



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

Programa Interinstitucional del Doctorado en Estudios  
Organizacionales

**LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: EL CASO DE UNA  
ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA DE AHOME**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Presenta:

**RUTH NORMA HAMASAKI GÁLVEZ**

**DIRECTOR: DR. ADOLFO MIR ARAUJO**

México, D. F., Julio de 2007.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

### CAPITULO I: EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA EN EL ÁMBITO DEL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Los desafíos del estudio de las organizaciones .....	20
1.1.1 La estrategia como objeto de estudio en diversas disciplinas de los estudios de las organizaciones .....	21
1.1.2 Cambio de enfoques sobre el estudio de la estrategia .....	24
1.2 Desarrollo del pensamiento estratégico .....	26
1.2.1 Antecedentes teóricos del estudio sobre la estrategia .....	28
1.2.2 Retos que enfrentan los nuevos estudios que sobre la estrategia se realizan en las organizaciones .....	33

### CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Definición de la estrategia desde el enfoque de su formulación .....	41
2.1.1 Componentes de una estrategia .....	43
2.2 El proceso estratégico de las organizaciones .....	46
2.2.1 Enfoques sobre el proceso para la formulación de estrategias .....	50
2.2.2 Perspectivas teóricas sobre los procesos que siguen las organizaciones al formular sus estrategias .....	54
2.2.2.1 Proceso lineal .....	56
2.2.2.2 Proceso Evolutivo .....	57
2.2.2.3 Proceso de Negociación .....	58
2.2.2.4 Proceso Colectivo .....	59
2.2.2.5 Proceso Visionario .....	60
2.2.2.6 Proceso Reactivo .....	61

## SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### CAPITULO I: ESQUEMA METODOLÓGICO

1.1 Diseño de la investigación .....	68
1.1.1 El hecho social que enmarca el caso de estudio .....	70
1.1.2 El objeto de estudio y las unidades de análisis .....	71
1.2 Problema de la investigación .....	73
1.2.1 Objetivo de la investigación .....	73
1.3 Aspectos teóricos de la investigación .....	74

### CAPITULO II: ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de investigación .....	78
2.2 Estrategia de investigación .....	79
2.3 Métodos de investigación .....	81
2.4 Fuentes de información .....	85
2.5 Análisis e interpretación .....	86

## TERCERA PARTE: HALLAZGOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

### CAPITULO I: CONTEXTO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 El contexto del medio ambiente externo para el estudio de la estrategia en los estudios de las organizaciones .....	92
1.2 La industria camaronícola en México .....	95
1.2.1 Generalidades de la industria acuícola del camarón .....	96
1.2.2 El mercado nacional e internacional de la camaronicultura .....	99
1.3 La industria camaronícola en el municipio de Ahome .....	101
1.3.1 Factores de la cadena productiva que describen a la industria camaronícola de Ahome .....	103
1.3.1.1 Factores externos de la etapa de pre-producción..	104
1.3.1.2 Factores externos de la etapa de producción .....	112
1.3.1.3 Factores externos de la etapa de post-producción .....	114

1.3.2 Análisis de los componentes medioambientales de la industria camaronícola de Ahome .....	119
---	-----

CAPITULO II: FACTORES MEDIOAMBIENTALES QUE CARACTERIZAN  
A LA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA ESTUDIADA

2.1 Influencia de los factores externos al caso de estudio .....	124
2.1.1 Los clientes .....	125
2.1.2 Los canales de distribución .....	127
2.1.3 Los competidores .....	130
2.1.4 Los proveedores .....	131
2.1.5 El gobierno .....	132
2.2 Factores internos de la organización camaronícola .....	133
2.2.1 El producto, sistema productivo y tecnología .....	133
2.2.2 La estructura organizacional .....	136
2.2.3 El recurso humano .....	139
2.2.4 Análisis interno de la organización .....	140

CAPITULO III: ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LA  
ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

3.1 Factores que influyen en las decisiones estratégicas y que revelan el desarrollo de la organización .....	144
3.1.1 El Grupo Camaronícola: una unidad de negocios de un Corporativo .....	145
3.1.2 Desarrollo histórico de las estrategias que describen la estrategia del Grupo Camaronícola .....	152
3.1.2.1 Decisiones de diversificación y consolidación ....	156
3.2 Análisis de la estrategia del Grupo Camaronícola .....	158
3.2.1 Estrategias de la organización camaronícola .....	160
3.2.1.1 Estrategia de integración en cadena: ascendente y descendente .....	160
3.2.1.2 Estrategia de diversificación de negocios relacionados .....	162
3.2.2 Perspectivas que explican a la estrategia .....	163

3.2.3 Elementos que distinguen y acompañan a las estrategias de crecimiento de la organización .....	168
---	-----

CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL PROCESO ESTRATÉGICO  
DEL GRUPO CAMARONÍCOLA

4.1 Bases, perspectiva y naturaleza de las estrategias de la organización .....	177
4.2 Desarrollo del proceso de la estrategia en el Grupo Camaronícola .....	184
4.2.1 Descripción del contenido de las estrategias .....	186
4.2.1.1 Contenido de la estrategia ascendente .....	186
4.2.1.2 Contenido de la estrategia descendente .....	187
4.2.1.3 Contenido de la estrategia de negocios relacionados .....	188
4.2.2 Etapas del proceso de desarrollo de la estrategia y sus componentes .....	191
4.2.2.1 Proceso evolutivo .....	193
4.2.2.2 Proceso visionario .....	196

CAPITULO V: CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA FORMULACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA EN EL GRUPO CAMARONÍCOLA

5.1 El proceso estratégico del Grupo Camaronícola: Proceso rítmico-discrecional .....	202
5.2 Análisis de los enfoques que definen el proceso estratégico del Grupo Camaronícola .....	211

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LISTADO DE FIGURAS Y CUADROS

ANEXOS

## AGRADECIMIENTOS

Con la presente investigación he reconocido que el trabajo realizado por los investigadores, no es una tarea sencilla, he entendido que donde el interés y el tesón confluyen, los efectos no se dejan esperar. Y si bien los resultados de la investigación que presento en este documento, puede ser de utilidad para algunas personas u organizaciones, el mayor beneficio lo he recibido yo, puesto que indudablemente he ampliado mi conocimiento sobre el tema estudiado, de la organización utilizada como caso de estudio, y sobre la labor de investigación. He aprendido de las personas que estuvieron cerca de mí durante la realización de este trabajo, a quienes deseo expresar mi agradecimiento y afecto. La experiencia, el conocimiento, los consejos, la ayuda, pero sobre todo el ejemplo recibido, ha sido invaluable, por lo que quedo en deuda con ellos.

