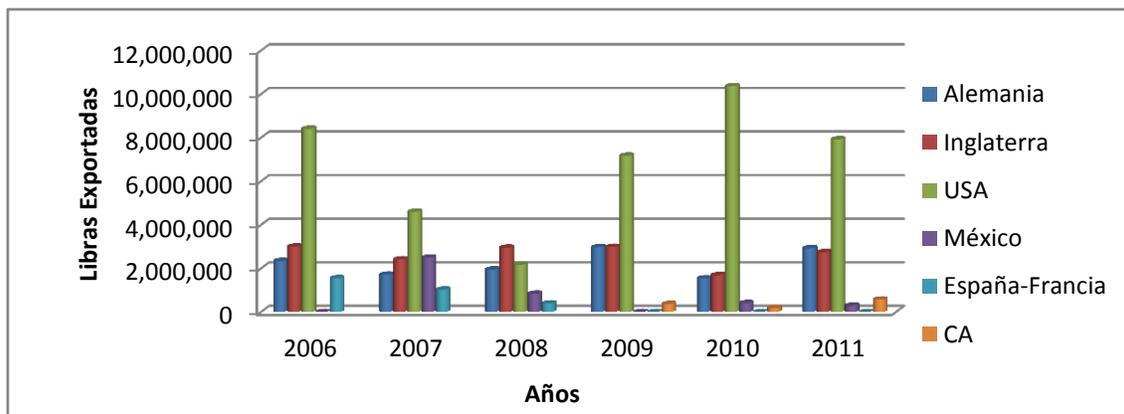


Figura 19. Libras de camarón exportado por país

**Fuente:** Información documental del departamento de exportaciones de Empacadora San Lorenzo

La figura 19 muestra que las exportaciones de Empacadora San Lorenzo, son predominantemente hacia el mercado de Estados Unidos desde 2006 hasta 2011. El producto que más se exportó fue camarón tipo commodity que es el camarón con cola sin cabeza.

Sin embargo las exportaciones de camarón con valor agregado hacia Alemania e Inglaterra se han mantenido y en 2011 presenta un leve aumento en comparación con 2010 ya que en ese año hubo problemas de mal sabor del camarón y el producto se tuvo que destinar a la venta de commodity.

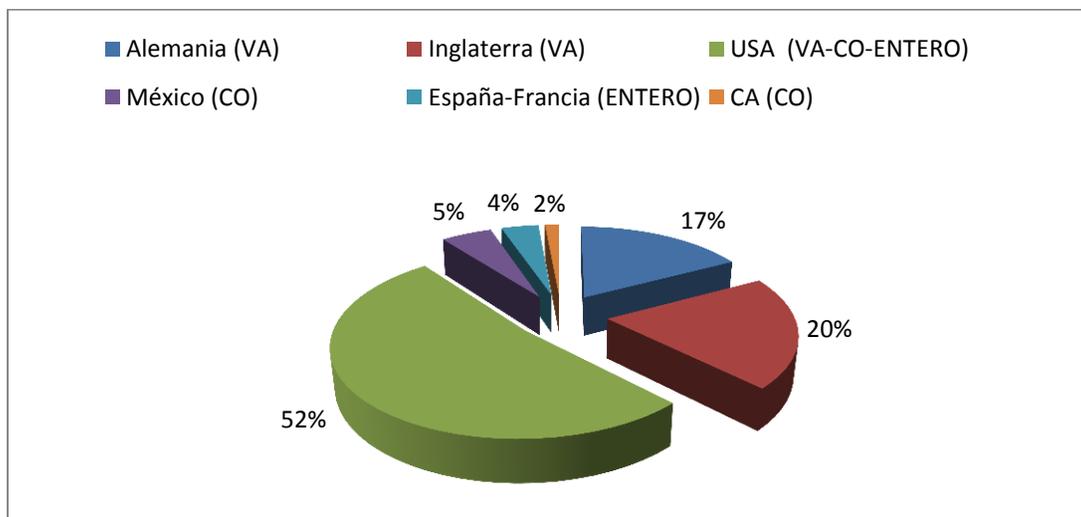


Figura 20. Libras totales exportadas por país

**Fuente:** Información documental del departamento de exportaciones de Empacadora San Lorenzo.

Las ventas hacia México, España, Francia y Centroamérica son muy pocas y lo que se exporta a esos países es principalmente camarón de tipo commodity y entero, como se muestra en la figura 20.

La demanda del camarón de valor agregado en el mercado Europeo, constituido por Alemania e Inglaterra, representa apenas un 37%, lo que indica que la empresa tiene grandes oportunidades de expansión, sin embargo uno de los factores claves para alcanzar más mercados estará en función de buscar nuevos clientes para incrementar su producción, sus exportaciones y finalmente aumentar sus ingresos.

#### 4.1.4 CLIENTES POR PAÍS

Se obtuvo información histórica del departamento de exportaciones de los años 2006 a 2011 y de acuerdo a las ventas se clasificaron los principales clientes por país y/o región. A continuación se detallan los clientes de ESL:

Tabla 21. Principales clientes de ESL

CLIENTE	PAÍS / REGIÓN
COLD WATER	INGLATERRA
SFI UK / AQUASTAR	
M&S	
COSTA	ALEMANIA
BPAULUS	
HAMBURGER F.	
ACUARIUS	USA
LADEX	
AQ USA	
PAFCO	
MPL	
RED CHAMBER	
SEA TRECK	
MÉXICO	MÉXICO
CENTROAMERICA	CENTRO AMÉRICA
CONDELVAL	
ENTERO	ESPAÑA, FRANCIA

**Fuente:** Información documental de Empacadora San Lorenzo.

Según se muestra en la tabla 21, el mercado europeo de Inglaterra y Alemania son los principales clientes de camarón con valor agregado y dicho mercado está representado por seis empresas que son las importadoras de este producto, así mismo USA es otro de los clientes más importantes del producto commodity representado por siete empresas. Lo anterior indica que la empresa tiene que hacer un esfuerzo por mantener sus principales clientes y enfocar su estrategia a obtener nuevos clientes.

El cliente es una variable positiva (+) y en la medida que la empresa logre una mayor fidelización de sus clientes, en esa medida la empresa obtendrá una ventaja competitiva que le conferirá la capacidad para alcanzar rendimientos superiores a los de la competencia de manera sostenible en el tiempo.

#### 4.1.5 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Tabla 22. Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente

Pregunta	Valor del criterio	Clientes				
		Costa (EUR)	Aquastar (EUR)	Acuaris (USA)	Macsa (CA)	Solo Mariscos (CA)
1. Con respecto a la calidad del producto y la satisfacción de las especificaciones de su producto. ¿Cómo evaluaría el producto de GGM?	12	9	12	12	12	12
2. En relación a la entrega a tiempo de sus órdenes, ¿Cómo clasificaría a GGM?	4	3	3	3	4	4
3. Referente a servicio, logística y documentación, ¿Cómo clasificaría a GGM para contestar sus preguntas o resolver sus interrogantes?	4	3	3	4	3	4
4. Concerniente a material de empaque, estibado y transporte, ¿Qué calificativo le da?	4	3	3	3	3	4
<b>Resultado Final</b>	<b>24=100%</b>	<b>75%</b>	<b>88%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información documental del departamento de mercadeo de Empacadora San Lorenzo

La tabla 22, resume los resultados de las encuestas de satisfacción de los principales clientes de Empacadora San Lorenzo y se logró analizar lo siguiente:

Los resultados indican que la empresa Costa de Alemania y la empresa Aquastar de Inglaterra, a quienes se les vende camarón con valor agregado, son clientes exigentes, quienes dieron las calificaciones más bajas de 75% y de 88% respectivamente, indicando insatisfacción por incumplimientos en los tiempos de entrega del producto, insatisfacción en cuanto al empaque y por la falta de respuesta oportunas a sus consultas.

Un cliente insatisfecho es una variable negativa (-) para la empresa, es una desventaja ante la competencia, ya que puede llevarla a perder clientes, a disminuir la demanda del producto, perder la imagen en el mercado y finalmente reflejar bajos rendimientos para la empresa.

#### 4.1.6 POSICIONAMIENTO EN HONDURAS

A continuación se detallan las exportaciones en libras por cada empresa asociada a ANDAH.

Tabla 23. Exportaciones de camarón cultivado durante el año 2011 detallado por plantas empacadoras

Número	Establecimiento	Total Libras exportadas	Porcentaje
1	SAN LORENZO 57-C	13,575,670.17	29.6%
2	SANTA INES 29-C	12,991,476.00	28.3%
3	LITORAL 59-C	8,455,335.00	18.4%
4	DELI 62-C	4,048,499.00	8.8%
5	IBERMAR 58-C	3,712,012.00	8.1%
6	NOVA HONDURAS 61-C	3,014,825.00	6.6%
7	Mariscos Elmer 78-C	123,963.00	0.3%
<b>Total</b>		<b>45,921,780.17</b>	<b>100%</b>

Fuente: ANDAH

Actualmente existen siete empacadoras de camarón pertenecientes a la Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras (ANDAH) con representantes de cada empresa para las reuniones que se realizan.

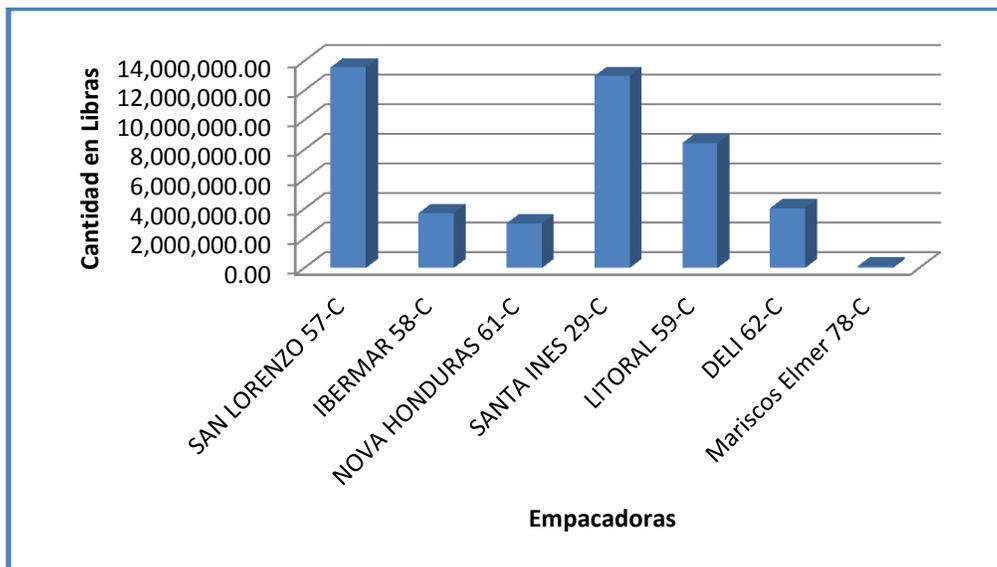


Figura 21. Exportaciones de camarón por las empacadoras asociadas a ANDAH

Fuente: ANDAH

Se investigó en la ANDAH, acerca de los volúmenes de las exportaciones que las empacadoras nacionales realizaron durante el año 2011, según se muestran en detalle en la figura 21 encontrando lo siguiente:

- Empacadora San Lorenzo obtuvo el primer lugar en exportaciones, la cual la ubica como una empresa líder en el mercado nacional.
- Santa Inés en segundo lugar quien exporta hacia España camarón entero
- LITORAL en tercer lugar exporta camarón cola para la empresa Del Monte en EUA.

En el caso de las demás empacadoras nacionales, como DELI exporta para DARDEN Restaurants Inc. que es una marca famosa de restaurantes en EUA, IBERMAR en exporta camarón cola para EUA, Nova Honduras exporta directamente a España y Mariscos Elmer quien produce para vender a México, se concluye que ninguna de estas empacadoras mencionadas constituye una competencia directa para la empacadora San Lorenzo, ya que cada una atiende un segmento de mercado diferente, con clientes bien definidos.

Para la empacadora San Lorenzo el posicionamiento en Honduras representa una variable positiva (+), porque al ser una empresa líder en el mercado, logra posicionar su producto, su imagen y su marca en la mente del cliente, lo que constituye un elemento de ventaja competitiva para la empresa.

## **4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS**

Se aplicaron doce entrevistas al nivel de gerentes y jefes; se entrevistaron seis gerentes entre los cuales había dos representantes de la dirección y también seis jefes de las distintas áreas de Empacadora San Lorenzo.

Como el diseño de los cuestionarios se hizo con preguntas abiertas; las respuestas fueron categorizadas para ser tabuladas en SPSS (ver Anexo 8). Para efectos de análisis de obtuvieron resultados de la categorización y otros resultados se graficaron por medio del programa SPSS.

## Visión de la empresa

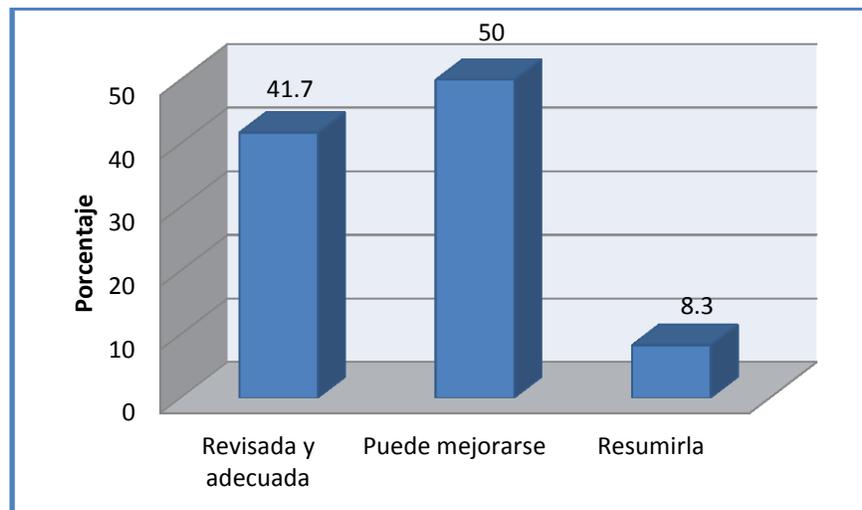


Figura 22. Evaluación de la visión

Los resultados indican que de doce entrevistados el 58.3% de los altos mandos que conocen la visión de la empresa contestaron que la visión de ESL, puede mejorarse y resumirse, según se indica en la figura 22. Es importante indicar que entre más fácil de comunicar sea una visión será más fácil de recordar para todo el personal de empresa. La visión es una variable positiva para la empresa (+), ya que ésta genera compromiso entre los empleados y la empresa.

## Misión de la empresa

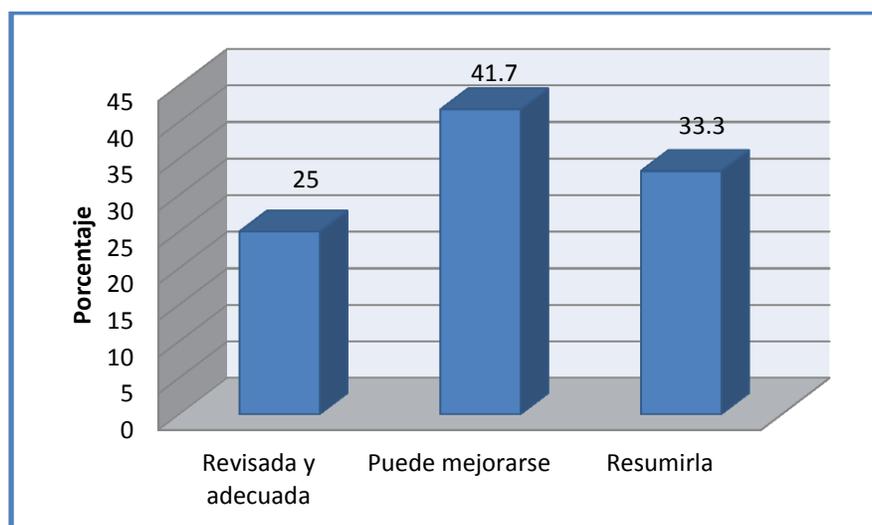


Figura 23. Evaluación de la misión

Aun cuando la misión de la empresa resulta haber sido modificada recientemente, los resultados indican que de doce entrevistados, un 75%, de los altos mandos que conocen la misión de la empresa contestaron que la misión de ESL, puede mejorarse y resumirse, según se indica en la figura 23. Por lo anterior resulta apropiado sugerir a la empresa realizar una propuesta de misión que resuma la que actualmente tiene la empresa.

### Evaluación de las áreas de la empresa

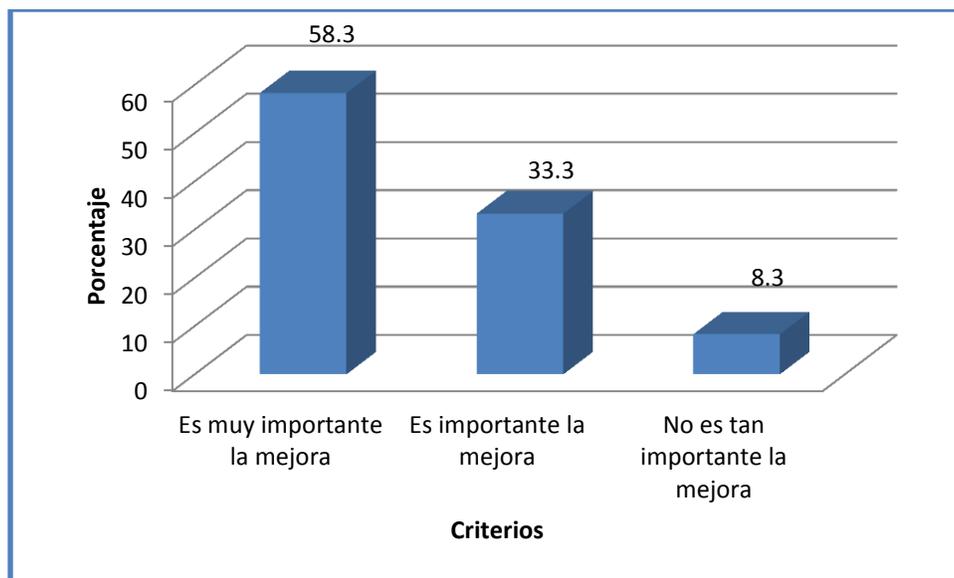


Figura 24. Criterios de la alta jerarquía de la empresa en relación al mejoramiento del área de mercadeo al incrementar la producción

Según la figura 24, los resultados indican que una de las áreas prioritarias que debe mejorarse para incrementar la producción debe ser el área de Mercadeo y Ventas, donde el 58.3% indican es el área más importante de atención y el 91.7% indican que ocupa el primer y segundo lugar como área que hay mejorar.

## Resultados relacionados a la evaluación de los criterios que son más importantes para los clientes

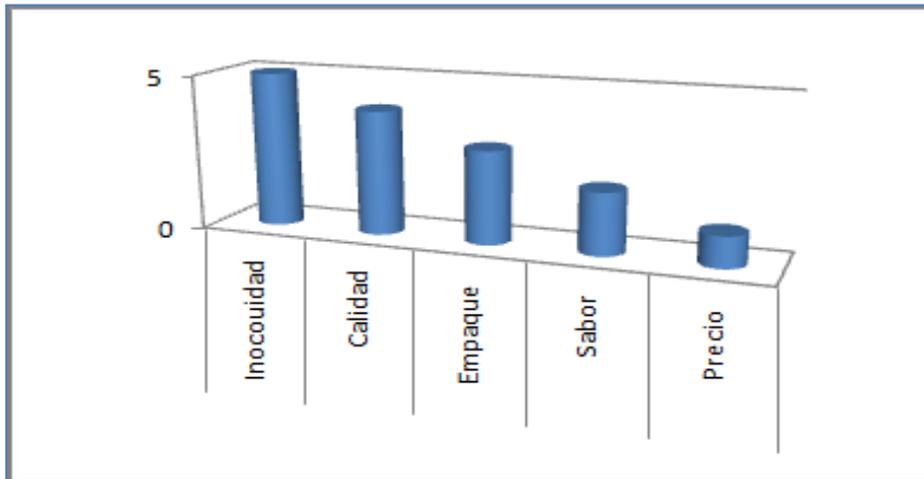


Figura 25. Atributos que los clientes evalúan en el producto

Personal entrevistado de los altos mandos, indica que la variable más importante para satisfacer al cliente es un producto que cumpla con altos los estándares de inocuidad, en segundo lugar que el producto sea de calidad, en ese orden de importancia continúan el empaque y sabor, además consideran que el precio no resulta tan importante a la hora de satisfacer el gusto del cliente.