Reconozco que las personas no somos independientes, mucho menos autosuficientes, requerimos de la ayuda y la guía de otros, sobre todo cuando incursionamos en un trabajo que no conocemos. Agradezco infinitamente la paciencia, guía, apoyo y consejos del Dr. Adolfo Mir, mi director de tesis, quien con sus consejos dirigió mi trabajo, con su ejemplo me enseñó a confiar en los demás y con sus palabras sosegó mi angustia por el trabajo que en ocasiones se me antojaba difícil de finalizar. Ello me hace recordar los consejos del Dr. Poisson de Haro quien me dijo que *“durante la investigación se recorre un camino donde a veces podemos encontrar desiertos y en otros oasis de conocimiento”*, en muchos momentos pude confirmar esta realidad. En los desiertos encontré a muchas personas que me ayudaron a pasar ese trayecto, por lo que quiero agradecer al Dr. Tirso Suárez por su desinteresada ayuda y atinados consejos para dirigir mi enfoque sobre el trabajo, al Dr. Lois Hébert de HEC-Montréal, por recibirme en una estancia corta que me ayudó a obtener información sobre el tema de estudio, a los miembros del comité evaluador conformado por el Dr. Guillermo Ramírez, el Dr. Luis Hinojosa, la Dra. Rosalinda Gámez y el Dr. Andrés Gutiérrez, quienes en cada avance me permitían darme cuenta que el trabajo de investigación es una *“ardua labor”* y que éste nunca finaliza. Así mismo, quiero reconocer el aliento recibido de mi familia y amigos, el cual ha sido muy importante, especialmente el

de mi esposo Jesús García, por su paciencia y comprensión, la esperanza motivadora del nuevo bebé que espero y a mi amiga Judith por su apoyo.

Ofrezco mi infinito agradecimiento a los responsables del programa doctoral de Estudios Organizacionales, por la oportunidad brindada para realizar estos estudios. Hago un reconocimiento a la visión y comprensión que tienen sobre la problemática que viven las ciudades de provincia para acceder a programas de calidad. Y doy gracias especiales a todo el personal de apoyo, por la amabilidad y disposición para resolver los problemas y la calidez de su trato.

Así mismo, quiero hacer énfasis en la disposición y ayuda recibida por el Grupo Camaronícola, agradezco la confianza que tuvieron en mí las personas que me ofrecieron información sobre la industria y las operaciones de la empresa, puesto que sin ellos este trabajo no hubiera sido posible. Agradezco especialmente al Lic. Miguel Ángel Romo, director de la organización, quien me abrió las puertas de la empresa y a la Lic. Dina Rivapalacios, gerente de comercialización, quien me ayudó a comprender las operaciones de la organización.

Finalmente deseo mencionar que sin el apoyo de la Universidad de Occidente, hubiera sido difícil realizar mis estudios doctorales, agradezco a todo el personal de la Dirección de Posgrado que realizaron todo su esfuerzo para que este programa se llevara a cabo y al jefe del Departamento Económico Administrativo de mi unidad, por su gran ayuda. También quiero mencionar la importancia que tienen los fondos de PROMEP (Programa para el Mejoramiento del Profesorado) y la beca de CONACyT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) para sostener económicamente la realización de mis estudios, que con este trabajo de tesis ha finalizado.

## INTRODUCCIÓN

Si bien las organizaciones son consideradas como parte de la vida del hombre, por lo que se cree que su existencia es necesaria, tal preeminencia le ha permitido a éstas establecer las condiciones que determinan el estilo y la calidad de vida de las sociedades. Su importancia es otorgada por el propio individuo, debido a que tiene una gran influencia sobre él mismo y sobre la sociedad en su conjunto. De tal suerte que éstas se han convertido y son objeto de estudio para diversas disciplinas que tratan de comprenderlas, mejorarlas y desarrollarlas bajo diversas ópticas, con la finalidad de encontrar teorías, propuestas o nuevos elementos que beneficien a la organización en particular y a la sociedad en general.

Los estudios que hasta hoy se han desarrollado han dejado una estela de conocimientos para ser aplicados por las organizaciones, cuya decisión recae en sus directivos. Es así que ésta investigación pretende estudiar a la organización a partir de las decisiones que los directivos realizan para formular las estrategias que dirigen el curso de una organización.

Los avances en el mundo de los negocios, las exigencias del medio y los cambios de las fuerzas externas, exigen estudios prácticos que se deriven de acciones reales, llevadas a cabo por las organizaciones, los cuales permitan ir más allá de las elucubraciones mentales de los teóricos, así como también es necesario poner en práctica las teorías y pensamientos de los autores. Tales condiciones conllevan por un lado a sostener y enriquecer las teorías, y por otro lado, las aplicaciones teóricas permiten estudiar a las organizaciones para obtener de ellas un mayor conocimiento, además de poder hacer aportaciones a su desarrollo y crecimiento.

Los estudios que sobre las organizaciones se realizan han sido de gran ayuda para comprender su función, posición, composición, medio ambiente, participación, operación y capacidades. Existen importantes estudios que sobre las organizaciones se han realizado, como es el caso de las grandes corporaciones, los pequeños negocios, organizaciones no lucrativas, instituciones,

gobierno, hospitales, negocios de giros específicos en el ámbito de los servicios, distribuidoras, negocios minoristas, o de industrias específicas como la automotriz, eléctrica, textil, del acero, petróleo e incluso de la industria alimenticia, entre muchas otras. En este sentido, las organizaciones adquieren relevancia para su estudio en particular porque permiten a los investigadores incursionar en el interior de ellas para conocer sus características particulares, y obtener información que podría ser relevante al conocimiento del resto de las organizaciones que pertenecen al mismo giro, negocio o industria, o que tienen particularidades similares como tamaño, estructura, sistema productivo, entre otras características.

Por otro lado, su comprensión particular puede estar relacionado con un tema o área del conocimiento que es de especial interés para los investigadores, permitiendo con ello establecer una relación ente la organización y el tema a desarrollar. El tema es elegido desde la óptica e interés particular del investigador, el cual está relacionado con la disciplina a la que estará aportando conocimiento: administrativo o de gestión, sociológico, antropológico, psicológico, de relaciones humanas, organizacional, entre otros; la lista se hace muy larga, pues las áreas del conocimiento sobre las organizaciones a sumado a un gran número de disciplinas que participan en su estudio.

No obstante, las organizaciones que tradicionalmente han sido analizadas requieren ser constantemente estudiadas, en virtud de los cambios que éstas y su medio ambiente sufren, también se hace necesaria la incursión de investigaciones en aquellas organizaciones que no han sido profundamente estudiadas, ya sea porque pertenecen a un negocio o giro nuevo que incursiona en una industria existente, o porque la industria a la que pertenece no ha sido analizada desde las perspectiva de otras disciplinas.

Bajo la premisa anterior, el presente trabajo pretende hacer un estudio para describir el proceso que sigue en la formulación de sus estrategias una organización que pertenece a una industria que aún no ha sido profundamente estudiada desde la perspectiva organizacional, debido a que participa en un

negocio con un giro de operación nuevo en la industria de la acuicultura (producción de alimento marino en cautiverio), específicamente en México.

El sector acuícola se ha transformado en un área económica de gran relevancia para el país y para la región norte del estado de Sinaloa, en virtud de que se ha convertido en una opción importante para sustituir la producción de altamar, el cual ha ido decreciendo considerablemente en los últimos años por los múltiples problemas que se han registrado en esta actividad, convirtiendo de ésta manera a la acuicultura en una opción sustentable para satisfacer las necesidades de alimento marino a la población. Así mismo, la acuicultura y de manera particular la actividad camaronícola (producción de camarón en cautiverio) se ha desarrollado en gran medida en los últimos diez años. La importancia de la acuicultura en la producción de camarón se debe a que es posible satisfacer las demandas de éste producto a la población regulando su volumen de producción, enfermedades, tamaño, precio y aseguramiento de los mercados.

No obstante el desarrollo y crecimiento de las organizaciones camaronícolas en este sector, en la región norte del estado de Sinaloa, actualmente están enfrentando una serie de problemas derivadas de las decisiones que sus directivos han tomado para el desarrollo de la actividad acuícola. Tales decisiones han llevado a las empresas camaronícolas a colocarse en una situación de desventaja ante sus competidores nacionales, pero principalmente internacionales. No obstante, la industria aún cuenta con negocios que han sabido mantenerse en los mercados, mediante la implementación de estrategias que les ha permitido enfrentar a la competencia, aprovechando las ventajas internas y del medio externo.

En la actualidad se han hecho estudios sobre la situación de las granjas camaroneras (lugar donde se cultiva el camarón en cautiverio); particularmente sobre su crecimiento y sus perspectivas, los problemas que enfrentan y su importancia para el desarrollo económico y social de la localidad en donde se encuentran asentada y sobre el fortalecimiento de ese sector en el país. Sin embargo, no se ha realizado un estudio sobre la actividad administrativa de estas organizaciones, donde se señalen las acciones que los directivos realizan y las

estrategias que siguen para tomar las decisiones que dirigen el rumbo de sus empresas. Las acciones tomadas son resultado de las estrategias que los directivos diseñan para resolver sus problemas y para dirigir el rumbo de las organizaciones, de tal suerte que ésta acción se advierte relevante en la consecución de los objetivos que se hayan planteado, pero que además comprometen el futuro de dichas empresas.

Por otro lado, la premisa de que la dirección en las organizaciones requiere de indicaciones claras y precisas que permitan al dirigente conducir a la empresa hacia los objetivos planteados, es aplicable a todo tipo de organizaciones. Todas las organizaciones requieren establecer caminos que indiquen la dirección que la empresa deberá seguir. Siendo en la actualidad aún más importante debido a la existencia de mercados que cada vez se hacen más grandes, y por consiguiente se van incluyendo en él mayor cantidad de competidores, los cuales no llegan al mercado a perder, sino posicionarse, buscando desplazar a las empresas que ya se encuentran en él.

La complejidad de los mercados, la agresividad de la competencia y las exigencias del medio ambiente, apremian a las organizaciones a desplegar estrategias cada vez más acertadas, que respondan a los cambios del medio y se adecuen a los recursos de la organización. Es así que ante la presencia de la problemática que aqueja a las organizaciones camaronícolas del norte de Sinaloa, lo que le da pertinencia al estudio sobre la función administrativa de sus directivos en la toma de decisiones con relación a la formulación de las estrategias, la pregunta que surge y motiva la realización de la presente investigación es: ¿Cómo las organizaciones camaronícolas del norte de Sinaloa formulan sus estrategias?.

El problema de investigación procura profundizar en el conocimiento empírico de los factores que definen el proceso estratégico de un tipo de organización cuyas características no han sido profundamente estudiadas, siendo que sus actividades influyen en el desarrollo económico y social de la región, por lo que su estudio se hace relevante. Es así que las razones que motivan la presente investigación tiene su origen en el interés por profundizar en el conocimiento de un tipo de

organización que pertenece a una actividad económica que no ha sido particularmente estudiada desde la perspectiva de los estudios organizacionales, accediendo a la descripción de su actividad y el desarrollo organizacional que ha alcanzado. Por otro lado, se pretende desarrollar una investigación empírica sobre el proceso de la formulación estratégica con el fin de aplicar el conocimiento teórico que sobre la estrategia existe y que aún clama por estudios que le permitan establecer una relación concreta y real entre la teoría y la práctica.

El objetivo de la investigación busca describir los componentes del proceso que sigue al formular sus estrategias una organización camaronícola del norte de Sinaloa, y para lograrlo se delimitaron como objetivos específicos a) identificar el proceso que siguen los directivos de éste tipo de organizaciones al formular sus estrategias, y b) señalar los factores que operan y explican la creación de las estrategias.