### 4.3 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Se aplicaron treinta encuestas a los niveles jerárquicos medios de la empresa representada por los puestos de asistentes, coordinadores y demás empleados administrativos, todo con el objetivo de saber el grado de conocimiento que los empleados tienen de la estrategia.

Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas en su mayoría y se distribuyó su aplicación por medio de la herramienta encuesta fácil. Los resultados en general muestran congruencia del conocimiento de los empleados de niveles altos con los de niveles medios, lo que denota que existe difusión del perfil estratégico en la empresa.

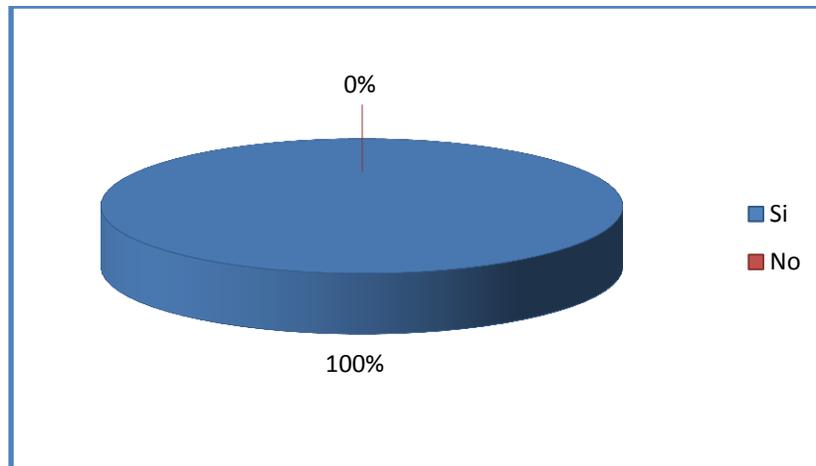


Figura 26. Difusión en la empresa de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores a través de capacitaciones, inducciones, o al menos al ser mostrados en áreas visibles

El personal entrevistado en un 100% eligió como respuesta Si, de lo cual se concluye que si ha habido un esfuerzo de la empresa por difundir la visión, misión, objetivos hacia los empleados como parte de la filosofía empresarial de la empresa según se muestra en la figura 26.

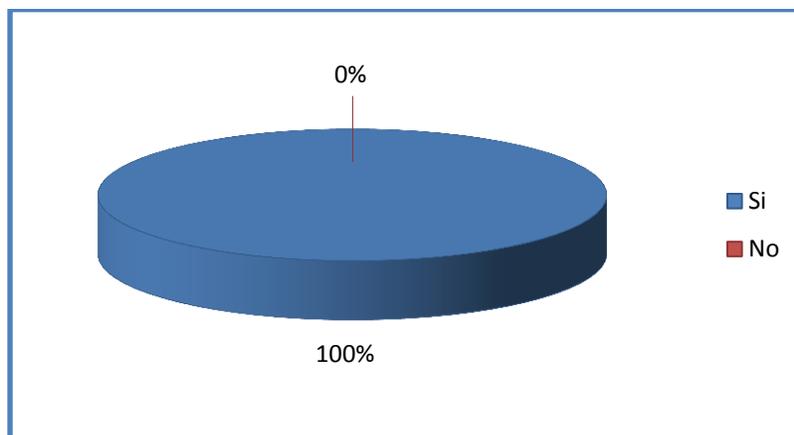


Figura 27. Conocimiento de la misión y visión de la empresa

El personal entrevistado en un 100% eligió que Si conoce la misión y la visión de la empresa, lo cual se concluye que todos los empleados de ESL conocen por lo menos la misión y visión de la empresa como se indica en la figura 27.

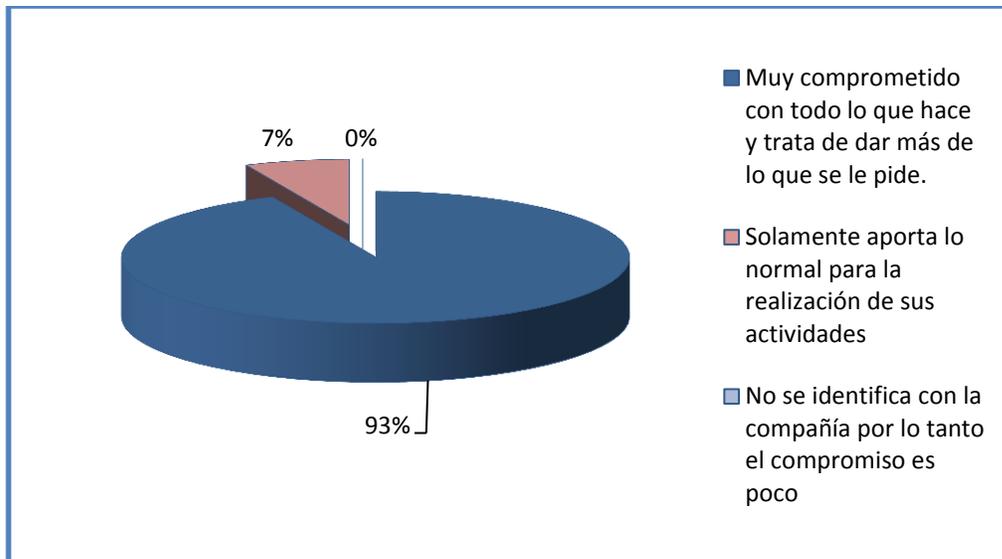


Figura 28. Nivel de compromiso del empleado en cuanto a la realización de su trabajo de acuerdo a la misión y visión de la empresa

De acuerdo a lo que se muestra en la figura 28, la empresa ESL, cuenta con un 93% de su personal que está muy comprometido e indican que dan más de lo que se les pide. Este porcentaje es indicativo de que la empresa tiene un cultura con la que se pueden implementar con mucha facilidad cambios estratégicos.

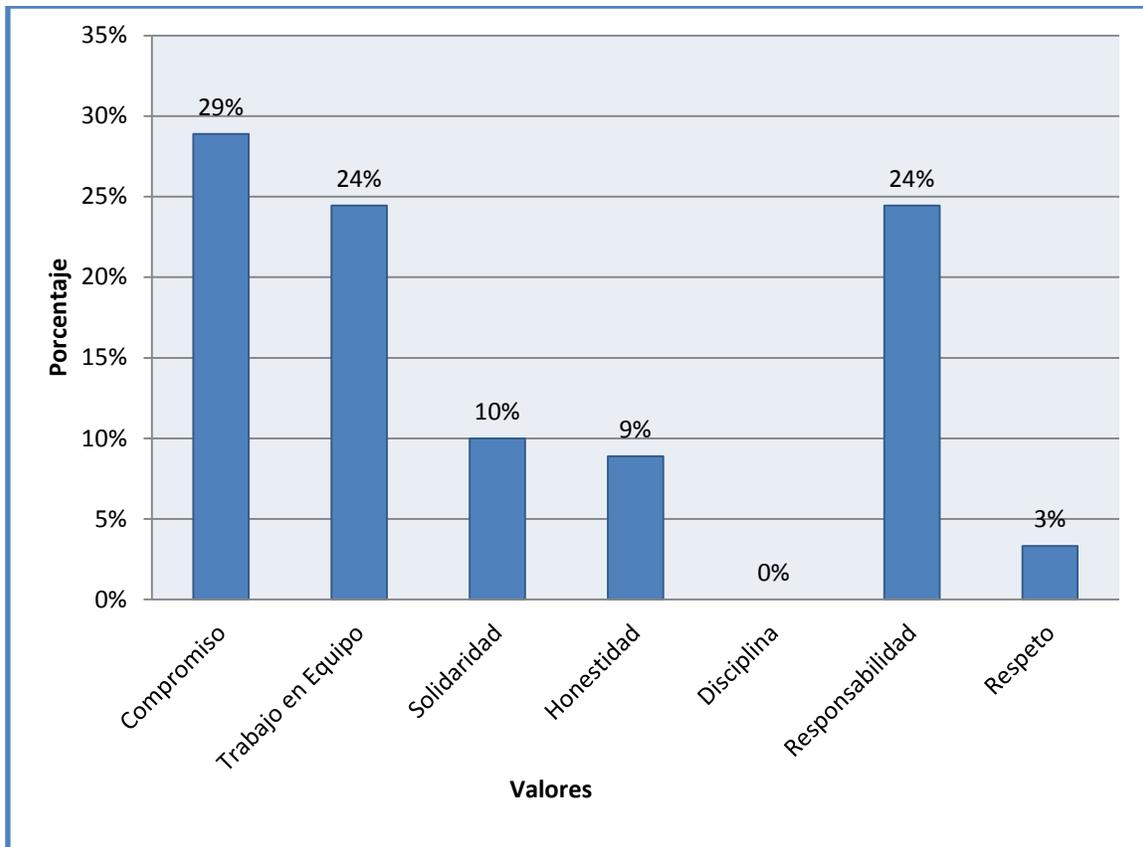


Figura 29. Valores que identifican al empleado con la empresa

La figura 29, indica que los empleados se identifican fuertemente con tres valores que son el compromiso 29%, trabajo en equipo 24% y un sentido de responsabilidad 24%, todos los porcentajes son representación del total de los encuestados.

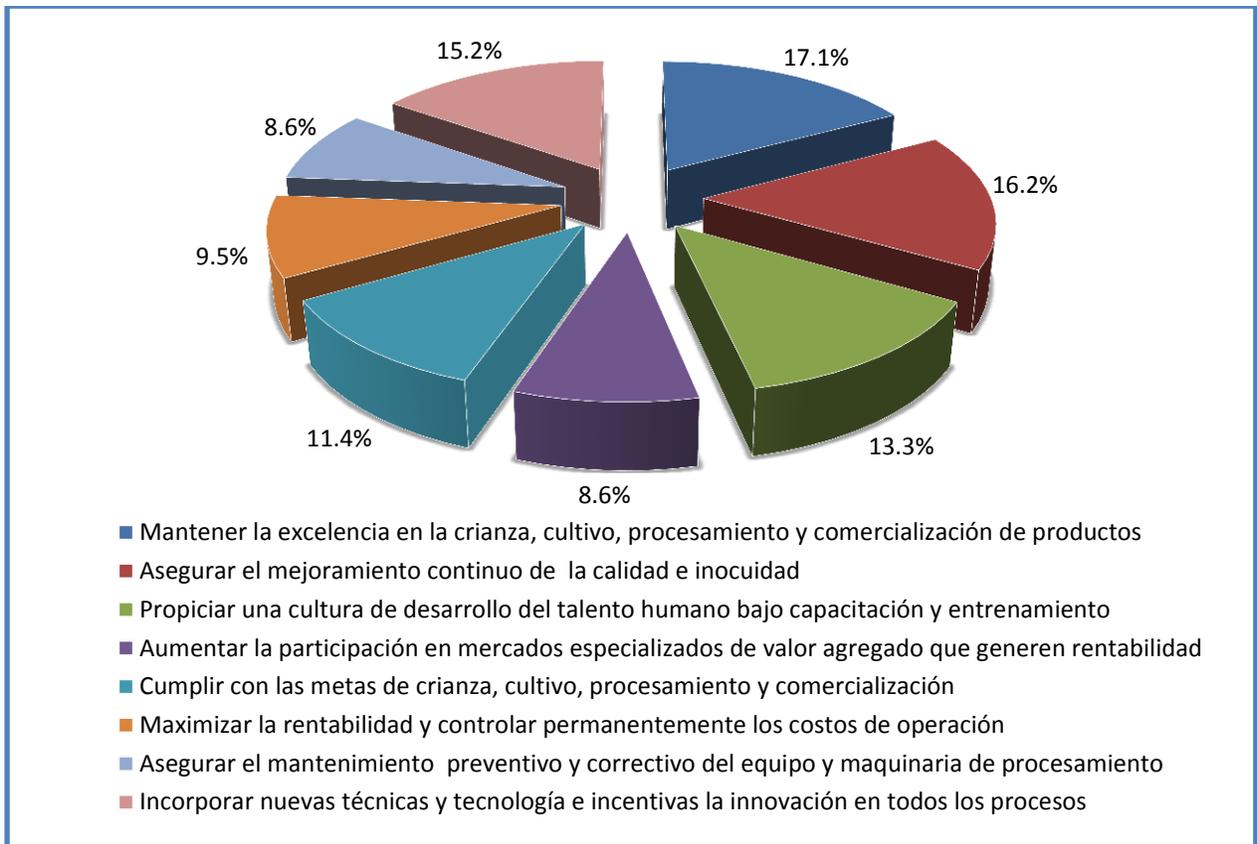


Figura 30. Identificación de los empleados con los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que fácilmente reconocieron los empleados en la empresa fueron los siguientes en orden de calificación según se indica en la figura 30:

- Mantener la excelencia en la crianza, cultivo, procesamiento y comercialización (17.1%)
- Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad e inocuidad de todos los productos (16.2%)
- Incorporar nuevas técnicas y tecnología para incentivar la innovación (15.2%)
- Propiciar una cultura de desarrollo del talento humano (13.3%).

Los objetivos estratégicos seleccionados por los empleados son una variable positiva (+) para la empresa, y son objetivo coherentes con las acciones que la empresa realiza como parte de su estrategia que son mantener la excelencia en la crianza, cultivo, procesamiento y comercialización, velar por la calidad e inocuidad, nueva tecnología y la constante capacitación del personal.

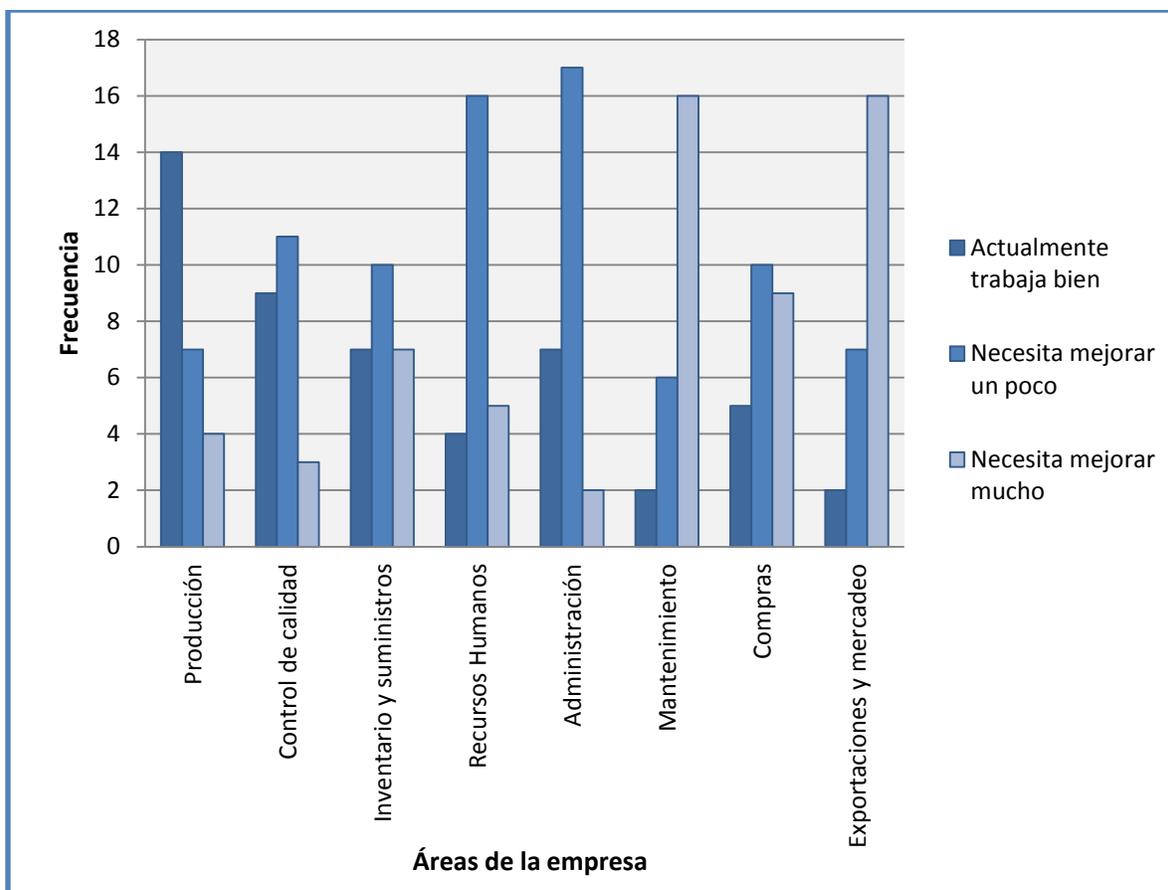


Figura 31. Evaluación de las áreas de la empresa

Según se muestra en la figura 31, a criterio de los empleados entrevistados, los departamentos que mejor desarrollan su trabajo están, Producción con 46.67% y control de calidad con 30%.

En el caso de los departamentos de mantenimiento con 53.33%, y exportaciones-mercadeo con 53.33% fueron las áreas donde los empleados indican que deben mejorar su desempeño. Es importante indicar que al departamento de exportaciones y mercadeo debe prestársele la debida atención a fin de lograr potenciarlo, porque sin duda este departamento en la medida que cumpla u obtenga desempeño en esta medida contribuirá a la estrategia de ESL.

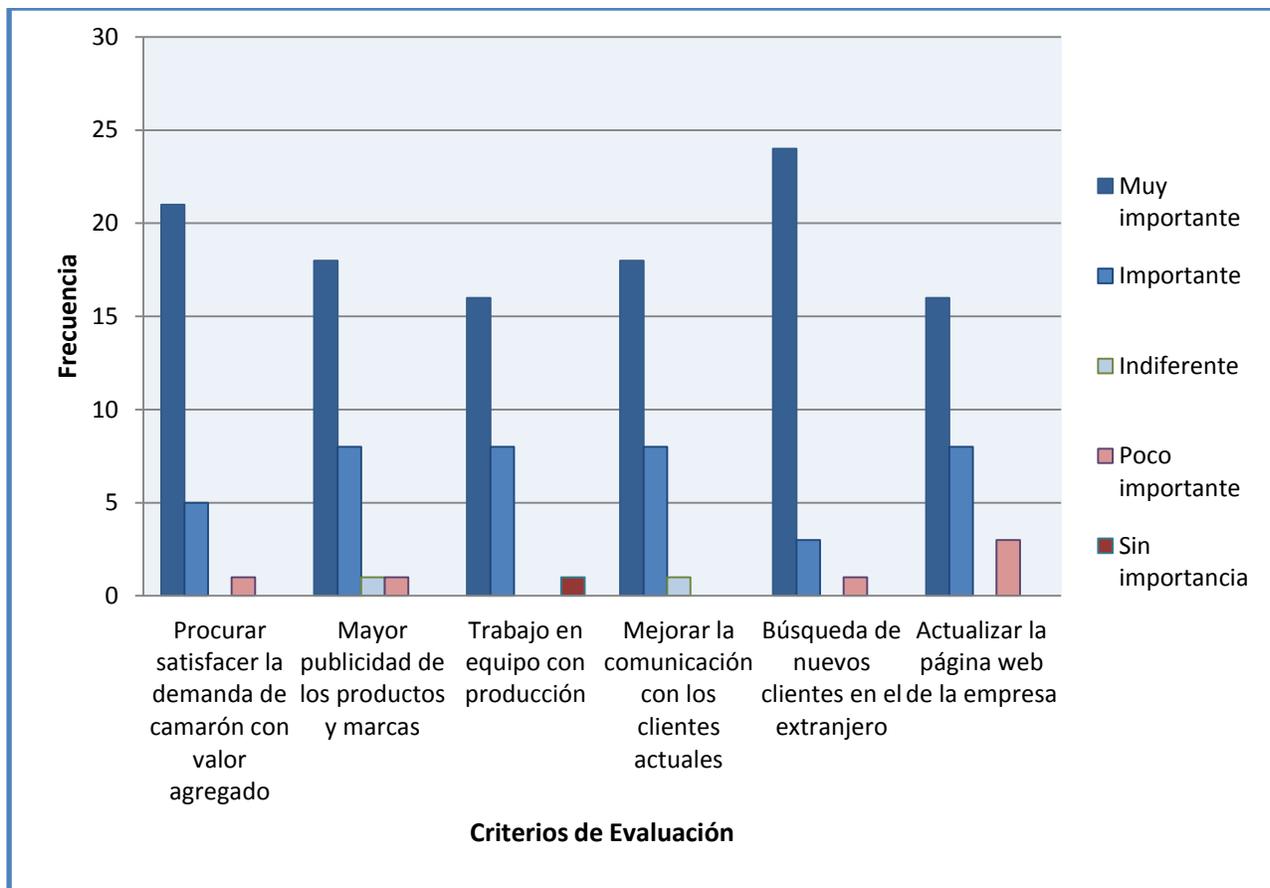


Figura 32. Evaluación del área de exportaciones y mercadeo

La figura 32, muestra que a opinión de los empleados el departamento de mercadeo y Exportaciones para mejorar su desempeño debe enfocarse en los siguientes puntos:

- Búsqueda de nuevos clientes en el extranjero (80%)
- Procurar satisfacer la demanda de camarón con valor agregado (70%)
- Mayor publicidad de los productos y marcas (60%)
- Mejorar la comunicación con los clientes actuales (60%)
- Actualizar la página web de la empresa con creatividad e innovación (53.33%)

Desde el punto de vista y a opinión de los empleados la empresa debe enfocarse en ampliar su mercado, buscar nuevos clientes, buscar mecanismos de publicidad para aumentar la demanda del producto de camarón de valor agregado, para lograr una mejor ventaja competitiva.