De esta manera la presente investigación busca describir los componentes del proceso que sigue al formular sus estrategias una organización de la actividad acuícola en la producción de camarón de la zona norte del estado de Sinaloa, considerando que ésta es un tipo de organización que carece de estudios de tipo organizacional que permitan conocer aspectos importantes de uno de los componentes de las organizaciones: la estrategia. En este sentido, la investigación estará encaminada a describir el proceso estratégico que siguen los directivos de éste tipo de organización al formular sus estrategias, así como a describir los factores que operan y explican la creación de éstas estrategias.

El presente documento esta compuesto de tres partes. La primera hace referencia al contenido teórico del pensamiento organizacional y de la estrategia. Con el propósito de poder comprender, dar un seguimiento al trabajo empírico y explicar los resultados, se recopilaron los conocimientos de la teoría que sobre la estrategia se ha realizado, haciendo hincapié en los estudios organizacionales, en virtud de que ésta es un área que no ha incluido ampliamente en su disciplina el estudio de la estrategia. Por otro lado, los estudios organizacionales también han recibido críticas en función de no ha sabido influenciar a la organización en el mundo de la práctica, así como tampoco ha podido crear ámbitos de poder y

atención disciplinaria, como lo tienen otras disciplinas. Es de esta manera que la relación entre qué hacer (contenido) y el cómo hacerlo (acción) en ocasiones se separa por el estudio de los teóricos, cuya brecha se apremia debe ser cerrada para poder aportar mayor sustento al análisis de las organizaciones (Pfeffer, 2000).

De esta manera, la presente investigación busca establecer contacto entre la teoría y la práctica para aportar elementos a los estudios organizacionales, desde el enfoque de la estrategia. Para ello, en el segundo capítulo se pretende exponer los fundamentos teóricos que sobre la estrategia se ha realizado a través del tiempo. Las aportaciones de los especialistas en el tema han sido de gran utilidad para identificar los elementos que permitieron realizar el estudio empírico de la presente investigación. Se pudo observar que los teóricos han dejado de tener una sola visión estructuralista y enmarcada en la racionalidad lógica sobre la formulación de la estrategia, para dar paso a nuevos enfoques de su estudio, concediéndole mayor importancia al directivo y a los factores intangibles que influyen en la creación de las estrategias dentro de las organizaciones. El avance sobre el estudio de la estrategia, si bien ha sido fragmentado, éstos han desarrollado bases suficientes para realizar investigaciones en las organizaciones sobre el tema, y aunque el proceso de la formulación de la estrategia aún se encuentra en debate, el contenido teórico que sobre ésta ha sido desarrollada, permite ir más allá de dicha discusión, para encaminar y motivar la creación de investigaciones que puedan aplicar la teoría e ir cerrando espacios entre ésta y la práctica.

El aspecto metodológico que guió a la presente investigación se expone en el segundo apartado de este documento. La explicación tiene sus bases en el enfoque cualitativo, considerando que este trabajo tendrá un desarrollo encaminado a la descripción de sucesos que definen la estrategia formulada en una organización y las razones que motivaron el surgimiento de dichas estrategias. Para la obtención de los datos se utilizó como estrategia el estudio de caso, eligiendo al Grupo Camaronícola debido a que es una organización que cumple con las características necesarias para obtener de ella los datos que se requieren para cumplir con los objetivos de la investigación. Así mismo, se

utilizaron como métodos de recolección de datos la entrevista y la revisión documental. La entrevista permitió recopilar información de las personas que están directamente relacionadas con el negocio y su estrategia, así mismo, se revisaron documentos y archivos para obtener datos que han sido plasmados y que permiten reconstruir los hechos sobre las decisiones estratégicas de la organización, así como poder ubicar los datos dentro del contexto industrial donde la organización se encuentra instalada. Los datos obtenidos fueron grabados y procesados para obtener información que fue validada mediante el cruce de datos entre las fuentes de información.

Los resultados de la investigación se muestran en el tercer apartado compuesto por cinco capítulos, los cuales pretenden hacer una explicación detallada de los hallazgos encontrados en la investigación. En el primer capítulo se realizó un recorrido por el contexto de la industria camaronícola, buscando describir a la industria desde el ámbito nacional, enfocándose sobre la situación genérica de la industria camaronícola, lo cual es importante por el desarrollo que esta industria tiene a nivel nacional, debido a su potencialidad para sostener el consumo de este producto en materia de alimento, así como generador de empleos y de divisas para el país. Así mismo, se hace especial énfasis en la industria camaronícola de Ahome, municipio del estado de Sinaloa, región donde se encuentra ubicado el caso de estudio, para describir los factores de la cadena productiva que muestran a la industria camaronícola en esta región.

Con la finalidad de encaminar la investigación hacia el caso de estudio, la información sobre el contexto industrial sirvió de marco de referencia para comprender los factores medio ambientales que influyen en la organización estudiada. En el segundo capítulo de esta tercera parte, se describen los factores del medio ambiente que caracterizan interna y externamente a la organización camaronícola. Se logra abrir una ventana para conocer a un negocio de la industria acuícola productora de camarón en cautiverio a través de este capítulo. El negocio de la camaronicultura se advierte complejo e influenciado por factores externos que de manera directa influyen en la dirección de las organizaciones que pertenecen a esta industria.

Como se ha mencionado, el tema de estudio en esta investigación es la estrategia. La estrategia que despliega la organización camaronícola estudiada fue descubierta, ya que ésta no está formalizada. La estrategia que despliega esta organización es una estrategia de crecimiento, la cual se deriva en tres estrategias que tienen como propósito el crecimiento de la organización, lo que ha motivado que ésta sea una gran empresa compuesta por una serie de negocios relacionados, así como con un encadenamiento ascendente relacionado al sistema productivo y descendente relacionado al sistema de comercialización. Las estrategias de crecimiento buscan el posicionamiento de la organización en el mercado de pescados y mariscos. La explicación del contenido de éstas estrategias se explican en el tercer capítulo, el cual pretende servir como marco de referencia para encaminar los resultados a la descripción del proceso estratégico de la organización, el cual pretende explicar los pasos que siguen los estrategas al formular las estrategias.