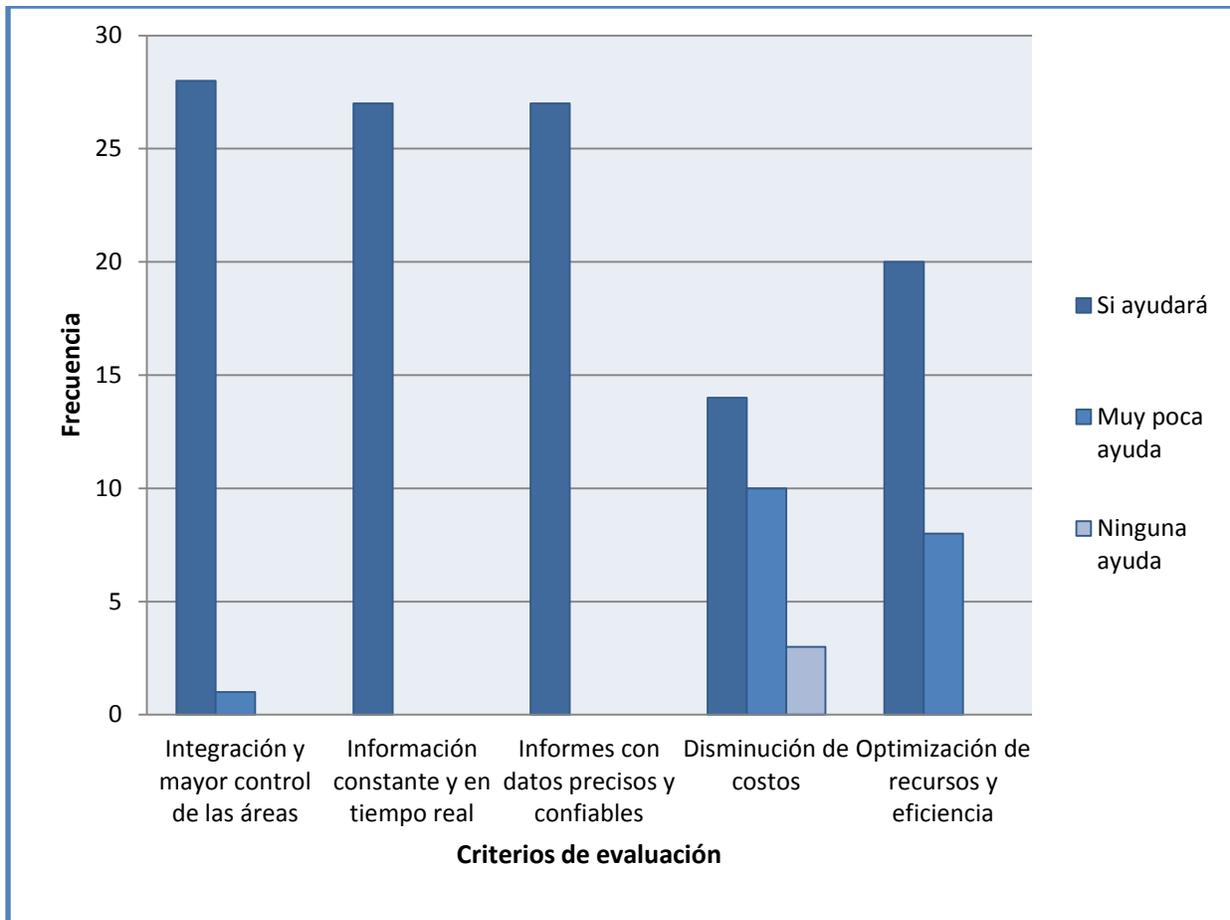


Figura 33. Apoyo que brindará a la empresa el software empresarial SAP

La mayoría de los encuestados indican que SAP, si ayudará a la integración y control 93.33%, flujo de información constante y en tiempo real 90%, informes con datos precisos y confiables 90%. Solamente algunos indicaron que ayudará para la disminución de costos 33.33% y la optimización de recursos 26.67% según se indica en la figura 33.

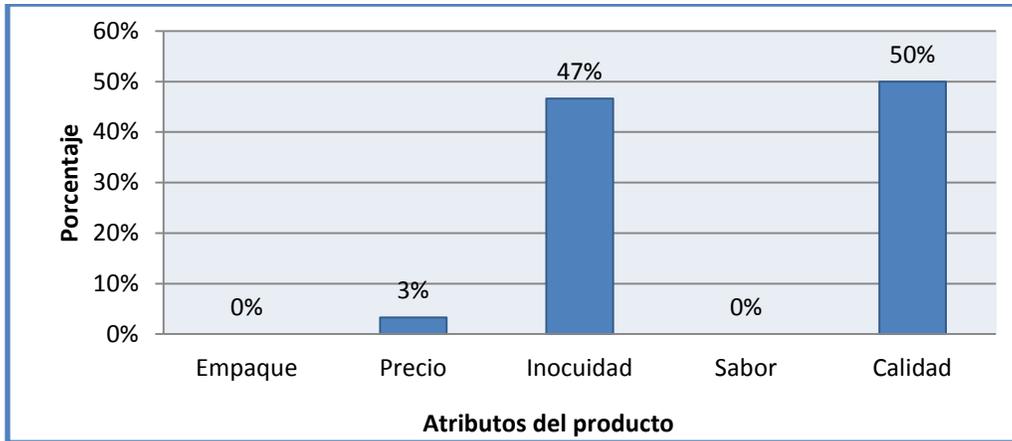


Figura 34. Evaluación de los atributos del producto que aprecian los clientes

De acuerdo a la figura 34, los encuestados casi en su totalidad estuvieron de acuerdo en que la calidad con un 50% y la inocuidad con un 47% son los dos elementos que más busca el cliente en los productos de ESL. El 97% de las respuestas indica que la calidad e inocuidad que tenga el camarón es algo determinante para el cliente a la hora de satisfacer sus requerimientos y no así el precio, empaque o sabor.

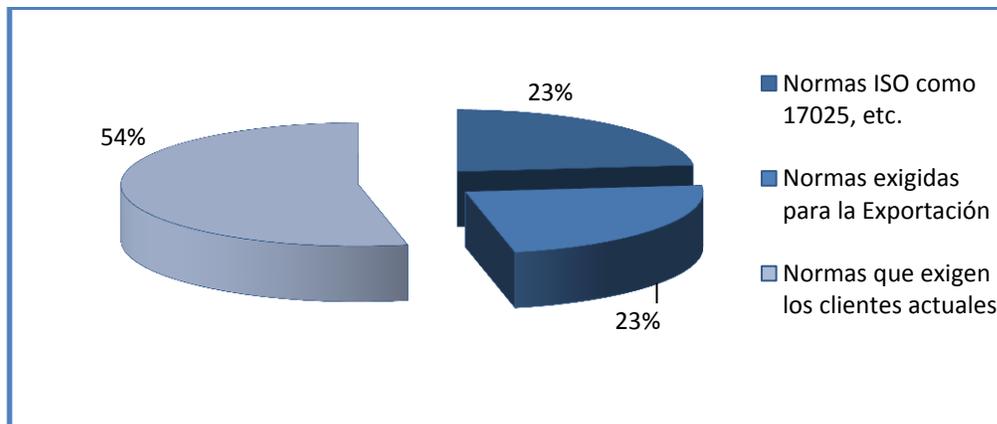


Figura 35. Importancia de las certificaciones para la planta de procesos

La opción más elegida por los encuestados según la figura 35, fue que las certificaciones que deberían implementarse corresponden a las normas que exigen los clientes actuales, con un 54%. Es coherente la respuesta de los empleados, en la que ellos consideran que las certificaciones representan una variable positiva (+) para la empresa, y que deben ir acorde a los requerimientos y las preferencias de los clientes.

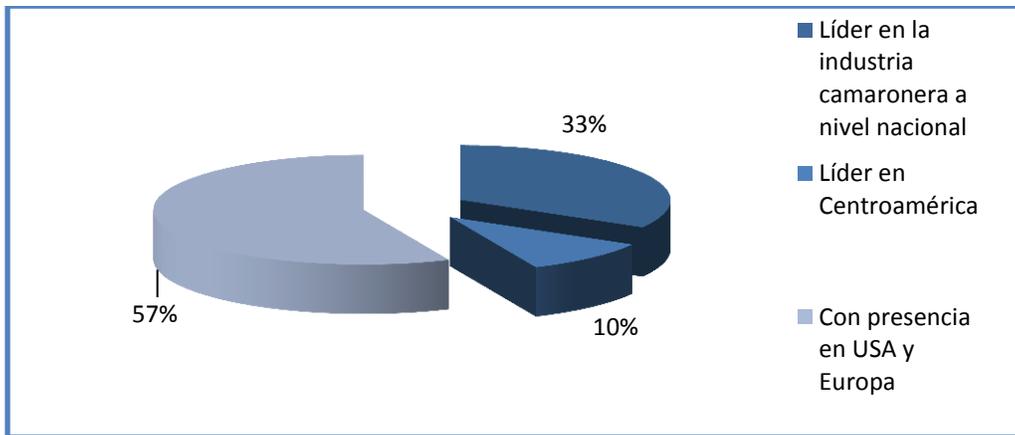


Figura 36. Posición actual de la empresa en la industria camaronesa

En la figura 36, se aprecia que un 57% de los empleados conoce que la empresa ESL, es una empresa con presencia en el mercado de USA y Europa y el 33% indica que la empresa ESL es líder en la industria camaronesa. Conocer la posición que ocupa la empresa en el mercado es una variable positiva (+), porque permite al personal, los departamentos y recursos financieros de la empresa enfocar su esfuerzo por ganar una ventaja mediante el conocimiento y diferenciación que se haga con el producto.

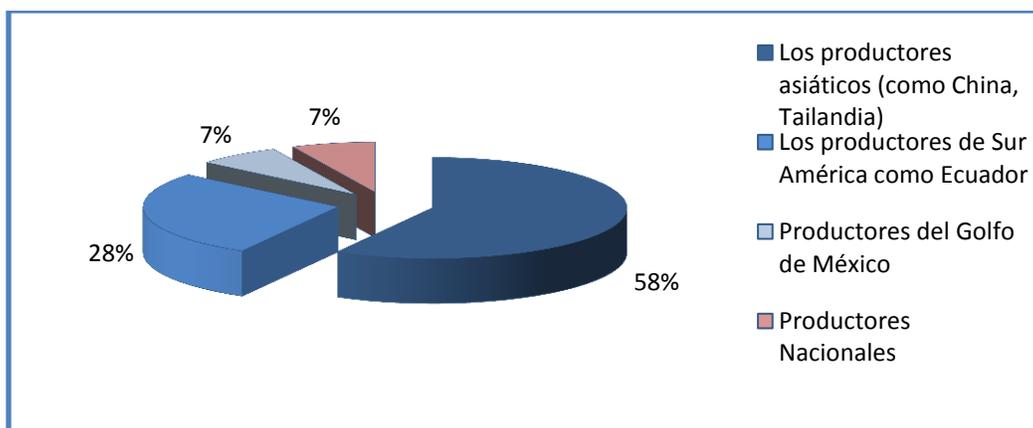


Figura 37. Conocimiento de la competencia

La figura 37, indica que el mayor porcentaje 58%, de los encuestados contestó que los principales competidores de la empresa son los productores asiáticos como China y Tailandia y reconocen que los productos asiáticos son un mercado fuerte en el tema competencia en el producto del camarón.

Es importante indicar que para la empresa ESL, uno de sus principales competidores a nivel de América está el mercado de Ecuador. Se le reconoce a Ecuador como uno de los países que mayor volumen de exportaciones tiene hacia mercado de Estados Unidos y Europa. El producto de camarón de valor agregado de Ecuador es reconocido y aceptado como un producto de calidad y competitividad.

### **Información recolectada de la encuesta aplicada a empleados de ESL:**

#### **Fortalezas**

- Conocimiento de las técnicas de procesamiento, experiencia
- Valor Agregado
- Talento humano, compromiso de los empleados, personal capacitado
- Calidad del producto, vanguardia en calidad
- Volumen de producto enviado por finca
- Altos volúmenes de producción
- Trabajo en equipo
- Empresa verticalmente integrada
- Líder en la industria camaronera
- Calidad e inocuidad de sus productos
- Tecnología de punta
- Empresa muy reconocida
- Sistema de información SAP actualmente en implementación
- Posicionamiento de la marca en mercado europeo
- Altos estándares de calidad y procesos certificados ISO y HACCP

#### **Oportunidades**

- Nuevos mercados en el extranjero, nuevos clientes
- Nuevas tecnologías y maquinaria que permitan mejorar los procesos
- Incrementar la cartera de camarón con valor agregado en Europa y EUA
- Disminución de ventas de México y Sur América

- Producir camarones arriba de 15 gramos
- Nuevas instalaciones y mejoras en el área de producción
- Comercialización de camarón con valor agregado y nuevos clientes
- Crecimiento mundial de los mercados
- Nuevas certificaciones para exportar

### **Debilidades**

- Poca capacidad de la planta para el procesamiento de camarón con valor agregado, poco espacio físico para procesar
- Tecnología, capacidad del cocinador
- Poca comercialización de productos nuevos, falta de mercadeo
- Situación financiera
- Pocos clientes a quien venderle, número de clientes reducido
- Situaciones climáticas
- Prevención de los impactos de la naturaleza

### **Amenazas**

- Factores climáticos, frecuencia de fenómenos climatológicos en la zona
- Fluctuaciones en los precios del camarón, caída del precio del camarón debido a la crisis económica mundial
- Enfermedades del camarón
- Competencia, competir con otros productores a nivel internacional y los productores asiáticos
- Control de aguas residuales (lagunas de oxidación)
- Cierre de exportaciones a USA
- Mal sabor en el producto
- Problemas de microbiología
- Cultivo de mismas especies de camarón en Asia

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. La empresa GGM, ante la oportunidad de expandirse globalmente con sus exportaciones al mercado europeo, necesita hacer inversiones para ampliar la capacidad instalada para permitir un mayor procesamiento de productos de valor agregado, ampliar su capacidad de almacenamiento para conservar el producto terminado, e incorporar nueva maquinaria para procesar mayor cantidad de producto con valor agregado.
2. Con el crecimiento de la demanda del producto con valor agregado y con el conocimiento y la aceptación de la marca de la empresa GGM en el mercado Europeo se vuelve relevante encaminar acciones de marketing para atraer mayor número de clientes mediante publicidad o una comunicación más directa. Las encuestas realizadas a los empleados expresan que debe buscarse nuevos clientes en el extranjero (80%), mayor publicidad de los productos y marcas, mejorar la comunicación con los clientes actuales (60%), actualizar la página web de la empresa mostrando creatividad e innovación (53.33%).
3. El nuevo Sistema de Información SAP/ERP, es una fortaleza que puede maximizar las oportunidades de mercado global, creando una conexión a su portal o a su página web, para que los clientes puedan tener accesos a información en línea sobre productos en existencia, precios, el estado de sus órdenes de pedido, hacer pedidos de compra.
4. Los altos mandos y los niveles intermedios (según los resultados de la entrevista y la encuesta), indican que las áreas que deben mejorar son exportaciones-mercadeo con el 58.3% y 53.33% respectivamente, lo que indica que tienen concordancia en su criterio de evaluación.

5. El estudio de investigación refleja que a nivel nacional la Empresa GGM, es el mayor exportador de camarón cultivado en sus fincas y atiende un mayor número de clientes del mercado Europeo manteniéndose líder en la industria camaronera y no tiene competencia local, ya que las demás empacadoras locales de camarones atienden un nicho de mercado diferente y solamente se consideran competidores potenciales.
6. Según los datos históricos de las ventas de ESL producto de las exportaciones, la mayor rentabilidad percibida por la empresa, es lo que se reporta por las ventas de camarón de valor agregado realizadas al mercado de Estados Unidos, Alemania e Inglaterra. Asimismo los resultados de la investigación indican que el 52% en general de las exportaciones en 6 años desde 2006 hasta 2011 han sido destinadas a Estados Unidos con el tipo de camarón en empaque commodity, seguido por un 20% para Inglaterra y un 17% para Alemania con camarón con valor agregado.
7. Los resultados de la encuesta sobre satisfacción del cliente, indican de forma categórica que el cliente califica y percibe el producto de camarón de ESL como un producto de calidad comprobada, no obstante debe mejorar el incumplimiento en tiempos de entrega, la falta de respuestas oportunas a los clientes y la insatisfacción en cuanto al empaque.
8. El personal entrevistado indica que la variable más importante para satisfacer al cliente que está en primer lugar es que el producto cumpla con los estándares de inocuidad, en segundo lugar que el producto sea de calidad, seguido por los criterios de la presentación del producto y consideran que el precio no es tan importante a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes.
9. Un plan estratégico va más allá de tener una visión, misión y objetivos estratégicos, se trata también de definir una ESTRATEGIA GLOBAL e identificar los elementos de ventaja competitiva para dirigir los esfuerzos y recursos de la empresa en una sola dirección con el objetivo de lograr un posicionamiento en el mercado.

10. El seguimiento y la evaluación de la estrategia debe ser un proceso constante, la evaluación no debe solo circunscribirse a cumplir los objetivos estratégicos sino que el alcance debe ser la valoración de la estrategia en cuanto a su ajuste, aceptabilidad y factibilidad en función de la situación interna y del entorno de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Diseñar el plan estratégico debe ser una tarea a realizar por los ejecutivos o directivos de la empresa, quienes deben considerar para su exitoso diseño aspectos como el análisis de la realidad actual de la empresa, qué hace su competencia, a qué tipo de clientes se quiere alcanzar y la situación del mercado en general.
2. Atender a un plan estratégico del siglo XXI, que cubra las fases de compromiso (visión, misión, objetivos estratégicos), fase de observación y análisis tanto de los recursos internos y del entorno de la empresa, fase de diseño en la que evalúe los elementos de ventaja competitiva, revisar la estrategia global de la empresa y finalmente la fase de la evaluación de la estrategia.
3. Conformar un equipo de estrategias para implementar y ejecutar la estrategia y poder a través de ellos crear y mantener nuevas estrategias para la empresa.
4. Crear, mantener y explotar los elementos de ventaja competitiva es una tarea que no se debe descuidar por los directivos, a fin de tener características que les hagan diferentes del resto de la competencia y sobre todo, hacer que esas características sean percibidas y valoradas por el mercado actual y potencial, manteniéndolas el mayor tiempo posible en las mentes de los clientes que al final son los que le permiten a la empresa tener una posición en el mercado.

5. Elaborar un plan de inversiones que incrementalmente vaya cubriendo las necesidades de ampliación de la capacidad instalada que necesita la empresa, así como la compra de nueva maquinaria, con el fin de fortalecer más los recursos internos de la empresa y poder satisfacer la demanda de los clientes actuales y potenciales.
6. Desarrollar un canal de comunicación entre el nuevo sistema de información SAP/ERP, a su portal o a su página web, para que los clientes puedan tener accesos a información en línea sobre productos en existencia, precios, el estado de sus órdenes de pedido, hacer pedidos de compra.
7. Determinar y evaluar como potenciar el área de exportaciones y mercadeo que es quien tiene relación directa con el cliente y es la primera que conoce lo que el cliente necesita o prefiere.
8. Socializar el plan estratégico a la empresa y permitir una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles, en la creación, implementación y la ejecución de este.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GRUPO GRANJAS MARINAS ORIENTADO A EMPACADORA SAN LORENZO**

#### **6.1 CONSIDERACIONES PREVIAS**

##### **6.1.1. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA**

- Permite a los directivos y gerentes tener una perspectiva macro de la empresa, señalar objetivos estratégicos y dirigir acciones diarias para el alcance de metas.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos como el trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano, innovación, creatividad, comunicación y liderazgo.
- Permite enfrentar las debilidades de la empresa, enfrentar el cambio en el entorno, las amenazas y develar las oportunidades.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la empresa: para el logro de la rentabilidad.