Cómo es formulada la estrategia implica una serie de consideraciones que tienen que ver con los componentes que participan en su creación, para lograr describir la formulación de la estrategia en el Grupo Camaronícola, se utilizaron los principios teóricos que describen las perspectivas sustentadas por los diversos pensamientos estratégicos que han sido planteados por los estudiosos de las estrategias en las últimas cuatro décadas. En el cuarto capítulo se señala que las estrategias de la organización estudiada se formulan con base a la combinación de dos perspectivas, lo que implica que la teoría no retrata en forma cierta la realidad de los casos, sin embargo, son una importante guía.

Las dos perspectivas teóricas proceden de dos procesos: el evolutivo y el visionario, debido a que se pudo observar que el proceso estratégico de la organización es incremental, el cual tiene sus bases en las experiencias pasadas, el análisis del medio ambiente para redefinir objetivos que conllevan a una constante modificación y/o evolución de las estrategias, pero a la vez tiene una fuerte influencia de los socios-directivos, quienes fungen como los creadores de la estrategia, y que a la vez son los dueños de la organización. Los intereses, valores y visión de quienes formulan la estrategia del Grupo Camaronícola tienen gran influencia, por lo tanto es un elemento fundamental que debe ser

considerado en la explicación sobre el proceso que sigue la organización al formular sus estrategias. Un nuevo proceso se logra advertir en el estudio de caso, el cual se explica en capítulo cinco, haciendo hincapié en que éste es un proceso que es determinado por las condiciones y características que particularizan a éste tipo de organización.

El presente trabajo concluye que los objetivos fueron alcanzados al mostrar en los resultados de la investigación cómo la organización camaronícola formula sus estrategias, logrando describir su proceso, al cual se puede señalar como un “*proceso rítmico-discrecional*” al participar en él una serie de factores que varían en función de las condiciones que se van presentando. Dichas condiciones a su vez son identificadas por el estratega quien trata de establecer ventajas que le den competitividad a la organización y alcanzar sus objetivos. Se comprobó que los modelos de formulación estratégica no aparecen en la realidad organizacional de manera aislada, si no que existe una combinación de perspectivas que sugieren que la estrategia implica un complejo esquema de elementos que no pueden ser considerados en forma separada, por lo que su estudio requiere de una visión amplia para entender que la creación de estrategias tiene implicaciones tanto objetivas, que podrían ser fáciles de detectar; así como también subjetivas, siendo éstas últimas las que pudieran tener mayor grado de influencia en la dirección de la estrategia al ser formulada.

Así mismo, identificar cómo los directivos de una organización camaronícola del norte de Sinaloa formulan sus estrategias permitió adentrarnos en un tipo de organización que no había sido profundamente estudiada desde el ámbito de su gestión administrativa, aspecto que accede a identificar características que son propias de éste tipo de organizaciones, lo que ayudará a conocerlas mejor para establecer elementos que permitan su fomento y desarrollo en beneficio de ellas mismas, de la sociedad y de la economía del país, al ser éste tipo de organizaciones necesarias para sostener las necesidades de alimento marino en el futuro. A la vez, esta investigación pretende ser un preámbulo para futuras investigaciones que sobre éste tipo de organizaciones se realicen.

# primeraparte

MARCO TEÓRICO

El propósito de esta primera parte es presentar los elementos teóricos que explican, describen y conceptualizan a la estrategia, pretendiendo por un lado hacer referencia teórica sobre lo que se ha dicho sobre la estrategia. Los estudios que se han realizado desde los años sesentas hasta la fecha, permitirán a la presente investigación establecer marcos de referencia sobre los diversos enfoques que sobre la estrategia ya se han establecido, así como las perspectivas futuras de su estudio. Por otro lado, se busca establecer la importancia que el estudio de éste tema tiene, por ser considerada una parte importante de una organización. Dicha importancia adquiere mayor relevancia en estudios empíricos que puedan ser realizados en organizaciones específicas, sobre todo en aquellas que no han sido profundamente estudiadas, y que requieren de investigaciones que permitan describirlas para aportar información sobre éstas y su industria, la cual puede servir para estudios posteriores. Tales elementos han establecido los criterios utilizados para definir el tema de la estrategia en el caso de estudio elegido, el cual está enclavado en la industria acuícola dentro del giro de la camaronicultura. Donde cabe destacar que la organización fue analizada desde el ámbito de los estudios organizacionales, y de manera particular, en el tema de la formulación de sus estrategias.

En este sentido, el presente apartado ha sido dividido en dos capítulos. En el primero se hace referencia a la estrategia dentro de los estudios de las organizaciones, con el propósito de justificar la existencia de investigaciones que sobre la estrategia se realizan en el contexto de los estudios organizacionales. El tema de la estrategia ha sido incorporado a los estudios organizacionales como un fenómeno social complejo, considerando que, entre otros elementos que conforman a las organizaciones, la estrategia es uno de gran relevancia, debido a que encamina la dirección del uso de los recursos de la organización. Así mismo, el segundo capítulo busca mostrar un referente teórico sobre los amplios estudios que sobre la estrategia han sido realizados, y no obstante ésta aun no ha sido completamente explicada, por lo que el interés sobre ella aun es profundo, las importantes aportaciones de los especialistas en el tema permiten enmarcar el estudio empírico que sobre la formulación estratégica se realizó en la presente investigación.

# capítulo:

EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA EN EL ÁMBITO  
DEL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

primeraparte

MARCO TEÓRICO

Los estudios organizacionales ha sido un campo que a través del tiempo ha ganado terreno y logrado el respeto del ámbito académico, cuya participación ha dado cabida a una visión crítica de lo que ocurre en el ambiente teórico de las organizaciones. Su relevancia radica en que la función que realizan las organizaciones es muy importante, tanto es así que sus acciones tienen efectos en la calidad de vida de la humanidad. Su preeminencia ha sido descrita por muchos, generándose un estudio continuo sobre éstas. Y debido a que el estudio de las organizaciones ha sido profundo, existe la preocupación por que los nuevos estudios que se hagan sobre ellas respondan a los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad (Clegg, Clarke e Ibarra, 2001).

### 1.1 Los desafíos del estudio de las organizaciones

Es importante señalar que el avance que se tiene sobre el estudio de las organizaciones es muy grande. La organización ha elevado su posición respecto a otros temas importantes para los estudiosos de las diversas disciplinas, y en la actualidad se pueden observar estudios desde esta diversidad. Es posible encontrar estudios de carácter social, político, histórico, antropológico o psicológico, donde las organizaciones tienden a quedar al margen, sin embargo es innegable que en cada estudio existe la influencia de una organización, aunque ésta no sea el objeto de estudio. Es así que no obstante algunas disciplinas no tienen como objeto de estudio a la organización en particular, la han llegado a estudiar desde su perspectiva disciplinaria, donde sus aportaciones han logrado explicarla desde otra visión, llegando a comprenderla de una manera diferente, haciendo propuestas y contribuciones sustanciales a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Por otro lado, el cambio es un hecho ineludible, por lo tanto las organizaciones también cambian, lo que obliga a que los estudios tengan nuevos enfoques, y se adapten a las exigencias de los nuevos desafíos para responder a los requerimientos de las propias organizaciones (Barba, 2000). Los cambios dentro y fuera de éstas, están siendo influenciados por los nuevos desafíos que representan los nuevos paradigmas. Una nueva forma de ver a la organización y a su entorno implica tomar en cuenta los retos que representan las nuevas formas

de organización, de dirección, de la creación de estrategias, así como los avances en la tecnología, la globalización de los mercados y la influencia de públicos externos sobre las acciones de las empresas y su efecto en la sociedad. Aunado a ello, Pfeffer (2000) demanda que el estudio de las organizaciones, realizadas en últimas fechas, tienen un enfoque principalmente funcionalista, en el sentido que están encaminados a buscar que las organizaciones logren la eficiencia o eficacia en sus operaciones. Hace una fuerte crítica por que los estudiosos de las organizaciones están más encaminados a resolver los problemas de éstas desde los intereses de los directivos y de los dueños de las mismas, y se deja de lado el interés por resolver los problemas de la sociedad.

#### 1.1.1 La estrategia como objeto de estudio en diversas disciplinas de los estudios de las organizaciones

La estrategia como objeto de estudio se desarrolló de manera paralela con la teoría de la organización, por lo que es posible considerar que la influencia de los modernistas fue muy fuerte, mostrándose en la dominación de la planeación organizacional y el control de la estrategia corporativa en los años sesenta y setenta. Pero es a finales de la década de los setenta que el supuesto de la racionalidad que dominaba la formulación de la estrategia fue fuertemente cuestionada. Dicha crítica se originó por los estudios que observaban que la estrategia no actúa por el camino prescrito en el modelo racional. Tales investigaciones proporcionan nuevos caminos hacia la descripción simbólica y emergente de los procesos estratégicos, dándole especial interés a la incertidumbre como elemento fundamental en el proceso de la formulación de las estrategias en las organizaciones.

El estudio sobre la estrategia parte de la incursión que se tuvo a la teoría de la contingencia, cuyo parámetro principal se basó en la búsqueda de los elementos que determinaban la estructura. Los teóricos del movimiento contingente al incursionar en el estudio de las formas estructurales y su adaptación al medio ambiente contribuyeron al surgimiento del estudio de la estrategia, la cual acepta su carácter organizacional (dejando el sentido bélico) para iniciar con un conjunto de modelos normativos fácilmente transferibles. Donde el problema al que se

enfrentaban los teóricos de las organizaciones ya no era sólo el mercado, el dinero o las personas, sino que además debían preocuparse por factores más intangibles de la organización; el interior de la estrategia. Es así que se convirtió en un nuevo campo de estudio para la teoría de la organización.

No obstante se logró un amplio desarrollo de éste campo, los cambios que surgen al interior y fuera de las organizaciones han obligado a los estudiosos de esta área del conocimiento, a reconsiderar las posturas clásicas para replantear nuevas teorías que ven a la organización desde nuevos enfoques.

La reconsideración del estudio sobre la estrategia encaminó al análisis estratégico, introduciendo nuevos enfoques al campo de estudio, menos racionalizadores, tales como la cultura y el poder (Ibarra y Montaña, 1990) incluidos la política y la ética; quienes bajo las nuevas perspectivas, son elementos que explican de forma distinta el estudio de la estrategia, y permite que ésta sea considerada un objeto de estudio para los estudios organizacionales. Como lo menciona Hatch (1997), el estudio de la estrategia ha sido ligado principalmente a disciplinas como el marketing, la economía y las finanzas.

Figura 1: Componentes de las organizaciones



Fuente: *Elaboración propia*

Aunque los estudios tradicionales de la estrategia están ligados a las ciencias administrativas, los estudios organizacionales han decidido incursionar en el estudio del tema de la estrategia, a partir de que se considera a la estrategia parte de la organización (figura1), y participa en la complejidad de la misma. Así mismo, la estrategia tiene implícita una serie de elementos que describen y explican a la organización a partir de las estrategias que formulan e implementan.

Por otro lado, es importante mencionar que la mayoría de las aportaciones teóricas sobre la estrategia convergen principalmente en los campos del contenido y del proceso estratégico. En ambos campos han surgido un sinnúmero de enfoques que explican, describen y aportan a la estrategia elementos que buscan, por un lado, únicamente conocerla y explicar su existencia en las organizaciones, y por otro, proporcionar un poco de ayuda y participar en las decisiones estratégicas de los directivos ofreciendo lineamientos, pasos, estructuras, recetas y demás aspectos que aseguran el éxito de la organización en los mercados.

La estrategia es vista como la forma que tienen las organizaciones de competir por un lugar en el mercado (Hatch, 1997; Thompson y Strickland, 2004), en virtud de que lo que distingue a la estrategia del resto de las acciones operativas de la organización es la búsqueda de la ventaja competitiva, de donde se puede señalar que sin la existencia de la competencia, la estrategia no tendría razón de existir (Ohmae, 1989).