##### **6.1.2. RESPONSABLES DE MANTENER EL PLAN ESTRATÉGICO**

- La alta gerencia
- Mandos intermedios
- La parte operativa de los empleados de la empresa
- Obtener la colaboración de un facilitador: este puede en los primeros meses, apoyar en el proceso de diseño, análisis de la realidad actual de la empresa y saber qué hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como está el mercado en general, el sector, el entorno entre otros estudios.

El esquema de la propuesta fue desarrollado bajo los nuevos lineamientos de un plan estratégico del siglo XXI compuesto por cinco fases, adicionalmente se desarrollaron algunas consideraciones para llevar a cabo la Gestión de Cambio.

- I. Elementos del principio de compromiso e identidad
- II. Principio de observación y análisis
- III. Diseño de la estrategia
- IV. Planes tácticos
- V. Seguimiento y evaluación

## 6.2 ELEMENTOS DEL PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD

El Grupo Granjas Marinas actualmente tiene un perfil estratégico que fue actualizado en el año 2011, compuesto por una visión, misión, valores y objetivos a los cuales se le aplicó un tamiz de criterios que permita asegurar que cada uno de ellos llene los requisitos que requiere la estrategia.

### 6.2.1 VISIÓN ESTRATÉGICA

#### Visión actual

Seguiremos siendo una empresa de calidad mundial en la crianza y comercialización de productos acuícolas de excelencia, a base de innovación, valor agregado, respeto al ambiente, compromiso con nuestros clientes, bienestar a la sociedad y rentabilidad para nuestros accionistas.

Tabla 24. Criterios del tamiz para evaluar la visión

Criterios	Evaluación Visión Actual	
	<i>Cumple</i>	<i>No Cumple</i>
Gráfica	X	
Viable	X	
Direccional		X
Centrada	X	
Deseable		X
Flexible		X
Fácil de comunicar	X	

## Resultados del tamiz de visión actual

La visión actual carece de una dirección a futuro, que señale una fecha en la que se quiere alcanzar dicha visión y poder evaluar si la empresa está encaminada a dicha visión. Se necesita que la visión sea deseable y flexible con respecto a los intereses a largo plazo de los inversionistas, en el caso de la empresa Grupo Granjas Marinas, debe apuntar a ganar un mayor posicionamiento a nivel internacional. En base a los resultados de la entrevista aplicada al personal de alto mando de GGM, en la que 50% opinaron que la visión puede mejorarse y el 8.33% opinaron que la visión puede resumirse, se consideró proponer la siguiente declaración de visión:

## Visión propuesta

Al 2016, ser una empresa líder a nivel internacional, reconocida por la excelencia en todos nuestros procesos, contribuyendo al desarrollo integral del país.

### 6.2.2 MISIÓN

#### Misión actual

Somos una empresa integrada verticalmente en la crianza, cultivo, procesamiento y comercialización de productos acuícolas con la más alta calidad y competitividad, satisfaciendo los requisitos de nuestros clientes a través de una política de mejora continua, enfatizando la sostenibilidad ambiental; contando con el talento humano, la tecnología y el equipo adecuado, de manera que aseguramos generar progreso y bienestar para el país, empleados, accionistas y socios estratégicos.

Tabla 25. Criterios del tamiz para evaluar la misión

Criterios	Evaluación Misión Actual	
	Cumple	No Cumple
Definir su razón social		X
Definir población o usuarios a los cuales se sirve	X	
Definir Propósito del servicio o bien que produce	X	
Definir criterios de calidad o de diferenciación	X	
Definir técnicas utilizadas y medios utilizados para llegar al usuario.	X	
Definir Valores identificados para el negocio.	X	

## Resultados del tamiz de la misión

Se revisó la misión actual de la empresa GGM y de acuerdo a los criterios del tamiz planteados en el libro de Administración Estratégica, esta misión cubre la mayoría de los criterios y solo faltaría incluirle la razón social. Adicionalmente y en base a los resultados de la entrevista aplicada al personal de alto mando de GGM, en la que 50% opinaron que la visión puede mejorarse y el 8.33% opinaron que la misión puede resumirse, se consideró proponer la siguiente declaración de misión:

## Misión propuesta

En Grupo Granjas Marinas somos una empresa acuícola integrada que ofrecemos productos diferenciados y de excelencia, generando progreso y bienestar para el país, empleados, accionistas y socios estratégicos.

### 6.2.3 VALORES

#### Valores actuales

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Respeto
4. Perseverancia
5. Integridad

Tabla 26. Criterios del tamiz para evaluar los valores

Criterios	Evaluación Valores Actuales	
	<i>Cumple</i>	<i>No Cumple</i>
Congruente con la razón de ser de la empresa.	X	
Que sustente los valores de los Directivos	X	
Se convierte en un compromiso para todos	X	
Que sean parte de la gestión gerencial y Operativa.	X	
Que sean medibles		X

## Resultados del tamiz de los valores

Considerando los criterios del tamiz, a la declaración de los valores de la empresa GGM solo le restaría crear indicadores para cada uno de los valores a fin de que estos sean medibles por la empresa o los mismos empleados, para evaluar si se tienen o no.

Según los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de ESL, los valores con los que más se identifican fueron en primer lugar con el Compromiso con 86.67%, segundo lugar Trabajo en Equipo 73.33% y en tercer lugar la Responsabilidad 73.33%, por lo que se consideró proponer dichos valores:

### Valores Propuestos

1. **Compromiso:** Enfocados en cumplir las expectativas de nuestros clientes y atender sus necesidades.
2. **Trabajo en Equipo:** Cada miembro de nuestra empresa se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, con una actitud de servicio y colaboración.
3. **Responsabilidad:** Ofreciendo integridad, confiabilidad y cooperación a clientes y colaboradores, bajo un enfoque de sostenibilidad económica, social y ambiental.



Figura 38. Valores propuestos para la empresa

## **Indicadores para medir los Valores**

### **Compromiso**

- Índice de lealtad de los empleados
- Índice de rotación de empleados
- Índice de satisfacción laboral global

### **Trabajo en equipo**

- Índice del nivel de colaboración de los empleados
- Índice de alta participación de los empleados
- Índice de creatividad y entusiasmo
- Índice habilidades desarrolladas por los empleados

### **Responsabilidad**

- Índice de liderazgo
- Índice cumplimiento en tiempo y calidad en las tareas y objetivos asignados
- Índice de estándares de cumplimiento en las asignaciones

## **6.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Objetivos propuestos**

#### **Institucionales**

1. Lograr la fidelización de los clientes actuales de camarón con valor agregado orientados al mercado Europeo y USA, durante el periodo de 2012-2016, mediante un plan de acción para la atención personalizada al cliente.

**Descripción:** El objetivo se basa en “vincular a la empresa” a los clientes actuales (fidelización) y generar beneficios en base a su rentabilidad. Cuanto mayor sea la duración de la relación comercial con los clientes, mejores van a ser los resultados.

**Indicadores que pueden medir la fidelización del cliente:**

Índice repetición de compra de los clientes

Tasa de deserción de los clientes

Tiempo promedio como cliente

Libras exportadas a Europa y USA

2. Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales de camarón con valor agregado del mercado Europeo y de EUA.

**Descripción:** La satisfacción del cliente estará sujeta a una propuesta de valor que proponga la empresa, brindar factores como: calidad, precio, relación directa con el cliente, imagen.

**Indicadores que pueden medir la satisfacción al cliente:**

Índice de quejas y reclamos de clientes

Nº incidencias

% Satisfacción de clientes

Tasa de adhesión de nuevos clientes

**Financieros**

1. Incrementar para el año 2013 la participación en el mercado Europeo en un 20%.

**Descripción:** Para conseguir una posición de liderazgo en el mercado es necesario establecer un crecimiento sostenible.

**Indicadores estratégicos que pueden medir la participación en el mercado:**

Crecimiento de las ventas

Número de clientes nuevos

Ventas en nuevos segmentos de mercado

2. Maximizar el valor de los accionistas para el año 2013.

**Descripción:** Maximizar el valor de los accionistas es el objetivo por excelencia en las organizaciones con ánimo de lucro.

**Indicadores estratégicos que pueden medir la Satisfacción al cliente:**

Flujo de Caja

Rentabilidad Financiera (ROI)= Utilidad antes de intereses e Impuesto/Activos Total.

Valor Económico Añadido (EVA)= Utilidad después de impuestos – Costos de los fondos propios.

## **6.3 PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS EMPRESARIAL**

### **6.3.1 RECURSOS INTERNOS DE LA EMPRESA**

Para el análisis de los recursos internos de la empresa Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas se utilizaron las técnicas de FODA y Cadena de Valor, encontrando lo siguiente:

#### **6.3.1.1 Análisis FODA**

Empacadora San Lorenzo, si bien es cierto tiene grandes fortalezas que la han convertido en líder como productora y exportadora de camarón a nivel de Honduras, cabe indicar que ante las nuevas oportunidades que tiene de expansión global en el mercado internacional, debe minimizar sus debilidades y controlar sus amenazas. Los puntos clave que debe potenciar son:

1. Realizar planes de inversión para incrementar la producción
2. Enfocarse a la fidelización de los clientes
3. Mejora de los departamentos de Mercadeo y Exportaciones.
4. Apostar por la innovación para crear nuevos productos.
5. Establecer alianzas con universidades de Ecuador, quienes han minimizado los niveles de incidencias en las enfermedades del camarón.

Tabla 27. Análisis FODA de la empresa Empacadora San Lorenzo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Capacitado, talento humano.</li> <li>• Compromiso de los empleados.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Conocimiento de las técnicas de procesamiento.</li> <li>• Liderazgo en productividad en la industria camaronesa de Honduras con altos volúmenes de exportación.</li> <li>• Sistema Integrado de Calidad.</li> <li>• Excelente Ambiente laboral.</li> <li>• Conocimiento de la producción de camarón con valor agregado (productos cocinados)</li> <li>• Liderazgo en Calidad, Certificación ISO, HACCP.</li> <li>• Compromiso Social y Ambiental</li> <li>• Sistema Médico en el Sitio.</li> <li>• Nuevo Sistema de información (SAP)</li> <li>• Procesos de producción certificados</li> <li>• Empresa verticalmente integrada.</li> <li>• Empresa reconocida a nivel nacional y en el exterior por sus productos y la marca.</li> <li>• Inversión en nuevos proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad limitada en procesamiento de productos con valor agregado.</li> <li>• Capacidad limitada en almacenamiento de producto terminado.</li> <li>• Falta de investigación de mercado para captar más clientes.</li> <li>• La maquinaria con la que se procesa el camarón cocinado es antigua.</li> <li>• La distribución actual de la planta es inadecuada provocando falta de ordenamiento.</li> <li>• Inexistencia de un plan de publicidad y promoción.</li> <li>• Poca comercialización de nuevos productos.</li> <li>• Número de clientes reducido.</li> <li>• Falta de prevención de los impactos de la naturaleza.</li> <li>• El área de mercadeo aún está trabajando en la captación de nuevos clientes.</li> <li>• Demanda de camarón con Valor Agregado insatisfecha.</li> <li>• No existe un perfil de los clientes (necesidades o preferencias).</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados en el extranjero, aprovechando el crecimiento mundial de la economía.</li> <li>• Incrementar la cartera de clientes de valor agregado con el producto cocinado para exportar a Europa y EUA.</li> <li>• Arancel de 0% por el camarón cocinado que se exporta a la Unión Europea (UE).</li> <li>• La aprobación futura del Acuerdo de Asociación (UE-CA) en la que se espera un arancel de 0% en el camarón congelado.</li> <li>• Nuevas tecnologías y maquinaria que permitan mejorar los procesos</li> <li>• Disminución de ventas de México y Sur América.</li> <li>• Nuevas certificaciones para exportar.</li> <li>• No hay competencia local en el mercado del camarón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones climáticas (que afectan la siembra y la cosecha).</li> <li>• Fluctuación de precios en el mercado internacional.</li> <li>• Seguridad jurídica.</li> <li>• Explotación de los recursos naturales</li> <li>• La no Renovación de las concesiones.</li> <li>• La competencia como Ecuador y países asiáticos.</li> <li>• Enfermedades del camarón.</li> <li>• Contracción de la demanda por la recesión económica mundial.</li> <li>• Frecuencia de fenómenos climatológicos en la zona.</li> <li>• Cierre de exportaciones a USA</li> <li>• Problemas de microbiología</li> <li>• Cultivo de mismas especies en Asia</li> </ul>

Fuente: Entrevista encuesta aplicada a personal de Empacadora San Lorenzo.

### 6.3.1.2 Cadena de Valor

En la empresa Empacadora San Lorenzo se identificaron las siguientes actividades:



Figura 39. Cadena de valor identificada en la empresa

**Fuente:** Investigación en la Empresa Empacadora San Lorenzo

**Primarias** como las generadoras de valor a la empresa y al cliente final:

- Logística interna: Comprende actividades de recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- Operaciones (producción): Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final y dar valor agregado durante los diferentes procesos para finalmente reportar la producción en el almacén de producto terminado.
- Logística externa: Almacenamiento y recepción de los productos terminados y distribución del mismo al cliente final.
- Mercadeo y Ventas: Actividades con las cuales se da a conocer el producto.

**Secundarias o de apoyo**

- Abastecimiento: Almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, entre otros que son materiales necesarios para la producción.
- Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, presupuesto, contabilidad y finanzas, compras,

mantenimiento, tecnologías de información. En general son todos los departamentos de apoyo.

- Recursos Humanos: Búsqueda, selección, contratación y motivación del personal.
- Tecnología: Investigación y desarrollo de sistemas de producción para generar valor, procesando con calidad y cuidando los costos.
- Gerencia Técnica (Calidad) y la Gerencia General.

En la medida que la empresa busque optimizar la cadena de valor minimizando costos y eficientando los procesos en sus actividades primarias conseguirá el éxito de todos los actores que forman parte de esa cadena de valor, logrando con ello generar valor al cliente final.

### **6.3.2 ENTORNO DE LA EMPRESA**

#### **6.3.2.1 Análisis PESTELE**

##### **1. Análisis Político y Legal**

- Honduras cuenta con una Ley de Pesca de 1959 obsoleta (Ortega Souza, 2012), al no contemplar una normatividad bajo la cual se dirija la actividad de la acuicultura, a la fecha aún se encuentra en el Congreso Nacional como un anteproyecto de ley (FAO, 2012b).
- Existen leyes complementarias que apoyan la actividad camaronera como la Ley sobre el aprovechamiento de los recursos naturales del mar, la Constitución de la República de Honduras, Ley General del Ambiente, Reglamento del Sistema Nacional de áreas protegidas de Honduras, entre otras.
- Entre los países que cuentan con una Ley de Pesca y Acuícola actualizada están: El Salvador (1981), Brasil (1989), Bolivia (1990), Colombia (1990), Chile (1991), México (1992). Los países que tienen anteproyectos para actualizar esta Ley son: Argentina, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua. Ver Anexo 2.

- Múltiples instituciones gubernamentales y no gubernamentales apoyan el desarrollo de la actividad pesquera y acuícola, pero les hace falta una mayor coordinación de esfuerzos.
- Existe una falta de definición de competencias y responsabilidades entre las instituciones del Estado para aplicar la ley.
- Existen tratados internacionales para apoyo de la pesca y la actividad acuícola.
- Licencias ambientales y las concesiones o arrendamientos no están normados de forma equitativa, dependen de los gobiernos en turno.
- Empacadora San Lorenzo forma parte de Zonas Libres (ZOLI). Las empresas que operan en zona libre están exoneradas de todos los impuestos con el propósito de estimular las exportaciones.
- Granjas Marinas San Bernardo y Granjas Marinas Larvicultura están amparadas bajo el Régimen de Importación Temporal (RIT). El camarón es un producto esencialmente de exportación y por ser la camaricultura una actividad de exportación, la misma opera bajo regímenes de incentivos a la exportación.
- Tratamiento arancelario es de 3.6% bajo SGP plus para el camarón crudo y 0% para camarón cocinado. Con la puesta en vigencia del acuerdo de asociación UE-CA se espera un arancel 0%.

## **2. Análisis Económico**

- Las exportaciones de camarones en Honduras representan la segunda fuente de divisas que genera mayor ingreso.
- Crecimiento en las exportaciones al mercado Europeo.
- Principales países importadores de camarón son España, Francia, Inglaterra y Alemania.
- Aceptación del producto de camarón en Estados Unidos.
- Diversificación del producto de camarón con valor agregado.
- El camarón es un producto muy caro para la economía hondureña. Lo que viene a impactar en la nutrición de la población. Se necesitan políticas dirigidas a cubrir un porcentaje para las necesidades internas de la población.

- Clima sobre todo en los meses lluviosos no es conveniente sembrar porque la mortalidad es alta pero esto dependerá de la estrategia de la empresa.
- Estacionalidad de la oferta es en los meses de abril a diciembre (ciclo de producción).
- Incentivos con exenciones de impuestos por el ZOLI y el RIT.
- Volatilidad de precios internacionales del camarón por sobreproducción.
- Contracción de la demanda por la recesión económica mundial.
- Generador de empleo.
- Altas inversiones en infraestructura para la producción de camarón.
- Principales competidores en el mercado del camarón son Ecuador, Argentina, India, Bangladesh, China, Tailandia, Vietnam e Indonesia.
- La demanda de productos del camarón a nivel nacional, ha aumentado en los últimos diez años.

### **3. Análisis Social**

- Un alto porcentaje de contratación ha sido de mano de obra de las mujeres.
- Personal que se emplea para la parte operativa es de baja escolaridad.
- Las comunidades dependen de la agricultura y de la pesca artesanal.
- Falta de programas de educación ambiental para las comunidades.

### **4. Análisis Tecnológico**

- Sistema de información que integra diferentes áreas de la empresa, para optimizar y obtener ventaja competitiva. SAP
- El GGM cuenta con sus propios laboratorios de producción de larva.
- Control de enfermedades mediante estudios, investigación y medidas de control.
- En la actualidad los principales desafíos tecnológicos que tiene que afrontar la acuicultura tienen que ver con aspectos de rentabilidades e intensidad y ecología. Como optimizar los procesos y los insumos para reducir los costos operativos e incrementar la productividad por área.
- Maquinaria utilizada en los procesos, más los sistemas de apoyo a la producción.

- Poco personal interesado y con escaso conocimiento de la investigación científica, personal que una vez entrenado pasa a trabajar con mejor salario a la empresa privada.
- Falta de una base educativa sobre la investigación científica.
- Falta de un marco legal que apoye la investigación científica en el sector pesquero y acuícola.
- Deficiencia presupuestaria para desarrollar investigación.
- Realización de investigaciones dispersas.
- Falta de seguimiento de un plan nacional de investigación pesquera y acuícola.

## **5. Análisis Ecológico**

- Control de desechos.
- Realización anual de auditorías ambientales.
- Auditorias sociales por parte de los clientes de la empresa.
- Manejo del agua.
- Cambio climático.

## **6. Análisis Ético**

- EL 31 de octubre de 1995, se aprobó el Código de Conducta para la Pesca Responsable, que incluye la pesca y la acuicultura, que constituyen una fuente vital de alimentos, empleo y comercio en todas partes del mundo, tanto para las generaciones presentes como para las futuras y que por lo tanto deberían llevarse en forma responsable hacia el ecosistema y la biodiversidad (FAO, 2012c).
- La Ley de Pesca de Honduras de 1959, aún no incorpora las mejoras prácticas ni los lineamientos establecidos en el código de Conducta para realizar una explotación, producción y comercialización sostenible de la pesca y la acuicultura.
- La empresa Grupo Granjas Marinas le falta constituirse bajo el estándar de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como parte de un desarrollo

sostenible, a favor de un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y medio ambiente.

- Estándares y procesos bien definidos de calidad en el producto que se produce y se comercializa ya sea que se exporte o se importe.

### **6.3.2.2 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

Después de investigar el entorno de la empresa se considera que Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que se presentan de la siguiente forma:

#### **Nivel de competitividad de la industria camaronera**

##### **1. Competidores potenciales**

Son competidores potenciales las camaroneras de la zona si se enfocan al mercado de valor agregado o hacen contratos con los clientes que actualmente tiene Empacadora San Lorenzo. En general también son competidores potenciales todas las nuevas empresas que quieran ingresar en el sector actual de la industria camaronera con la orientación que tiene Empacadora San Lorenzo, ya sea nacional o internacionalmente y son una amenaza ya que intensifican la competencia actual.