La premisa clave de que la dirección estratégica es una alineación entre la organización y su medio ambiente, ya que trata de mantener sus competencias y supervivencia por largo tiempo, considerando que la alineación significa que la organización tiene la capacidad para aprender, desaprender y reaprender de los comportamientos pasados de la misma. La adaptación organizacional es la esencia de la dirección estratégica, debido a que dicha habilidad es fundamental para tratar con los cambios que ocurren en el medio ambiente, los cuales influyen en el proceso continuo de la creación de la estrategia, y es posible a través del aprendizaje que la organización obtiene de sus experiencias, sobre todo cuando

el medio ambiente genera situaciones únicas, ambiguas y de distintas interpretaciones (Fiol y Lyles, 1985).

Es de esta manera que el estudio de las organizaciones bajo el criterio de las nuevas exigencias paradigmáticas, explican que las estrategias forman parte de los desafíos que enfrentan los estudios organizacionales (Clegg, Clarke e Ibarra, 2001). Dichos desafíos estriba en las formas cómo las estrategias son formuladas, por lo que los estudios tradicionales sobre la estrategia deberán ser rebasados para dar nuevos rumbos a la forma de cómo la estrategia es creada y encontrar nuevas explicaciones en su formulación, para que ofrezcan elementos mas cercanos a la realidad de los nuevos paradigmas en la complejidad de las organizaciones.

#### 1.1.2 Cambio de enfoques sobre el estudio de la estrategia

Las propuestas convencionales de la teoría de la organización han sido tradicionalmente sustentadas sobre los intereses utilitaristas y racionales de sus miembros. La racionalidad organizacional se basa en la premisa de que las acciones son realizadas de manera conciente y programadas para lograr metas previamente determinadas, sin embargo, en la realidad, las organizaciones se muestran como entidades no racionales.

La organización es mejor entendida en términos de un grupo de problemas organizacionales de diferentes significados y consecuencias para diferentes actores organizacionales, y los problemas son tratados por un grupo de estrategias y actividades que proceden de diferentes racionalidades propuestas por distintos autores, es así que se ha considerado que la estrategia esta basada en diversas racionalidades societales, ideologías directivas y por el poder de las relaciones (Shrivastava, Mitroff y Alvensson, 1987). Por otro lado, la racionalidad también puede ser considerada subjetiva, en el sentido de que para algunos una acción puede ser racional, mientras que para otros no lo sea. Dicha subjetividad le da a la organización el carácter de no racional.

En la actualidad, la estrategia es estudiada de manera multidisciplinaria, tomando por lo tanto diversos caminos, muchos de ellos separados entre sí, sin embargo, los estudiosos de la gestión son los que más se han inclinado por el estudio de la estrategia. Éstos están orientados a disciplinas particulares como el marketing, la economía, la organización industrial y las finanzas. Mientras que en la teoría organizacional, el concepto de estrategia esta ligada a los altos directivos y al esfuerzo que realizan para manejar las relaciones organizacionales con el medio ambiente. Así mismo, esta disciplina ha buscado encaminar sus estudios hacia la teoría de la interpretación simbólica, donde el enfoque sobre la formulación de la estrategia estriba en la construcción social de las organizaciones (Smircich y Stubbart, 1985; Hatch, 1997).

Dentro de un gran numero de aportaciones al estudio de la estrategia, es necesario mencionar la contribución que Simón realizó a su estudio a través de su teoría de la toma de decisiones. Dichas aportaciones sobre la racionalidad del hombre al tomar sus decisiones, ha otorgado elementos fundamentales en la lógica del proceso estratégico (Hermida, Serra y Kastika, 1993). Sin embargo, en la disciplina de la estrategia se tiene la certeza de que la toma de decisiones no se realiza únicamente bajo el análisis racional de elección según los propósitos individuales y colectivos como hechos deliberados y lógicos, sino que además existen otros factores que hacen mucho más compleja y deliberada la toma de decisiones, además de estar rodeada de ambigüedades y desorden (Sanders y Jones, 1990).

La planeación estratégica ha sido duramente criticada por que se le ha considerado como una forma programada del actuar de los directivos, cuando éstos llevan a cabo una acción que más bien se le podría llamar *pensamiento estratégico*, donde su capacidad de imaginación, creatividad y visión los lleva a encontrar formas innovadoras y adaptadas a la organización para encontrar el camino más adecuado para lograr sus objetivos. El pensamiento estratégico se basa en la intuición y la creatividad, donde las ideas pueden surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización y generalmente mediante procesos desordenados de aprendizaje, aspecto que dista mucho de la planeación (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

La estrategia pasa de una fase estática dominada por el pensamiento racionalizado de la planeación para dar paso a estrategias emergentes que desarrollan estrategias no planeadas, surgidas del pensamiento estratégico reflexivo y participativo, donde la visión de la estrategia creada en el directivo deja de existir para dar lugar a la participación de nuevos actores en la escena estratégica de las organizaciones, donde el poder, la política, la ética, la cultura y el aprendizaje organizacional aparecen como parte significativa en el estudio de la estrategia. De esta manera se considera que en la práctica el tema de la estrategia, constituye un discurso organizacional (Rouleau y Séguin, 1995), por lo que sus implicaciones teóricas son tomadas en consideración para participar en investigaciones que competen a los estudios organizacionales.

## 1.2 Desarrollo del pensamiento estratégico

El estudio sobre el campo de la estrategia ha avanzado sustancialmente, donde las teorías han sido dirigidas a la solución de problemas prácticos en el área de los negocios, participando como consultores al prescribir las herramientas necesarias para el análisis y creación de estrategias corporativas o de negocios. Así mismo, se han realizado estudios importantes en el ámbito académico (Pettigrew, Thomas y Whittington, 2002; Bowman, Singh y Thomas, 2002; Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006) con el fin de definirla, describirla y explicarla. Es así que la literatura sobre éste tema es amplio y profundo, aunque como lo mencionan Mintzberg y Lampel (1999), las aportaciones al conocimiento de la estrategia ha sido expuesta en forma aislada, cada estudioso del tema ha tratado de explicar y describir a la estrategia desde un enfoque particular, sin tomar en cuenta que la estrategia es mucho más amplia y compleja, de tal suerte que éstos autores instan para que a la estrategia se le estudie desde una perspectiva más completa.