##### **Amenaza de posibles entrantes.**

Existen barreras altas para el ingreso de nuevos competidores para la exportación de camarones, lo que es atractivo para la industria puesto que no es tan fácil entrar a este negocio. Los aspectos de consideración son los siguientes:

- Las grandes empresas camaroneras tienen una ventaja en desempeño con respecto a las pequeñas empresas.
- Hay identidades establecidas de marca en cada empresa de la industria.
- Para entrar a este negocio de las camaroneras es necesario disponer de un gran capital.
- En la actividad camaronera definitivamente hay una curva de aprendizaje.

- Existe un poco de dificultad en acceder a gente capacitada, a los materiales e insumos para la producción.
- El producto o servicio tiene características únicas.
- Los estándares de calidad son difíciles de obtener.

## **2. Compradores o consumidores de un producto**

Estados Unidos y la Unión Europea, tienen un alto poder de negociación en el mercado del camarón en Honduras, ya que estos dos países representan el primer y segundo lugar respectivamente de importancia en importaciones del camarón.

Las empresas que exportan el producto del camarón a mercados de Estados Unidos y Europa pueden experimentar barreras comerciales en la medida que este producto no cuente con una marca reconocida y que no cuenten con los estándares de calidad y controles fitosanitarios.

Sin embargo las camaroneras para satisfacer a los clientes exigentes necesitan certificarse y mantener procesos documentados por lo que los clientes toman en cuenta este aspecto de las certificaciones.

### **Poder de negociación de los consumidores.**

Los clientes tienen un nivel de negociación alto en lo referente a la adquisición de productos de exportación. No tienen un poder absoluto, sin embargo sus exigencias hacen que exista cierto grado de poder hacia la empresa que le provee el producto. Los criterios de evaluación son los siguientes:

- Las camaroneras por lo general tienen un grupo pequeño de clientes exigentes en cuanto a los requisitos que deben cumplir los productos.
- Los clientes en realidad no hacen frente a un costo significativo si cambian de proveedor.
- El comprador no necesita mucha información importante en cuanto al producto sin embargo si necesitan que la empresa tenga documentados sus procesos y certificados si es posible.

- En la mayoría de los casos los clientes no pueden integrarse hacia atrás por la complejidad de la actividad camaronera.
- Los clientes no son muy sensibles al precio.
- Los productos de las grandes emparadoras de camarón son únicos en un cierto grado y tienen una marca reconocida.

### **3. Productos sustitutos**

Existe una amplia variedad de productos que pueden sustituir al consumo de camarón, ya sea el pescado, así como otros alimentos de origen animal como la carne de res o aves, que representan un precio más accesible para el consumidor.

#### **Amenaza de posibles sustitutos.**

No hay un producto sustituto que pueda desplazar fácilmente a los derivados del camarón lo que resulta favorable a la atractividad de la industria. Los criterios de evaluación son los siguientes:

- Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo, aunque hay otros mariscos estos no sustituyen la preferencia de los consumidores finales por el camarón.
- Los clientes no tienen un sustituto verdadero con respecto al camarón.

### **4. Proveedores**

Se cuenta con una amplia variedad de proveedores de alimentos, que hace que el poder de negociación sea bajo.

#### **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores tienen un poder bajo de negociación y para esta conclusión se evalúan los siguientes criterios:

- Los insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) con estándares más que únicos o diferenciados.
- Los proveedores encuentran difícil entrar al negocio ya que existen estándares altos de evaluación en cuanto a la materia prima utilizada para el producto final.

- Existen muchos proveedores potenciales.
- Las grandes empresas camaroneras son negocios importantes para sus proveedores.
- Los costos de insumos no tienen influencia significativa en los costos totales ya que es el camarón la principal materia prima.

## **5. Competidores actuales en el sector**

En Honduras, la empresa Grupo Granjas Marinas es el mayor exportador de camarón a Estados Unidos, en este sentido se ha identificado que la empresa no tiene competidores directos en Honduras, en vista de que las demás empresas de este rubro ya tienen sus segmentos de mercados.

Considerando el entorno cercano de América Latina, a nivel externo la competencia es alta pues existen competidores como Ecuador, Costa Rica, México, cuya experiencia y tecnología lleva una ventaja frente a Honduras.

Los países asiáticos también son competidores, que tienen una posición alta en el mercado de Estados Unidos y Europa.

### **Rivalidad entre competidores existentes.**

La rivalidad entre los competidores es de tipo moderado por los siguientes criterios de análisis:

- Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores.
- Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto.
- El producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte del cliente.
- Es difícil salir de la industria porque hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.
- Sin embargo los clientes casi no incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.



Figura 40. Las cinco Fuerzas de Competencia de Porter

## 6.4 PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Este módulo representa el centro fundamental del enfoque estratégico de las empresas modernas y se basa en lo siguiente:

### 6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

A continuación se enumeran los elementos de ventaja competitiva que se identificaron en la Empresa Grupo Granjas Marinas:

1. Cuenta con procesos certificados.
2. Aplica altos estándares de calidad en su producto de valor agregado.
3. Establece programas de capacitación para certificar a sus empleados como una estrategia de servicios de calidad.
4. Busca la expansión global de la exportación de camarón con valor agregado a mercado Europeo.
5. El producto que ofrece al cliente es de calidad.
6. Innovador en técnicas de procesamiento del camarón cocinado e IQF.
7. Mayor exportador de camarón con valor agregado a M&S de Inglaterra y otros clientes importantes en USA y Europa.
8. Integra sus procesos mediante la implementación de un sistema de estándar mundial de planificación de recursos empresariales (ERP).
9. Posee el mayor número de hectáreas concesionadas para producir camarón en Honduras.

### 6.4.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

#### 6.4.2.1 Estrategia Global de la Empresa Grupo Granjas Marinas

Para la empresa Grupo Granjas Marinas mediante el estudio realizado de sus actividades, su producto, su segmento de mercado se califica su estrategia como **diferenciación dirigida** por las características de su producto, el cual cuenta con altos estándares de calidad y con un producto preparado de acuerdo a las necesidades y

especificaciones especiales de un segmento de mercado estrecho que están dispuestos a pagar lo necesario por tener calidad e inocuidad del producto.

La estrategia de diferenciación dirigida, pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado para atraer las preferencias y las necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores. Ver Anexo 5.

La rentabilidad de una estrategia de diferencias dirigida depende de un segmento de compradores que busquen atributos especiales del producto y de la capacidad de la empresa de distinguirse en el mercado objetivo, esto posibilita a la empresa a elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa es capaz de ofrecer algún producto o servicio valorado por los clientes, la empresa podrá diferenciarse de sus competidores, la diferenciación tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes.

La diferenciación se puede basar en atributos materiales como la forma, calidad, el tamaño o el color o incluso de los aspectos tales como la imagen de marca, el grado de novedad, envase o servicio post-venta. La rentabilidad se basa en contar con una estrategia clara y bien definida.



Figura 41. Estrategia identificada para Grupo Granjas Marinas

#### **6.4.2.2. Beneficios de una estrategia de diferenciación dirigida**

Esta estrategia es más atractiva conforme se cumplen las siguientes condiciones:

1. El segmento de mercado que se atiende es lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
2. Es costoso o difícil que los competidores en muchos segmentos de mercado tener la capacidad de satisfacer las necesidades particulares de los compradores de un segmento de mercado y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de sus clientes principales.
3. La industria tiene muchos nichos y segmentos de mercado, esto permite que exista más oportunidades para que las empresas con estrategias dirigidas eviten competir por los mismos clientes.
4. Pocos rivales pretenden especializarse en el segmento de mercado, por lo que la empresa con estrategia dirigida se evita que se sature el mercado.
5. La empresa con una estrategia de diferenciación dirigida cuenta con una reserva de clientes leales (acumulada por la atención preferencial de las necesidades de los clientes durante muchos años).

#### **6.4.2.3 Riesgos de la estrategia de diferenciación dirigida**

Centrarse o especializarse en un segmento de mercado puede tener algunos riesgos:

1. Que los competidores lleguen a igualar las capacidades de la empresa para atender el nicho objetivo con productos o marcas especializados para atraer los compradores del nicho objetivo, o que desarrollen la experiencia y capacidades que superen las fortalezas de la empresa que usa la estrategia diferenciada dirigida.
2. Es el potencial de cambio de las necesidades o preferencias que tengan los clientes del segmento objetivo en el transcurso del tiempo hacia los atributos del producto que prefieren la mayoría de los compradores.

### 6.4.3 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE APOYO FUNCIONAL U OPERATIVA

Los departamentos (ver anexo 10) que deben apoyar a la **estrategia de diferenciación dirigida**, deben ser:

**Departamentos operativos que deben trabajar de forma integrada y en comunicación continua**

#### 1. Mercadeo y Exportaciones

Deben mantener la fidelidad de los clientes actuales procurando satisfacer por completo sus requerimientos de calidad, atención a sus preferencias, tiempo de entrega del producto a través de una comunicación directa con producción y calidad. Este departamento debe tener un compromiso constante de atender a los clientes mucho mejor de lo que podría hacerlo la competencia para asegurar posicionar a la empresa en la mente de los clientes.

#### Objetivos

- a) Lograr la fidelización de los clientes actuales de camarón con valor agregado orientados al mercado Europeo, mediante un plan de acción para la atención personalizada al cliente.
- b) Crear en el software empresarial SAP un perfil completo por cada uno de los clientes, donde se registre sus gustos, sus preferencias y otros datos relevantes.
- c) Gestionar y preparar las actividades necesarias para el envío de producto al exterior.

#### Indicadores

- Libras exportadas Europa, USA & México
- % Satisfacción de clientes
- Índice de quejas y reclamos de clientes

## **2. Producción**

Son los encargados directos del procesamiento y por lo tanto esta área es responsable de que el producto se realice cumpliendo a cabalidad con las especificaciones de los clientes actuales para asegurar que se procesa un producto que logrará la satisfacción total. Además debe estar al tanto de las actualizaciones en las especificaciones del producto, y esto lo puede lograr con apoyo del área de mercadeo y exportaciones que son el primer enlace con los clientes.

### **Objetivos**

- a) Procesar y almacenar camarón cumpliendo con los requisitos legales, de calidad e inocuidad según las especificaciones del cliente.
- b) Excelencia en el procesamiento de camarón en las áreas de Block, Pelado, IQF Crudo, IQF Cocinado a través de la reducción de la merma.

### **Indicadores**

- Libras procesadas / hora (por cada proceso)
- % de merma del producto

## **3. Control de calidad**

Son responsables de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad que solicitan los clientes y deben velar porque el procesamiento se realice siguiendo las normas establecidas por las certificaciones que tiene la planta, ya que esta resulta ser una ventaja competitiva. Además es calidad quien deberá estar al tanto de las nuevas certificaciones que se necesiten para mantenerse líder en la atención del nicho de mercado actual que atiende la empresa.

Este departamento tiene que cerciorarse del cumplimiento de las normas HACCP e ISO durante el procesamiento para luego aplicar los análisis de microbiología que deben realizarse antes de las exportaciones para así asegurar a los clientes que el producto que se les ofrece es inocuo y cumple con sus requerimientos.

## **Objetivos**

- a) Asegurar la calidad e inocuidad del producto mediante el monitoreo, verificación y control de los procesos productivos.
- b) Verificar la inocuidad del producto procesado en la planta por medio de los análisis de microbiología.
- c) Alcanzar y mantener prácticas y procedimientos higiénicos por parte de todo el personal durante el procesamiento del producto para prevenir riesgos de contaminación biológica, física y química.

## **Indicadores**

- Competencia técnica del laboratorio en los análisis microbiológicos realizados
- Resultados de análisis microbiológicos de superficie
- Resultados de auditoría de seguimiento del sistema de Gestión de Calidad ISO
- Resultados de auditorías internas del proceso de control de calidad en la planta
- Resultados de auditorías de certificación de SENASA
- Porcentaje de la evaluación de monitores HACCP
- Porcentaje de eficiencia en puntos críticos de control
- Cantidad de plagas contabilizadas en un análisis trimestral

## **Departamentos de apoyo al logro de la estrategia**

### **4. Compras e Inventario**

Procurar que la selección de proveedores sea bajo una cuidadosa evaluación. Suministros debe tratar de tener un mejor control y manejo de inventarios, además debe procurar verificar todos los productos recibidos en la planta.

## **Objetivos**

- a) Asegurar proveer materiales y suministros de alta calidad que cumplan con las especificaciones requeridas por la planta de procesos y de esta forma cumplir con los atributos requeridos en el producto final.
- b) Brindar una atención personalizada a los clientes internos.

## **Indicadores**

- Índice de evaluación de proveedores
- Índice de satisfacción de clientes internos
- % ahorro de compras
- % de cumplimiento de órdenes de compra

## **5. Servicios Técnicos**

Este departamento debe trabajar enmarcado en un adecuado plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y las instalaciones.

### **Objetivos**

- a) Mantener en óptimas condiciones las instalaciones y los equipos tanto críticos y los que no son críticos para la seguridad, calidad y legalidad de los productos.
- b) Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo.

## **Indicadores**

- % de cumplimiento de órdenes de trabajo
- % de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo

## **6. Gestión de Recursos Humanos**

Este departamento debe apoyar a la estrategia con personal entrenado y capacitado de acuerdo a las competencias de su puesto. Deberán ejecutar los procedimientos de: reclutamiento, contratación, inducción y evaluación del desempeño del personal.

### **Objetivos**

- a) Asegurar la gestión de recursos humanos vinculando al personal adecuado según las competencias y habilidades necesarias para el puesto.
- b) Ofrecer a los empleados salud y seguridad ocupacional.
- c) Mantener los servicios médicos necesarios para todos los empleados.

### **Indicadores**

% de cumplimiento de capacitaciones versus el plan de capacitación

% de personal evaluado (evaluaciones de desempeño)

% de rotación de personal

## **7. Tecnologías de Información**

Esta área deberá encargarse por desarrollar un portal de información dirigido a la atención de los clientes donde se pueda ser interactivo con las solicitudes que estos realicen; además de monitorear que el equipo utilizado para el procesamiento como básculas y PDA para la lectura del producto final funcionen de la mejor forma y así evitar atrasos en los procesos que ocasionarían el incumplimiento de las órdenes de producción.

### **Objetivos**

- a) Establecer y mantener el marco tecnológico de los sistemas de información en toda la organización, definiendo e implementando las políticas, estándares y procedimientos para lograr los objetivos de integración en todas las áreas de la planta.
- b) Disponer de información en línea para todos los departamentos relacionados.

### **Indicadores**

- Frecuencia de solución de problemas en equipos

## **6.5 PLANES TÁCTICOS DE LA ESTRATEGIA**

Los planes tácticos se dividen en dos: los planes orientados a crear la ventaja competitiva (PAE´s) y los planes de mantenimiento de la eficacia operativa (POA´s).

Tanto los planes operativos como la estrategia son esenciales para un desempeño superior de una empresa. Esto indica que los planes que se derivan de un presupuesto deben ser de dos clases, los planes tácticos que el autor Michael Porter propone se denominen Planes de Adecuación de la Estrategia (PAE's) orientados a poner en práctica los elementos de ventaja competitiva (hacer cosas únicas, distintas a la competencia y que sean difíciles de imitar) que en su conjunto representa un posición única que se logra con la Estrategia; y los planes denominados Planes Operativos Anuales (POA's) orientados (de acuerdo a Porter) a lograr la eficacia operativa (hacer lo mismo que hacen los demás pero de mejor manera).

#### **6.5.1 PLANES DE ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA (PAE'S)**

Para que la empresa posteriormente pueda llevar a cabo la realización de los PAE's se seleccionó las áreas de gestión de negocios de la empresa sumado a los elementos de ventaja competitiva identificados que constituyen los planes propios para la adecuación o implantación de la estrategia.

Estas áreas se dejaron definidas en Empacadora San Lorenzo como las áreas de gestión gerencial necesarias para identificar en detalle las ventajas competitivas sostenibles.

#### **En la Empresa Granjas Marinas se identifican las siguientes áreas:**

- Estructura y recursos de personal organizacionales
- Recursos financieros
- Políticas y normas
- Tecnologías de información
- Mejora continua
- Liderazgo y dirección

Tabla 28. Áreas de gestión que apoyan los elementos de ventaja competitiva

Áreas de Gestión	Elementos de Ventaja Competitiva
Estructura y Recursos de Personal Organizacionales	Establece programas de capacitación para certificar a sus empleados, como una estrategia de servicios de calidad
Recursos Financieros	Posee el mayor número de hectáreas concesionadas para producir camarón
Políticas y Normas	Cuenta con procesos certificados. Producto que ofrece al cliente es de calidad. Aplica altos estándares de calidad en su producto de valor agregado.
Sistema de Información	Integra sus procesos mediante la implementación de un Sistema de estándar mundial de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)
Mejora Continua	Innovador en técnicas de procesamiento del camarón cocinado e IQF
Liderazgo y Dirección	Busca la expansión global de la exportación de camarón con valor agregado a mercado Europeo.  Mayor exportador de camarón con Valor agregado a M&S de Inglaterra y otros clientes importantes en USA y Europa.

## 6.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 6.6.1 CRITERIOS DE ÉXITO PARA EL LOGRO DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA ANALIZADA

Durante el estudio de investigación realizado a Grupo Granjas Marinas con orientación a Empacadora San Lorenzo, se identificó que la estrategia a la que están orientados es una estrategia de **diferenciación dirigida**. Para efectos del estudio también la estrategia se evaluó bajo las tres preguntas formuladas para evaluar el éxito de la estrategia, obteniendo la siguiente información:

#### 1. ¿Se ajusta la estrategia a la situación actual de la empresa de GGM?

Para definir la estrategia para Grupo Granjas Marinas se utilizaron los conceptos para la posición estratégica de PESTELE, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y la matriz DAFO, de los resultados de estos análisis se puede comprender que la estrategia de Diferenciación Dirigida se ajusta a la organización ya que es compatible con su entorno, capacidad y expectativas.

Tabla 29. Ajuste de la estrategia según la posición estratégica

Concepto	Posición Estratégica	Las estrategias ajustadas deben abordar:
<b>PESTEL</b>	Oportunidad de crecimiento. Cambios en la estructura de la industria.	Integración vertical de la empresa.
<b>5 Fuerzas</b>	Fuerzas competitivas.	Desarrollo de barreras y fortalecimiento de la empresa.
<b>Cadena de Valor</b>	Oportunidades de integración vertical. Contratación externa.	Logro de la integración vertical por la empresa de GGM, y considerar contratar servicio externo por las actividades que no generan valor.
<b>Matriz DAFO</b>	Justifica la estrategia en función del análisis interno de la organización.	Valoración del ajuste según los resultados del análisis.

Considerando el análisis FODA, podríamos indicar que la empresa cuenta con fortalezas y competencias que le permiten ajustarse a la estrategia como:

- Gran número de hectáreas de tierra para el cultivo de camarón.
- Personal capacitado en el procesamiento de camarón de valor agregado.
- La empresa actualmente opera bajo estrictos controles de calidad e inocuidad todo con el fin de proveer un producto procesado en base a las especificaciones de los clientes.
- El mercado que atiende la empresa es cada vez más exigente, interesado en atributos del producto como la calidad, inocuidad, procesamiento con responsabilidad social y ambiental,
- GGM está constantemente en actualización de sus certificaciones.
- Oportunidades de expandirse a nuevos mercados.
- Software empresarial SAP
- Procesos certificados ISO, HACCP, próximamente Global G.A.P.

Sin embargo se considera que debe de haber una mejora o ajuste para minimizar las debilidades actuales de la empresa ya que actualmente ESL no cuenta con la capacidad instalada suficiente como para satisfacer la demanda de sus clientes por camarón con valor agregado, sin embargo se están haciendo inversiones para la remodelación completa del área de producción.

La estrategia de diferenciación dirigida, si se ajusta a la situación de la empresa Empacadora San Lorenzo del Grupo Granjas Marinas, pero necesita hacer una mejora para minimizar sus debilidades y maximizar sus fortalezas.

**2. ¿La estrategia genera a la empresa un mejor desempeño?**

Para GGM el nicho de mercado Europeo y EUA que atiende con la venta del camarón de valor agregado, es la base para su rentabilidad ya que la fidelización de este mercado mantiene constantes exportaciones que se traducen en utilidades para los accionistas y a su vez el bienestar de todos los empleados. La diferenciación dirigida resulta factible para la empresa

**3. ¿Contribuye la estrategia a crear una ventaja competitiva sostenible?**

La diferenciación permite a la empresa contar con la ventaja competitiva de un producto de calidad y marca reconocida y procesos certificados, sus fortalezas radican principalmente en la calidad e inocuidad, procesos documentados, mano de obra calificada y un conjunto de factores que hacen que la estrategia de diferenciación sea aceptable e idónea para la empresa.

Tabla 30. Análisis de disponibilidad de los recursos

Para permanecer en el negocio
<p style="text-align: center;"><b>Disponibilidad de Recursos: ¿Carecemos de los recursos necesarios?</b></p> <p>GGM cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia de diferenciación dirigida: una marca reconocida, procesos certificados, inversión para ampliación de la planta de procesos, inversión en maquinaria, mano de obra calificada, instalaciones diseñadas para el procesamiento, laboratorios y fincas bien equipadas.</p> <p style="text-align: center;"><b>Factibilidad Financiera: ¿Estamos operando por debajo del mínimo requerido en alguna actividad?</b></p> <p>Actualmente la planta de procesos ESL no cuenta con la capacidad instalada suficiente como para satisfacer la demanda de sus clientes por camarón con valor agregado, sin embargo se están haciendo inversiones para la remodelación completa del área de producción.</p>
Para competir con éxito
<p style="text-align: center;"><b>¿Qué recursos únicos tenemos ya?</b></p> <p>Software empresarial SAP            Procesos certificados ISO, HACCP, próximamente Global G.A.P.            Gran número de hectáreas de tierra para el cultivo de camarón</p>

## **6.7 PROPUESTA DE GESTIÓN DE CAMBIO**

### **6.7.1 CONFORMAR UN EQUIPO DE ESTRATEGAS DEL MÁS ALTO NIVEL**

La clave del éxito de una estrategia no está en diseñar y tener el mejor plan estratégico, sino en la implementación y en la ejecución de la estrategia para convertirla en acciones y cumplir o superar los resultados que se planearon obtener.

La implementación y la buena ejecución de la estrategia requieren habilidades administrativas, fortalecer capacidades competitivas, motivar y recompensar a las personas para que apoyen la estrategia. Ejecutar una estrategia pone a prueba la capacidad de los gerentes para crear y fomentar una cultura que respalde la estrategia, dirigir el cambio organizacional, alcanzar la mejora continua de las operaciones y los procesos de negocio.

Ante el reto de ir más allá de una propuesta de plan estratégico, este estudio de investigación, propone a la empresa Grupo Granjas Marinas, integrar un equipo de estrategas al más alto nivel, que deberá conformarse por personal de Empacadora San Lorenzo, con liderazgo, habilidades competitivas y sobre todo talento humano comprometido para impulsar el proceso de ejecución de la estrategia.

#### **Estratega**

Se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes. Los estrategas no rechazan el análisis, de hecho, no pueden trabajar sin él, pero solo lo utilizan para estimular el proceso creativo, probar las ideas que surgen, para asegurar la correcta ejecución de las ideas de alto potencial, que de otra manera no podrían implementarse en forma adecuada (Ohmae, 2004).

#### **El perfil de un estratega**

Las características o rasgos que se deben identificar en las personas que se seleccionarán para apoyar a la estrategia son las siguientes: visionarios, líderes, con

inteligencia emocional, personas dispuestas al aprendizaje, percepción, pensamiento intuitivo, iniciativa propia, tomador de decisiones, dedicación, imaginación, personalidad creativa, capacidad para vislumbrar ideas brillantes, innovadores, persistentes, responsables, disciplinados, emprendedores y constructores de ideas.

La propuesta sugiere que el equipo de estrategias esté conformado por una persona representante de cada área que apoya la estrategia de la empresa Empacadora San Lorenzo. Entre esas áreas se encuentran: La dirección, calidad y laboratorio, compras e inventario, servicios técnicos, gestión de recursos humanos, tecnologías de información, mercadeo y exportaciones, producción, administración y finanzas, gestión socio ambiental. El equipo será de 10 personas de los cuales se sugiere que el líder sea el representante de la dirección.

### **Apoyo que debe de brindar la empresa para ejecutar una estrategia**

1. Crear una organización con las competencias y capacidades para ejecutar con éxito la estrategia.
2. Asignar suficientes recursos monetarios y personal disponible para dirigir la ejecución de la estrategia.
3. Redactar normas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia.
4. Instalar sistemas de información que permitan al personal de la empresa llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
5. Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos: institucionales y financieros.
6. Inculcar una cultura en los empleados que promueva la buena ejecución estratégica.
7. Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución estratégica.

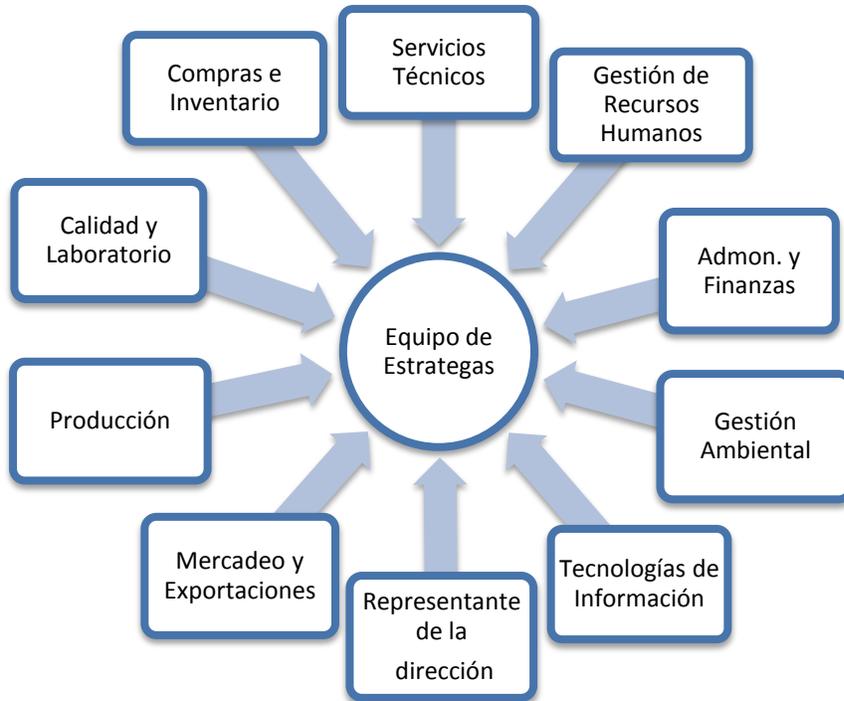


Figura 42. Estructura del equipo de estrategias

### **Competencias a desarrollar en los Equipos de Estrategas**

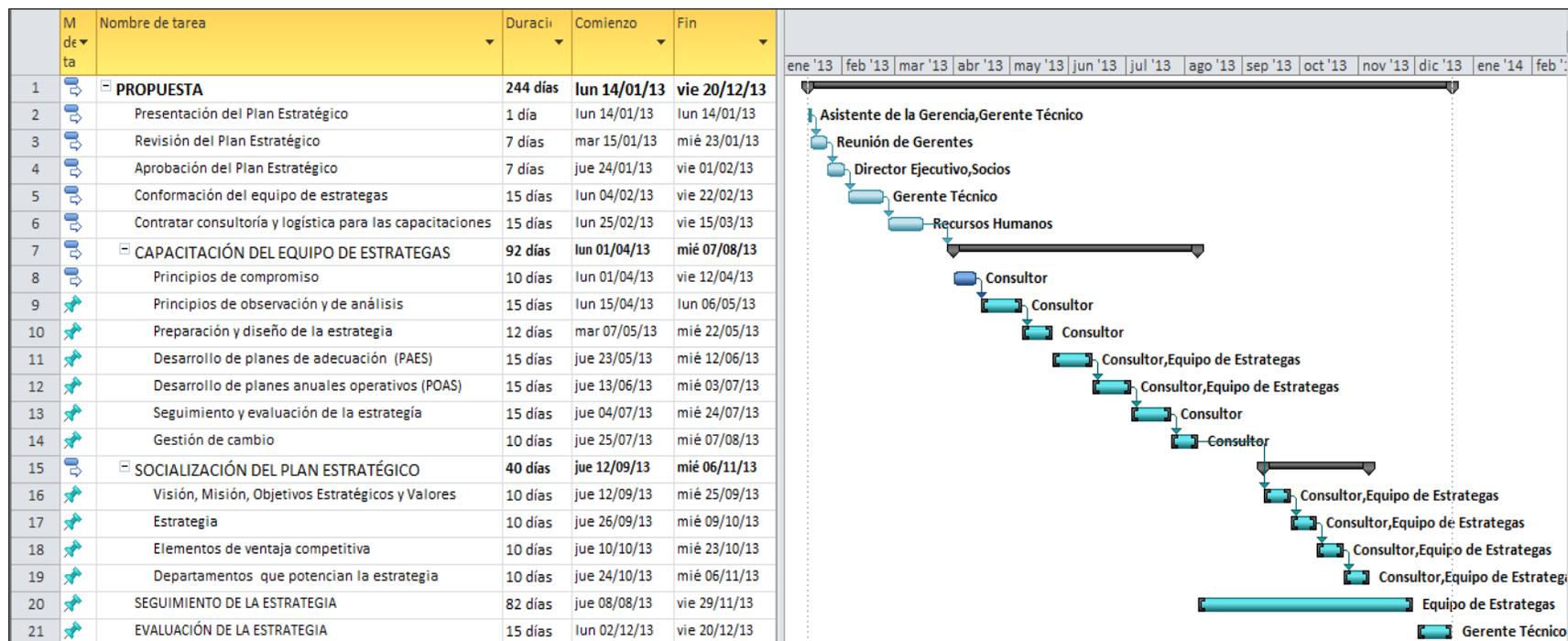
1. Liderazgo
2. Inteligencia emocional
3. Gestión de equipos
4. Gestión del cambio
5. Desarrollar planes de adecuación de la estrategia (PAE's)

### **Funciones en las que puede apoyar el equipo de estrategias**

1. Ejecución de la estrategia
2. Análisis de la situación de la empresa o recursos internos de la empresa
3. Análisis del entorno de la empresa y la competencia
4. Seguimiento de la estrategia
5. Ser agentes de cambio
6. Socializadores de la estrategia, visión, misión, valores y objetivos estratégicos a toda la organización.

## 6.7.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN

Tabla 31. Cronograma de actividades para llevar a cabo la propuesta



La primera parte del cronograma muestra las actividades que conforman la fase inicial para la implementación de la propuesta en la cual la tarea más importante es la aprobación del plan estratégico ya que de esto dependerá el desarrollo de las siguientes actividades. Luego se detallan los temas seleccionados para la capacitación al equipo de estrategias que será impartida por un consultor externo, donde algunos temas como el desarrollo de los planes tácticos se impartirán llevándolos a la práctica. Posteriormente se llevará a cabo la socialización del plan estratégico y finalmente el seguimiento y evaluación. La duración del programa es de 244 días hábiles, desde enero hasta diciembre de 2013.

Tabla 32. Presupuesto para llevar a cabo la propuesta

No.	Actividades	Tiempo	Costo por Persona	Número de personas	Costo Total
	<b>Capacitaciones:</b>				
1	Principios de compromiso	10 días	L. 3,000.00	10	L. 30,000.00
2	Principios de observación y de Análisis	15 días	L. 3,000.00	10	L. 30,000.00
3	Preparación y diseño de la estrategia	12 días	L. 3,000.00	10	L. 30,000.00
4	Desarrollo de Planes de Adecuación ( PAES)	15 días	L. 3,000.00	10	L. 30,000.00
5	Desarrollo de Planes Anuales Operativos	15 días	L. 3,000.00	10	L. 30,000.00
6	Seguimiento y evaluación de la estrategia	15 días	L. 3,000.00	10	L. 30,000.00
7	Gestión de Cambio	10 días	L. 3,000.00	10	L. 30,000.00
8	<b>Material didáctico y logística</b>	15 días			L. 40,000.00
9	<b>Socialización del Plan Estratégico</b>	40 días			L. 50,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>L. 300,000.00</b>

**Notas:**

\* Las capacitaciones serán impartidas por un consultor externo

\* La etapa de socialización tendrá acompañamiento de un consultor externo

La tabla 32 presenta el contenido del presupuesto para poder ejecutar el plan estratégico con la ayuda del equipo de estrategias asesorado por un consultor externo.

Se presentan las capacitaciones para el equipo de estrategias compuesto por 10 personas, dichas capacitaciones se llevarán a cabo siguiendo los temas para el proceso de diseño y ejecución de una buena estrategia. Cada fase es un tema de la capacitación y tiene un costo por persona de L. 3, 000.00 por cada curso impartido por un consultor externo, haciendo un total de L. 210,000.00 esta capacitación está planeada para una duración de 92 días en total.

El material didáctico para llevar a cabo las capacitaciones incluye libros de texto, folletos, fotocopias, papel y lápices, y la logística como equipo audiovisual y el acondicionamiento de las instalaciones que están ubicadas en la sala de conferencia de Empacadora San Lorenzo. Esta actividad se ha valorado con un costo de L. 50,000.00.

La socialización del plan estratégico es una actividad que tiene duración de 40 días y será dirigida por un consultor externo con honorarios de L. 50,000.00 para llevar a cabo la tarea con apoyo del equipo de estrategias.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central de Honduras. (2011, marzo 25). Programa Monetario 2011\_2012, 47.
2. Banco Central de Honduras. (2011, agosto). Comercio Exterior de Mercancías Generales. Recuperado a partir de [http://www.bch.hn/download/comex/comex2011/informe\\_comex\\_08\\_2011.pdf](http://www.bch.hn/download/comex/comex2011/informe_comex_08_2011.pdf)
3. de Ferrera, C. (2002, septiembre 20). Aspectos Legales de la Acuicultura en Honduras, *volumen # 30 N02, Tegucigalpa 1989*. Recuperado a partir de <http://rds.hn/index.php?s=4130d45c0e833178e343f1d1f96589b7&documento=482&view=findpost&p=524>
4. DIAGNOSTICO SOBRE EL ESTADO DE LA ACUICULTURA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE. (2012). Recuperado febrero 12, 2012, a partir de <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB484S/AB484S04.htm>
5. Diario Tiempo. (2011, noviembre 23). Promoverán regulaciones para fortalecer industria del camarón. Recuperado febrero 19, 2012, a partir de <http://www.coddeffagolf.org/actualidad/prensa-2011/143-promoveran-regulaciones-para-fortalecer-industria-del-camaron>.
6. Ecuador exportó \$480 millones en camarón durante el primer semestre de 2011 | HOY. (2011, agosto 25). Recuperado febrero 15, 2012, a partir de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-exporto-480-millones-en-camaron-durante-el-primer-semester-de-2011-496277.html>
7. El Comercio. (2006, octubre 25). Ecuador exporta a Estados Unidos el 60% de camarones con valor agregado; [Source: El Comercio] - ProQuest. Recuperado enero 22, 2012, a partir de <http://search.proquest.com/docview/467455207/13468DC459514C30167/7?accountid=35325>
8. El Congreso Nacional de Honduras. (2011). Proyecto de ley para el fortalecimiento de la camaricultura en Honduras.
9. El negocio del camarón - ProQuest. (s. f.). Recuperado enero 22, 2012, a partir de <http://search.proquest.com/docview/336501859/13469703E4A605AFF5E/3?accountid=35325>

10. Estrategia Magazine. (2002, diciembre). Análisis FODA | Estr@tegia Magazine | Administración, Marketing y Tecnología. Recuperado a partir de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-foda-dafo-herramienta-analisis-situacion-actual-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/>
  
11. FAO. (2012a). Visión General del Sector Acuícola Nacional de Ecuador. Recuperado febrero 16, 2012, a partir de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es).
  
12. FAO. (2012b). Visión General del Sector acuícola nacional Honduras. Recuperado febrero 12, 2012, a partir de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_honduras/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_honduras/es).
  
13. FAO. (2012c). FAO Pesca y Acuicultura - Código de la conducta para las industrias pesqueras responsables. Recuperado febrero 13, 2012, a partir de <http://www.fao.org/fishery/code/es>
  
14. FAO Fisheries Gateway. (2006, 2012). Programa de información de especies acuáticas. Recuperado a partir de [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus\\_vannamei/es#tcNA0064](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus_vannamei/es#tcNA0064)
  
15. FAO GLOBEFISH -. (2011, diciembre). *El mercado del camarón está en aumento a pesar de la difícil situación económica mundial*. Recuperado febrero 4, 2012, a partir de <http://www.globefish.org/shrimp-december-2011.html>
  
16. Fonseca Moreno, E. (2010, mayo). Industria del camarón: su responsabilidad en la desaparición de los manglares y la contaminación acuática. REDVET. 11(5), 2010. Recuperado enero 24, 2012, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10411105&p00=acuicultura>
  
17. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología De La Investigación* (Cuarta.). Mc Graw Hill Interamericana.
  
18. Johnson, G., Sholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.<sup>a</sup> ed.).
  
19. Kinneer, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (5a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

20. NOAA. (2011, diciembre). NMFS- Trade Query - Comparison for a Product. Recuperado febrero 17, 2012, a partir de [http://www.st.nmfs.noaa.gov/pls/webpls/trade\\_prdct.data\\_in?qtype=IMP&qmnth=01&qyear=2011&qprod\\_name=SHRIMP&qoutput=TABLE](http://www.st.nmfs.noaa.gov/pls/webpls/trade_prdct.data_in?qtype=IMP&qmnth=01&qyear=2011&qprod_name=SHRIMP&qoutput=TABLE)
21. Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. McGraw-Hill.
22. Ortega Souza, E. (2012, febrero 11). Desprotegidas la acuicultura y la pesca. Recuperado febrero 12, 2012, a partir de <http://archivo.elheraldo.hn/Ediciones/2011/05/12/Opinion/Desprotegidas-la-acuicultura-y-la-pesca>
23. Paredes Machado, V. (2011, junio 19). Plan Estratégico del Siglo XXI. Recuperado a partir de <http://issuu.com/virgilioparedes/docs/planestrategicosigloxxi>
24. Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
25. Subasinghe, D. S. (2003, diciembre). El Camarón: Un candidato ideal para el Valor Agregado. *Boletines nicovita*, 8, 5.
26. Thompson Jr., A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica*.
27. Windevoxhel, N., Secaira, F., & Corrales, L. (2001, junio). Corredor Biológico Golfo de Fonseca. Recuperado a partir de <http://clme.iwlearn.org/documents/databases/connectivity/corredor-biologico-golfo-fonseca-honduras>
28. Yaneivis Rosales, G. (2009). Determinación del tiempo de vida útil del camarón de cultivo *Litopenaeus vannamei* almacenado en hielo. Selección de tesinas en opción al título Lic. en Ciencias Alimentarias. Recuperado febrero 1, 2012, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acuicultura:** Es aquella parte la producción pesquera conseguida mediante la intervención humana, comprende un control físico, de los organismos en algún momento ciclo vital, independientemente de la fase de cosecha. El objetivo de esta industria no se orienta únicamente a la multiplicación de los bienes que se producen, sino también a su mejoramiento cualitativo, haciendo posible que dichos productos incrementen su valor (Fonseca Moreno, 2010, p. 2) .

**ANDAH:** Asociación nacional de acuicultores de Honduras.

**BCH:** Banco Central de Honduras.

**Blast Freezer:** Cuartos de congelación con capacidad de almacenar hasta 15 torres.

**Bin:** Recipiente plástico que se utiliza para almacenar el camarón.

**Cadena de valor:** Michael Porter en su obra “Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance” (Porter, 1995) indica que la cadena de valor “*es un modelo teórico que permite describir las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final*”, las diversas actividades que la conforman; son las llamadas actividades primarias y las actividades de apoyo, determinando así, lo relevante de lo no relevante para el logro de la visión de la empresa.

**Camarón blanco o *Penaeus Vannamei*:** Es nativo de la costa oriental del Océano Pacífico, desde México al Norte, hacia Centro y Sudamérica hasta Perú. El Camarón Blanco se encuentra en hábitats marinos tropicales, en aguas cuya temperatura es normalmente superior a 20 °C durante todo el año (FAO Fisheries Gateway, 2006) .

**CENTREX:** Centro de Trámite de Exportaciones.

**Commodity:** Todo bien que es producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene un valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

**Cooler:** Cuartos fríos, utilizados para almacenar el producto y mantenerlo fresco.

**Devenado:** Se refiere a quitar la vena del camarón que es su sistema digestivo.

**DEI:** Dirección Ejecutiva de Ingresos.

**DIGEPESCA:** Dirección general de Pesca y Acuicultura.

**ESL:** Empacadora San Lorenzo.

**Estratega:** Es el que identifica caminos que nadie conoce, anda en caminos que nadie ha andado. Un Estratega se identifica por tener las siguientes características ser de pensamiento intuitivo, personalidad creativo, capacidad para vislumbrar ideas brillantes, Innovadores, persistente, responsable, disciplinado y constructor de ideas.

**Estrategia:** Michael Porter define la Estrategia “como el elemento o conjunto de elementos que dan una ventaja competitiva sostenible a una organización o una posición única que alcanza una organización y que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar” (Porter, 1995).

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

**FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS):** Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, con el objetivo de ayudar a diagnosticar e inclusive identificar puntos medulares que podrían representar ventajas competitivas y poder finalmente tomar decisiones (Estrategia Magazine, 2002).

**GGM:** Grupo Granjas Marinas.

**GML:** Granjas Marinas Larvicultura.

**HACCP:** Es un sistema que enfatiza el control del proceso, concentra el control en los puntos críticos para la inocuidad del producto, valoriza la comunicación entre la industria y la inspección. Se trata de un sistema preventivo y no reactivo. Una herramienta utilizada para proteger los alimentos de peligros físicos, químicos y biológicos

**IQF (Individually Quick Frozen):** Congelado Rápido Individual. Gracias a este procedimiento se garantiza, una vez que hayamos descongelado el producto, que este conserve toda la textura, valor nutritivo e igual sabor al del producto recién cosechado. Así mismo, para su preservación, el uso de este proceso garantiza que los productos no necesiten de ningún tipo de químicos o preservantes y que, debido al cambio brusco de temperatura, se reduzca de forma importante la presencia de microorganismos.

**Máster:** Caja de cartón que se utiliza para el empaque del producto terminado.

**MAREX:** Mariscos para exportación.

**OIRSA:** Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria.

**PESTELE:** Es una herramienta para el análisis del entorno de negocios; para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en que se desenvuelve la empresa. El modelo PESTELE ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y aspectos éticos que afectan a la empresa.

**Planificar:** Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer solo predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

**Plan de Adecuación de la Estrategia (PAE´s):** Es un plan táctico orientado a poner en práctica los elementos de ventaja competitiva de la empresa y que solo se logra con la estrategia. Son planes ejecutados por equipos de estrategias de áreas de gestión y la estructura organizacional se adapta a la estrategia.

**Plan Operativo Anual (POA´s):** Es un plan táctico orientado a la eficacia operativa de una empresa (hacer lo mismo que hacen las demás empresas del mismo rubro pero de mejor manera), son ejecutados por las áreas funcionales de la organización y se adaptan a la estructura organizacional.

**RIT:** Régimen de Importación Temporal

**SENASA:** Servicio Nacional de Saneamiento Animal.

**SGP:** Sistema Generalizado de Preferencias.

**Valor agregado:** En la industria del camarón, "valor agregado" se refiere a cualquier otro proceso al que se halla sometido el camarón, aparte de la eliminación de la cabeza (o "descabezado").

**Visión estratégica:** Describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.

**UE:** Unión Europea.

**ZOLI:** Zona Libre en Honduras

## ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN

### ANEXO 1. MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL DE LA ACUICULTURA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Tabla 33. Marco institucional y legal de la acuicultura en América Latina y el Caribe

PAIS	INSTITUCION		LEGISLACION
	Dirección política	Ejecución	
Argentina	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca- Subsecretaría de Pesca	Dirección Nacional de Pesca y Acuicultura (DNPA/Inidep)	Existe anteproyecto de Ley de Acuicultura y Pesca Continental.
Brasil	Ministerio del Medio Ambiente	Instituto Brasileño del Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables (Ibama)	Decreto Ley No221/67 que establece la ordenación pesquera y de acuicultura (Código de Pesca). Decreto (Portaria) No1582/89 Ibama, que establece registro y normas para actividades acuícolas.
Chile	Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción - Subsecretaría de Pesca	Servicio Nacional de Pesca (Sernap)	Ley de Pesca (1991).
Colombia	Ministerio de Agricultura	Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA)	Ley de Pesca (1990) y Reglamentos.
Costa Rica	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Dirección General de Recursos Pesqueros y Acuicultura	La legislación no tiene normas específicas en el campo de la acuicultura.
Ecuador	Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca- Subsecretaría de Recursos Pesqueros	Dirección General de Pesca	Se está analizando un anteproyecto de normativa específica para el desarrollo de la acuicultura.
El Salvador	Ministerio de Agricultura	Centro de Desarrollo Pesquero (Cendepesca)	Ley de Pesca (1981), regula la acuicultura.
Guatemala	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Dirección de Pesca y Acuicultura	Existe un proyecto de Ley Pesquera en estudio del Congreso Nacional.
Honduras	Secretaría de Recursos Naturales	Dirección General de Pesca y Acuicultura (Dige Pesca)	Ley de Pesca (1959). Existe anteproyecto de Ley General de Pesca y Acuicultura.
México	Secretaría de Pesca	Dirección General de Acuicultura (DGA-Sepesca)	Ley de Pesca y su Reglamento (1992).
Nicaragua	Ministerio de Economía y Desarrollo	Dirección de Promoción y Desarrollo Pesquero (Mede-pesca)	Ley de Pesca (1961). Existe anteproyecto de Ley General de Pesca y Acuicultura.
Venezuela	Ministerio de Agricultura y Cría.	Servicio Autónomo de los Recursos Pesqueros y Acuícolas (Sarpa)	Existe un proyecto de Ley Orgánica de Pesca y Acuicultura.

**Fuente:** («DIAGNOSTICO SOBRE EL ESTADO DE LA ACUICULTURA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE», 2012)

## ANEXO 2. TRATADOS INTERNACIONALES

En esta sección se incluye un cuadro con los tratados internacionales vinculados al ambiente, que han cumplido con todo el procedimiento para convertirse en ley según la Constitución de la República de Honduras, los cuales han sido aprobados por el Congreso Nacional, ratificados por el Poder Ejecutivo y publicados en el Diario Oficial “La Gaceta”.

Tabla 34. Tratados internacionales vinculados al ambiente

No.	TRATADO O CONVENIO	FECHA DE APROBACIÓN	OBJETIVOS
1	Acta constitutiva del comité de acción sobre proyectos del mar y de agua dulce	Aprobado por el Congreso Nacional mediante Decreto No 656 de 1978.	Promover la explotación y el adecuado aprovechamiento de los recursos pesqueros, preservando el medio ambiente marino; e incrementar la producción para consumo interno y diversificar las exportaciones.
2	Convenio sobre vertimiento de desechos en el mar	Aprobado por el Congreso Nacional a través de Decreto 844 de 1980	Procura evitar la contaminación del mar por el vertido de desechos y otras materias que puedan crear peligros a la salud humana y dañar los recursos biológicos y la vida marina.
3	Convención de RAMSAR. de importancia internacional, como hábitat de especies acuáticas	Honduras se constituye como parte de la convención a partir de Junio de 1993.	El país incluyó en la Lista de Humedales de Importancia Internacional, a los Humedales del Golfo de Fonseca, que como tal cobijan a los manglares.
4	Constitución del Organismo Inter Regional de Sanidad Agropecuaria, OIRSA	Decreto 24-93, Gaceta del 4 de Marzo de 1994	Responder a nuevas necesidades de atención, priorizando la Sanidad Agroalimentaria, Acuícola y Forestal y su ámbito comercial.
5	Convenio sobre Diversidad Biológica	Decreto 30-95, La Gaceta del 10 de Junio de 1995.	Proteger y conservar las regiones naturales de importancia científica, que representen ecosistemas únicos de importancia regional y mundial y que tengan potencial de brindar opciones de desarrollo sustentable.
6	Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica-USA y República Dominicana, DR-CAFTA.	Decreto 10-2005, del 3 de Marzo del 2005,	La obligación principal es el cumplimiento de la legislación ambiental de cada uno de los países. Se establece la importancia de aplicar los compromisos adquiridos en los acuerdos ambientales multilaterales para enfrentar los problemas ambientales globales.

Fuente: (Windevoxhel et al., 2001, p. 27)

### ANEXO 3. PROCESOS DE EMPACADORA SAN LORENZO

Una vez cosechado el camarón en las fincas del Grupo Granjas Marinas, se enhiela inmediatamente y se transporta a la planta descabezadora CADELPA, donde pasa por el proceso de descabezado y clasificado por tallas para ser enviado a la planta de Procesos Industriales ESL donde es descargado, lavado, inspeccionado y procesado para darle valor agregado.

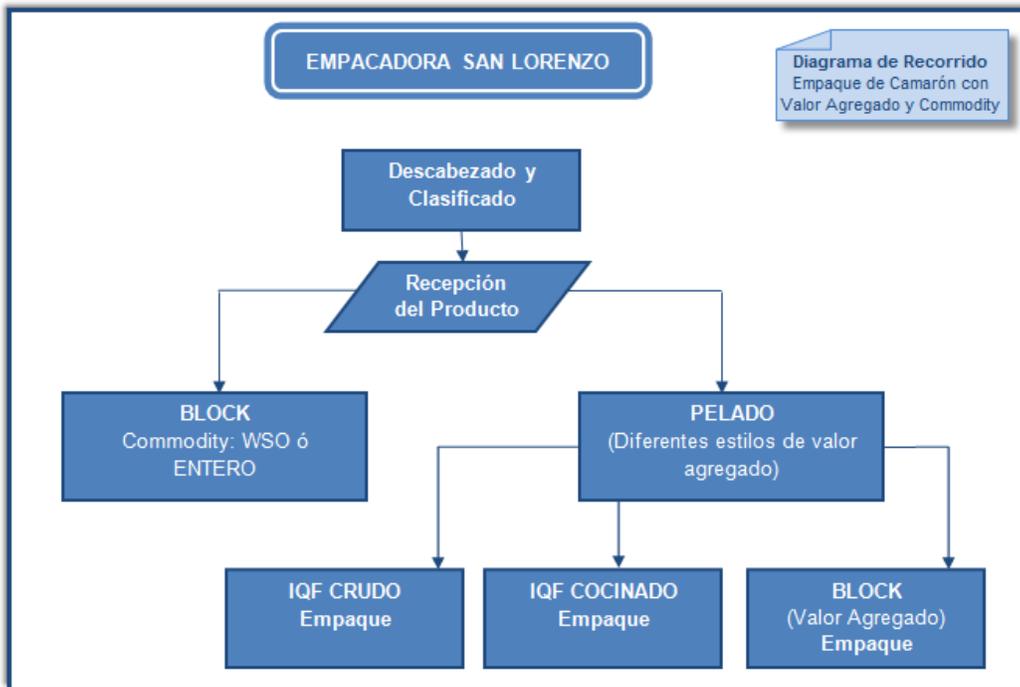


Figura 43. Descripción de los procesos de ESL

#### Descabezado y Clasificado

El camarón descabezado y clasificado por talla en CADELPA es recibido en la planta de Procesos Industriales ESL, donde es sometido a pruebas de calidad y sabor en el área de recepción.



Figura 44. Proceso de descabezado del camarón

La talla, representa el número de camarones que se pueden encontrar en 1 libra. En el cuadro que se muestra a continuación se presentan las diferentes tallas del camarón:

Tabla 35. Tallas de camarón

TALLAS DEL CAMARÓN		
16-20	41-50	110-130
21-25	51-60	130-150
26-30	61-70	150-200
31-35	71-90	Larva
36-40	91-110	

### Recepción

En esta área se recibe el camarón, se le asignan lotes para la información de laboratorios y fincas. Se destina a empacar directamente en BLOCK.

### Block

Este proceso empaca camarón en cajitas individuales de 4 o 5 libras y puede ser pelado con valor agregado o con concha para commodity. Luego es llevado a los blast freezer para ser congelado a  $-18^{\circ}\text{C}$ .

## Pelado

En esta área el camarón es pelado y devenado donde se le da valor agregado con diferentes estilos de acuerdo a los pedidos especiales de los clientes. El producto pelado se envía a los procesos de IQF Cocinado, IQF Crudo o BLOCK.

Tabla 36. Estilos de camarón pelado

Estilo	Abreviado
Pelado devenado sin cola (con cuchillo)	PD T-OFF
Pelado devenado con cola (con cuchillo)	PD T-ON
Pelado sin devenar sin cola	PUD T-OFF
Pelado sin devenar con cola	PUD T-ON
Pelado devenado sin cola (con aguja)	ND T-OFF
Pelado devenado con cola (con aguja)	ND T-ON
Camarón con concha	WSO o SHELL-ON
Mariposa o Butterfly	PD BF T-ON



Figura 45. Proceso de pelado del camarón

## IQF Cocinado

En la planta de cocinado se procesan los diferentes estilos de producto. De igual forma, este proceso de cocinado es supervisado por personal de control de calidad y a la vez se aplican las normas HACCP, logrando superar las normas establecidas por los clientes.

La planta de cocinado se encuentra dividida en dos áreas:

### Bajo Riesgo

Es el área de cocinado, donde se preparan los camarones para ingresar al cocinador. El camarón es tratado con sal y azúcar, cuyo porcentaje depende de las especificaciones del cliente.



Figura 46. Proceso de cocinado en el área de bajo riesgo

### Alto Riesgo

- Alto Riesgo 1: Área de la planta de cocinado en donde se trabaja con camarón cocinado pero no hay manipulación del mismo.
- Alto Riesgo 2: Área de la planta de cocinado en donde se trabaja con camarón cocinado, hay manipulación en ellos para hacer pedidos especiales.



Figura 47. Camarón con valor agregado cocinado

## IQF Crudo

Esta área procesa camarón crudo empacado por medio del IQF para congelado de forma individual por un lapso de 15 minutos y posteriormente se empaca según especificaciones de clientes.

## Holding o bodega de almacenamiento

El camarón se almacena en una bodega con capacidad para 400,000 libras sin embargo el inventario puede ser de 2, 000,000 y se almacena en bodegas externas. Debe mantenerse a una temperatura de  $-30^{\circ}\text{C}$  para que el producto siempre se encuentre a  $-18^{\circ}\text{C}$ .

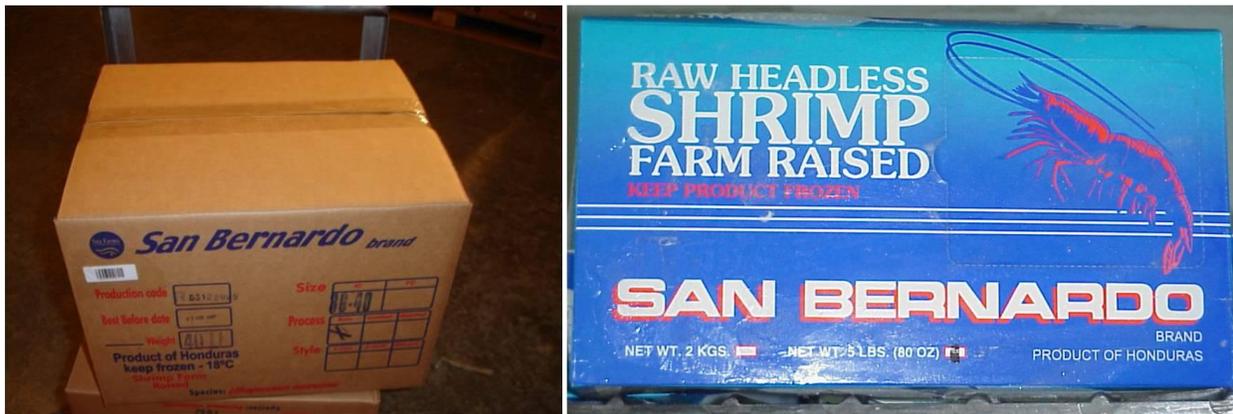
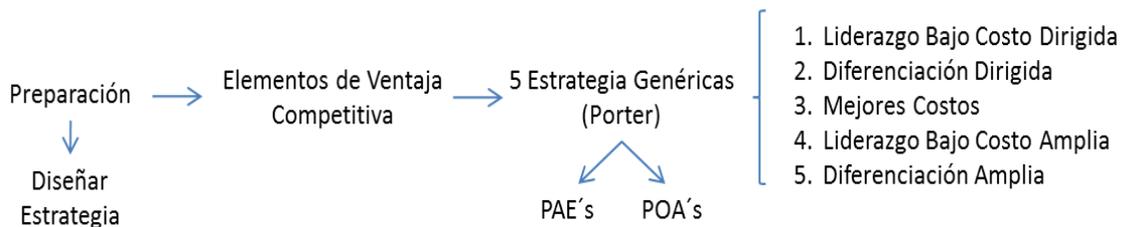
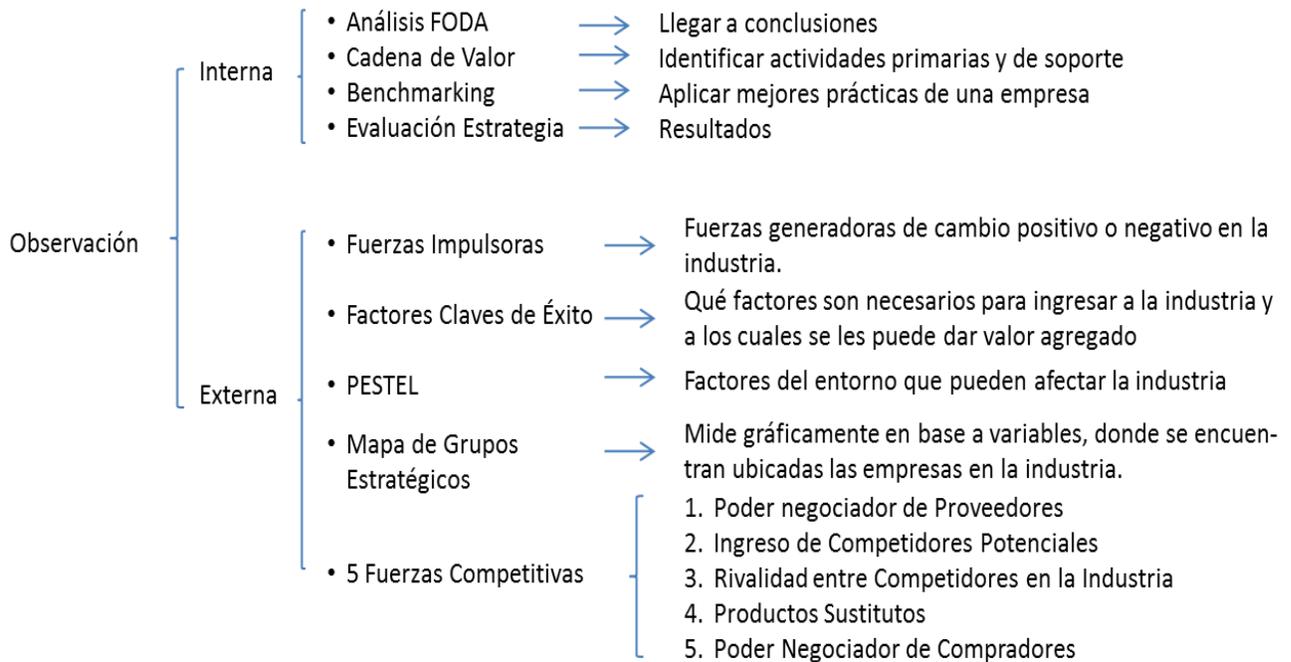
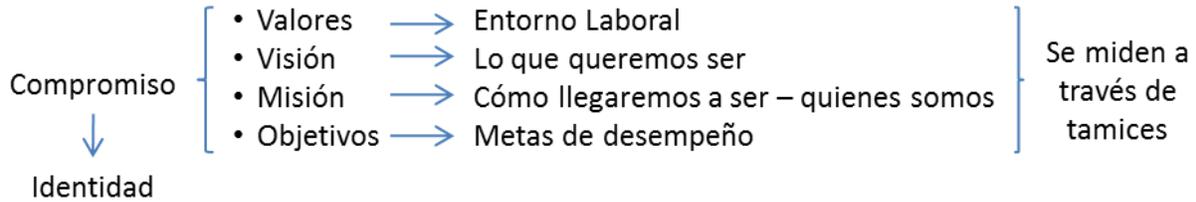


Figura 48. Máster y cajita para empaque con las marcas de exportación de ESL

# ANEXO 4. ESQUEMA DE PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE SIGLO XXI

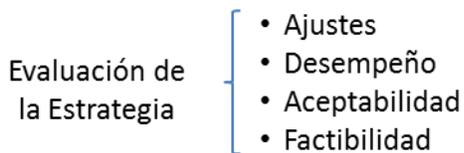
## Principios: Compromiso, Observación y Preparación



## Áreas de Gestión que apoyan la Estrategia



## Evaluación de la Estrategia



## ANEXO 5. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.

Tabla 37. Características de las cinco estrategias competitivas

	Costos Bajos	Diferenciación Amplia	Mejores Costos	Dirigida de Costos Bajos	Diferenciación Dirigida.
Objetivo Estratégico	Sección amplia del mercado	Sección amplia del mercado	Compradores consientes del Valor	Nicho de Mercado estrecho	Nicho de Mercado reducido
Base de la Ventaja Competitiva	Costos menores que los competidores	Capacidad de ofrecer a los compradores algo atractivamente distinto de los competidores	Capacidad de dar a los clientes más valor por su dinero	Costos generalmente más bajos que los rivales para atender al nicho	Atributos del producto o servicio que atraigan a los compradores del nicho.
Línea de productos	Un producto básico con pocas funciones (Calidad aceptable)	Muchas variaciones del producto y amplia selección.	Artículos con atributos atractivos, características variadas de vanguardia.	Características y atributos adecuados a los gustos y necesidades del nicho	Características y atributos ajustados a los gustos y requisitos de los compradores.
Enfoque en la producción	Búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar calidad.	Centrarse en las características diferenciadoras por las cuales los compradores están dispuestos a pagar más, esforzarse por la superioridad del producto.	Concentrarse en características de vanguardia y atributos atractivos con costos menores que los rivales.	Búsqueda continua de reducción sin dejar de incorporar características y atributos correspondientes a las preferencias del nicho.	Productos a la medida, que se ajusten a los gustos y necesidades del nicho.
Clave para mantener la estrategia.	Precios Económicos/ buen valor. Esforzarse por reducir costos, año tras año, en todas las áreas de la empresa.	Destacar la innovación constante para estar delante de los competidores. Concentrarse en algunas características diferenciadoras básicas.	Experiencia única en reducir costos y al mismo tiempo incorporar características y atributos de vanguardia.	Compromiso constante de atender el nicho con el costo más bajo posible. No oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para amplia el atractivo comercial	Compromiso constante de atender el nicho mejor que los rivales. No oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para amplia el atractivo comercial

**Fuente:** Administración Estratégica (Thompson Jr. et al., 2008, p. 157)

## ANEXO 6. ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

La retroalimentación de nuestros clientes es uno de los recursos más importantes para un mejoramiento continuo. De la manera más gentil solicitamos de su tiempo un par de minutos para responder las siguientes preguntas:

1. Con respecto a la calidad del producto y la satisfacción de las especificaciones de su producto. Como evaluaría el producto de SFI en cada de las siguientes áreas:

Estándares Microbiológicos:

Excelente  
Bueno  
Regular  
Deficiente

Estándares ambientales:

Excelente  
Bueno  
Regular  
Deficiente

Estándares sociales:

Excelente  
Bueno  
Regular  
Deficiente

2. En relación a la entrega a tiempo de sus órdenes, como clasificaría a SFI:

Excelente  
Bueno  
Regular  
Deficiente

3. Referente a servicio, logística y documentación, ¿Cómo clasificaría a SFI para contestar sus preguntas o resolver sus interrogantes?

Excelente  
Bueno  
Regular  
Deficiente

4. Concerniente a material de empaque, estibado y transporte, ¿Qué calificativo le da?
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Deficiente

Razón Social: \_\_\_\_\_

Representante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO 7. ENTREVISTA

La siguiente entrevista será aplicada en Grupo Granjas Marinas a un grupo de Gerentes y Jefes de la empresa Empacadora San Lorenzo.

1. ¿Conoce la visión, y la misión del Grupo Granjas Marinas?
  1. Si \_\_\_\_\_
  2. No \_\_\_\_\_
  
2. ¿Si la misión y visión de la empresa fuese actualizada en este momento, que cambios propondría?

### VISIÓN

Seguiremos siendo una empresa de calidad mundial, en la crianza, cultivo, procesamiento y comercialización de productos acuícolas de excelencia, a base de innovación, valor agregado, respeto al ambiente, compromiso con nuestros clientes, bienestar a la sociedad y rentabilidad para nuestros accionistas.

Visión:

---

---

### MISION

Somos una empresa integrada verticalmente en la crianza, cultivo, procesamiento y comercialización de productos acuícolas con la más alta calidad y competitividad, satisfaciendo los requisitos de nuestros clientes a través de una política de mejora continua, enfatizando la sostenibilidad ambiental; contando con el talento humano, la tecnología y el equipo adecuado, de manera que aseguramos generar progreso y bienestar para el país, empleados, accionistas y socios estratégicos.

Misión: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son **los objetivos** que se desean alcanzar con la nueva ampliación que se hará a Empacadora San Lorenzo?
  
4. Enumere en orden de importancia siendo 1 la más importante: ¿Qué áreas de la empresa deberán mejorar al incrementar la producción?
  1. Mercadeo y ventas \_\_\_\_\_
  2. Calidad \_\_\_\_\_
  3. Compras \_\_\_\_\_

4. Inventario y Suministros \_\_\_\_\_
5. Mantenimiento \_\_\_\_\_
6. Tecnologías de Información \_\_\_\_\_

De acuerdo a su selección que recomendaciones propone para mejorar esa área:

---

5. ¿Qué debilidades deberá superarse en el **área de mercadeo** para lograr comercializar una mayor producción?
6. ¿De qué forma en Empacadora San Lorenzo se optimiza la cadena de valor (producción, logística, comercialización, procesos de apoyo) para bajar los costos y ser más competitivos en los precios del camarón con Valor Agregado?
7. ¿Cómo influirá la Nueva Tecnología de SAP con la funcionalidad e integración de los procesos?
8. ¿Cuál es la posición actual de la empresa en la industria camaronera?
9. ¿Qué nueva certificación de calidad se necesita implementar a fin de tener aceptación en el mercado internacional?
10. ¿Conoce la empresa a sus principales competidores? ¿Cuáles son?
11. Enumere en orden de importancia siendo 1 la opción más importante ¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes?
  - a. Calidad\_\_\_\_\_
  - b. Inocuidad\_\_\_\_\_
  - c. Precio \_\_\_\_\_
  - d. Empaque\_\_\_\_\_
  - e. Sabor\_\_\_\_\_
  - f. Otros\_\_\_\_\_
12. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa actualmente?
13. ¿Cuáles son a su criterio las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa?

## ANEXO 8. CATEGORÍAS DE LA ENTREVISTA

### 1. ¿Conoce la visión, y la misión del Grupo Granjas Marinas?

✓ Si

✓ No

### 2. ¿Si la misión y visión de la empresa fuese actualizada en este momento, que cambios propondría?

✓ Revisada y adecuada

✓ Puede mejorarse

✓ Resumir la misión

### 3. ¿Cuáles son los objetivos que se desean alcanzar con la nueva ampliación que se hará a Empacadora San Lorenzo?

✓ Incrementar la producción y las exportaciones de Valor agregado.

✓ Diseño de instalaciones y ordenamiento de los procesos de producción

✓ Incrementar las fuentes de empleo.

✓ Disminuir cantidad de producto procesado en plantas externas.

✓ Satisfacción de la demanda de los clientes

### 4. Enumere en orden de importancia siendo 1 la más importante: ¿Qué áreas de la empresa deberán mejorar al incrementar la producción?

Número de Entrevistas	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Mercadeo y Ventas	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1
Calidad	1	3	2	1	2	5	3	3	3	3	1	6
Compras	4	6	5	4	3	2	4	4	5	6	3	2
Inventario	3	2	6	3	6	3	2	2	1	5	4	3
Mantenimiento	5	6	1	5	4	4	6	5	4	4	5	4
Tecnologías de Información	6	4	4	6	5	6	5	6	6	2	6	5

## **Recomendaciones:**

- ✓ Actualizar la página Web de la empresa.
- ✓ Trabajar de forma integrada para el logro de los objetivos
- ✓ Organizar el departamento
- ✓ Alineamiento de trabajo a planes de acción e indicadores.
- ✓ Contratar a una persona en USA, para atender los clientes
- ✓ Contratación de mano de obra calificada,
- ✓ Mayor supervisión de las tareas
- ✓ Ordenar la planta y buscar nuevas certificaciones para los procesos
- ✓ Aumentar la capacidad instalada

### **1. ¿Qué debilidades deberá superarse en el área de mercadeo para lograr comercializar una mayor producción?**

- ✓ Capacidad de procesamiento para satisfacer la demanda
- ✓ Mayor publicidad de los productos con valor agregado
- ✓ Trabajo en equipo con producción de fincas y empacadora
- ✓ Mejorar la comunicación con los clientes
- ✓ Una investigación de mercados para desarrollo de las marcas
- ✓ Falta de Capacitación del personal

### **2. ¿De qué forma en Empacadora San Lorenzo se optimiza la cadena de valor (producción, logística, comercialización, procesos de apoyo) para bajar los costos y ser más competitivos en los precios del camarón con Valor Agregado?**

- ✓ Con la implementación del sistema SAP se podrá integrar los procesos de la cadena de valor.
- ✓ Planificando la producción en base a las especificaciones de los clientes
- ✓ Integración vertical de toda la compañía: Laboratorio, Fincas y Empacadora
- ✓ Recurso humano capacitado y los procesos de apoyo.
- ✓ Haciendo uso eficiente de la maquinaria y optimizando los recursos de la empresa.

**3. ¿Cómo influirá la Nueva Tecnología de SAP con la funcionalidad e integración de los procesos?**

- ✓ Integración y control de los procesos
- ✓ Información consolidada y en tiempo real para la toma de decisiones
- ✓ Datos precisos y confiables
- ✓ Disminución de los costos de operación
- ✓ Optimización de los recursos

**4. ¿Cuál es la posición actual de la empresa en la industria camaronera?**

- ✓ Líder en la industria camaronera a nivel nacional
- ✓ Líder en Centroamérica
- ✓ Con presencia en USA y Europa

**5. ¿Qué nueva certificación de calidad se necesita implementar a fin de tener aceptación en el mercado internacional?**

- ✓ Normas ISO
- ✓ Normas Para la Exportación
- ✓ Normas que exigen los clientes.

**6. ¿Conoce la empresa a sus principales competidores? ¿Cuáles son?**

- ✓ Los productores asiáticos (China, Tailandia)
- ✓ Ecuador
- ✓ Golfo de México
- ✓ Productores Nacionales

**7. Enumere en orden de importancia siendo 1 la opción más importante ¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes?**

Número de Entrevistas	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Calidad	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
Inocuidad	2	1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2
Precio	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5
Empaque	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	3	3
Sabor	4	4	1	3	4	3	4	5	4	2	4	4
Otro											Variedad	

**8. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa actualmente?**

**Fortalezas:**

Marca reconocida en sus productos y Posicionamiento en el mercado  
 Altos estándares de calidad  
 Proyección social  
 Mano de obra disponible, calificada, comprometida y con experiencia  
 Apoyo de los socios en nuevas inversiones  
 Grandes extensiones de tierra para la siembra  
 Apoyo a los productores independientes  
 Procesos documentados  
 Valor agregado en los productos  
 Proveedores internos de calidad

**Debilidades**

No contar con un abogado que trabaje para la empresa  
 Baja productividad e insatisfacción de la demanda de valor agregado  
 El camarón es un producto delicado y los requisitos para exportar son bastante exigentes  
 Difícil acceso a la finca

**9. ¿Cuáles son a su criterio las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa?**

**Oportunidades**

Obtención de nuevas certificaciones

Mercado laboral de la zona

Incrementar la cartera de clientes en Europa y USA de valor agregado

Creciente demanda de camarón Agregado, entero más inocuo y de calidad

Expansión de la empresa con nuevas tecnologías

**Amenazas:**

Factores Climáticos Enfermedades del camarón

Disminución en el precio del camarón

Crecimiento de competencia de Ecuador y Asia

Crisis económica en Europa

Las nuevas exigencias para exportar por parte de organismos como la FDA

Concesiones

## **ANEXO 9. ENCUESTA SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE GRUPO GRANJAS MARINAS (GGM)**

Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC de la Facultad de Posgrado y estamos recabando información sobre la estrategia de Grupo Granjas Marinas con orientación a Empacadora San Lorenzo con el objetivo de obtener información para el proyecto de Tesis. Los datos obtenidos con la aplicación de este cuestionario serán utilizados con fines académicos exclusivamente. Agradecemos de antemano su participación.

**1. ¿La misión, visión, objetivos estratégicos y valores son difundidos dentro de la empresa en capacitaciones, inducciones, o al menos mostrados en áreas visibles?**

Si

No

**2. ¿Conoce la misión y visión de la Empresa?**

No

**3. ¿En qué nivel de compromiso se ubica en cuanto a la realización de su trabajo de acuerdo a la misión y visión de la Empresa?**

Muy comprometido con todo lo que hace y trata de dar más de lo que se le pide.

Solamente aporta lo normal para la realización de sus actividades.

No se identifica con la compañía por lo tanto el compromiso es poco

**4. ¿Qué valores cree usted identifican al Grupo Granjas Marinas? (Seleccione un máximo de 3 respuestas).**

Compromiso

Trabajo en Equipo

Solidaridad

Honestidad

Disciplina

Responsabilidad

Respeto

**5. ¿Con cuáles de los siguientes objetivos estratégicos de la empresa se identifica según la realización de su trabajo? Marque un máximo de cuatro opciones:**

- Mantener la excelencia en la crianza, cultivo, procesamiento y comercialización de productos acuícola con seguridad industrial, de manera social y ambientalmente responsable.
- Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad e inocuidad de todos los productos para satisfacer los requisitos del cliente.
- Propiciar una cultura de desarrollo del talento humano bajo un marco de capacitación y entrenamiento continuo fortaleciendo el trabajo en equipo y la excelencia en el desempeño con un ambiente de trabajo que brinde un sentido de pertenencia y lealtad a la empresa.
- Aumentar la participación en mercados especializados de valor agregado que generen rentabilidad a la empresa.
- Cumplir con las metas de crianza, cultivo, procesamiento y comercialización a través del incremento de la productividad y reducción de la merma en cada una de las empresas del Grupo.
- Maximizar la rentabilidad y controlar permanentemente los costos de operación a través de la administración eficiente del presupuesto operativo y de inversión.
- Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y maquinaria de procesamiento, garantizando con ello la productividad, calidad e inocuidad de todos los productos y servicios.
- Incorporar nuevas técnicas y tecnología e incentivar la innovación en todos los procesos para mantener la vanguardia en la industria con responsabilidad socio ambiental, seguridad industrial, calidad e inocuidad.

**6. Marque según su opinión ¿Cuál de las siguientes áreas considera necesitan mejorar para que la empresa sea más competitiva y exitosa?**

(\* Marque una sola opción por fila)

	<b>Actualmente trabaja bien</b>	<b>Necesita mejorar un poco</b>	<b>Necesita mejorar mucho</b>
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inventario y suministros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración, contabilidad y finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportaciones y mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Califique de 1 a 5, siendo el 1 muy importante y el 5 sin importancia, ¿En cuáles de los siguientes aspectos el área de mercadeo deberá enfocarse para generar mayores ventas? (\* Marque una sola opción por fila)**

	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Sin importancia</b>
Procurar satisfacer la demanda de camarón con valor agregado	<input type="checkbox"/>				
Mayor publicidad de los productos y marcas	<input type="checkbox"/>				
Trabajo en equipo con producción	<input type="checkbox"/>				
Mejorar la comunicación con los clientes actuales	<input type="checkbox"/>				
Búsqueda de nuevos clientes en el extranjero	<input type="checkbox"/>				
Actualizar la página web de la empresa mostrando creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>				

**8. Marque según su opinión de la implementación del sistema SAP ¿Cómo espera que la Nueva Tecnología de SAP ayude en relación a las operaciones de los procesos de ESL? (\* Marque una sola opción por fila)**

	Si ayudará	Muy poca ayuda	Ninguna ayuda
Integración y mayor control de las áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flujo de información constante y en tiempo real	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informes con datos precisos y confiables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disminución de costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimización de recursos logrando eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. ¿Cuál es a su criterio el aspecto más importante para el cliente en relación al producto final que le ofrece ESL?**

- Empaque
- Precio
- Inocuidad
- Sabor
- Calidad

**10. ¿Qué nuevas certificaciones considera que son de mayor importancia y se necesitan implementar a fin de tener aceptación en el mercado internacional?**

- Normas ISO como 17025, etc.
- Normas exigidas para la Exportación
- Normas que exigen los clientes actuales

**11. ¿Cuál considera que es la posición actual de la empresa en la industria camaronera?**

- Líder en la industria camaronera a nivel nacional
- Líder en Centroamérica
- Con presencia en USA y Europa

**12. Según su conocimiento ¿Cuál de las siguientes opciones piensa que representan los principales competidores para ESL y los productos que ofrece?**

- Los productores asiáticos (como China, Tailandia)
- Los productores de Sur América como Ecuador
- Productores del Golfo de México
- Productores Nacionales

**13. Mencione por lo menos una opción acerca de ESL en cuanto a lo siguiente:**

Fortaleza \_\_\_\_\_

Oportunidad \_\_\_\_\_

Debilidad \_\_\_\_\_

Amenaza \_\_\_\_\_

## ANEXO 10. DEPARTAMENTOS QUE DEBEN DAR APOYO A LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DIRIGIDA

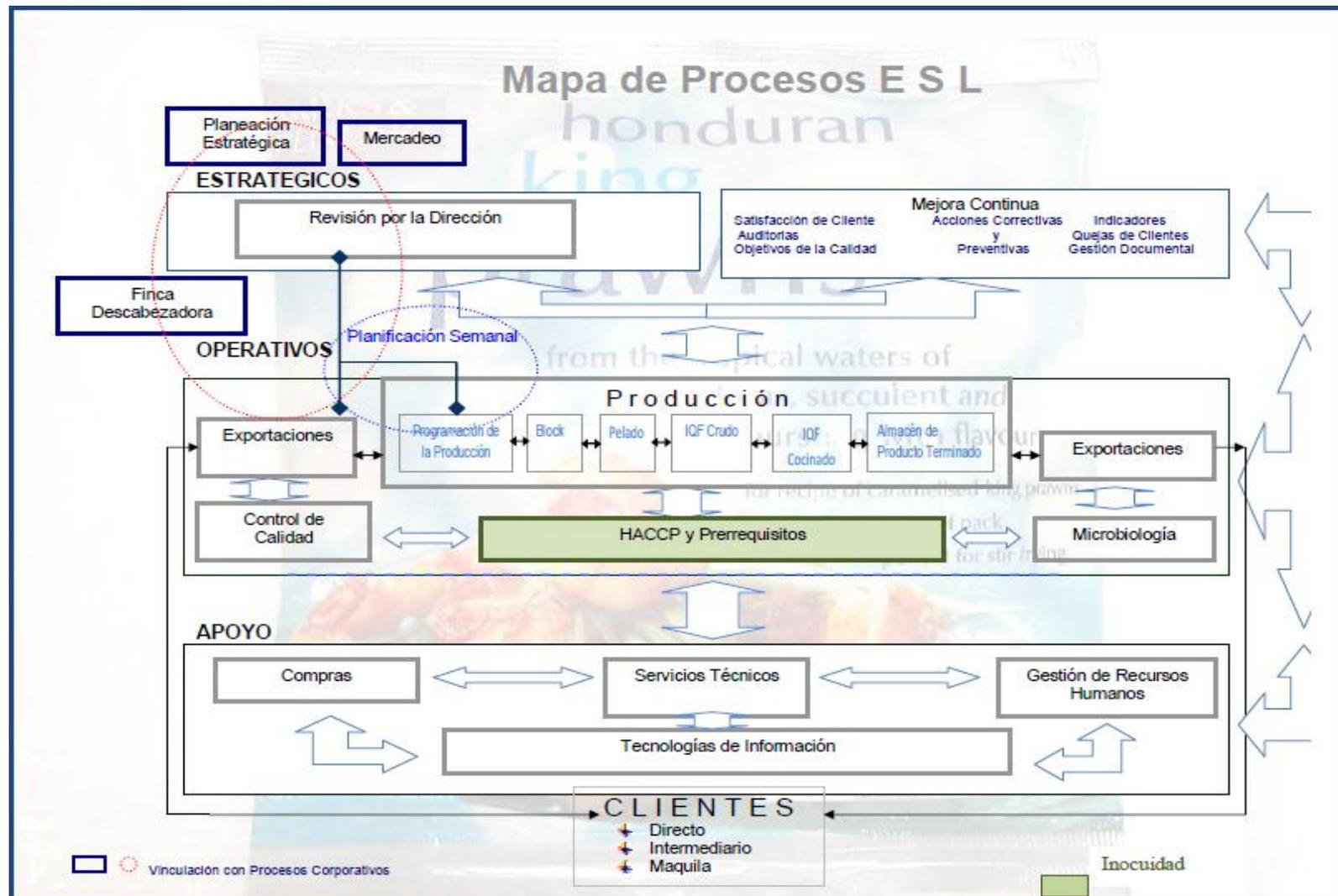


Figura 49. Mapa de procesos de ESL

Fuente: Sistema documental de ESL