De esta manera las clásicas cuestiones de los especialistas en el tema de la estrategia, ha sido principalmente sobre aspectos como el propósito, dirección, elección, cambios, gobierno, organización y desempeño de las organizaciones dentro del contexto de su industria, mercado, ambiente social, político y económico. El campo de la estrategia ha sido desarrollado en un camino

particular haciendo notar sus fortalezas y debilidades, preocupándose por las áreas no comprendidas. No obstante, también han incursionado en el tema especialistas de disciplinas como la historia, filosofía, ciencias políticas, sociología, psicología y economía. Cada quien pretendiendo dar una explicación y enfoque desde su particular punto de vista según su disciplina e interés sobre la estrategia.

En cualquiera de los casos, las aportaciones han sido valiosas y forman parte del bagaje de conocimientos que hoy en día se tiene sobre la estrategia. Por otro lado, el interés puede variar desde lo puramente académico, encaminado a lo científico que conlleva a la explicación de los hechos y a la teorización de los conceptos, y por otro lado, la inclinación se enfoca a la práctica, hacia la consultoría para dar solución a problemas concretos, pretendiendo ofrecer respuestas específicas y útiles al mundo de los negocios.

No obstante existe gran cantidad de literatura sobre la estrategia, no son muchos los autores que han sido considerados conocedores del tema, principalmente por la aportación que éstos han hecho al ámbito de los negocios. Y aunque el concepto de la estrategia aún no ha llegado a tener un consenso, existe la aceptación unánime sobre que su principal característica se basa en que ésta es *“un camino para lograr los propósitos de la organización”*. La forma de cómo crear la estrategia y los elementos que implican y la conforman aún está en discusión, e incluso se encuentra en etapa de estudio. Sin embargo, la impresión es que no se quiere llegar a un acuerdo sobre esto, ya que la naturaleza misma de la estrategia respecto a que es *“complicada e incierta”* persiste en las organizaciones.

Respecto al asunto sobre de quién depende la estrategia, tampoco se ha llegado a un consenso, las versiones varían, desde quienes señalan que surge del pensamiento directivo, mientras que otros explican emana de la cultura de la organización, y algunos más están seguros de que depende de los recursos y capacidades de los negocios, pero otros asumen que ésta es producto del medio ambiente, algunos más aseveran que es producto de las negociaciones que se hacen con los diferentes públicos interesados en la organización y de una manera más subjetiva se dice que la estrategia es socialmente construida, como resultado

de la interacción social y la interpretación de lo que ocurre dentro y fuera de la organización.

La forma de ver y estudiar a la estrategia varía según su enfoque. A pesar de ello, el interés sobre ésta no ha decrecido, debido a que hay una certeza de su existencia y poca comprensión sobre la misma. Por otro lado, se clama por mejores prácticas, mas allá de teorías ordenadas, por la realización de estudios que muestren a la formulación de la estrategia en su totalidad, no una parte de ella (Mintzberg y Lampel, 1999).

### 1.2.1 Antecedentes teóricos del estudio sobre la estrategia

La estrategia ha tenido como tradición en su estudio acercarse a las grandes corporaciones, por lo que la estrategia corporativa puede ser el origen del estudio sobre el tema. En este sentido los antecedentes sobre las aportaciones teóricas que mayor impacto ha tenido se atribuyen a los estudios de Chandler, Andrews, Ansoff, y Sloan. Estos estudiosos muestran particular inclinación sobre la planeación de la estrategia y el enfoque racionalizado de la misma para su construcción. Dicha visión tiene sus principios en pronosticar las condiciones del medio ambiente para establecer estrategias de una manera descriptiva, asegurando el éxito de la organización. Esta aproximación que sobre la estrategia prevaleció por algún tiempo perdió fuerza y reputación debido a que los resultados de la diversificación y los conglomerados no dieron los resultados esperados para el mundo de los negocios. El éxito de los negocios japoneses que no vieron en la planeación detallada su éxito, dejó una mala apreciación para este enfoque (Segal-Horn, 2004).

Posterior a este enfoque surge una nueva visión sobre la estrategia descrita por Porter (1987), quien argumentó que los beneficios de la firma eran determinados por las características de su industria y de la posición de la organización dentro de ella. Señaló que la organización debería encontrar nichos de mercados donde pueda defenderse de los competidores, competir en el liderazgo de los costos, o mediante la diferenciación de sus productos. En cualquiera de los sentidos el principio básico es crear una “ventaja competitiva” que sea difícil de ser imitada

por los competidores por un periodo largo de tiempo. Este enfoque dio un vistazo más amplio sobre la estrategia, sin embargo, también tuvo sus detractores, quienes aseguraron que su aportación era solo de carácter prescriptivo, inclinándose sobre lo que se “debe hacer”. Este enfoque también está limitado en el conocimiento sobre cómo formular las estrategias.

No obstante la preeminencia sobre el “deber ser” de la estrategia, sus resultados han dejado mucho que desear en las organizaciones, no ha demostrado ser tan eficiente como pretendía ser, lo que ha permitido cambiar el enfoque, y voltear a factores que dan una nueva visión al surgimiento de la estrategia, tal vez menos formales, menos ordenados o menos lógicos, pero que a pesar de ello, ofrecen una explicación más clara sobre cómo la estrategia es construida (Segal-Horn, 2004).

Por su parte Quinn y Collage (1978) ofreció una aportación importante sobre como las organizaciones formulaban sus estrategias. En sus estudios descubrió que las organizaciones crean las estrategias que dirigen sus negocios a base de ensayo y error, donde los directivos constantemente están revisando sus estrategias en función de las nuevas experiencias que van adquiriendo, a esto le llamó “incrementalismo lógico”. En este tiempo donde aún prevalecían las ideas del razonamiento lógico y ordenado para la formulación de las estrategias, tal apreciación no fue del todo aceptada. Para muchos, esto no era estrategia.

En la década de los ochentas surge la voz de visiones más subjetivas sobre la estrategia, la cual emerge de un mundo interpretado por los actores de la organización. La discusión planteada por Smircich y Stubbart (1985) respecto a si el medio ambiente es objetivo o es un fenómeno percibido, dio un vuelco importante a la perspectiva sobre la posición racionalizada de que la estrategia tiene sus bases en el conocimiento del medio ambiente. De esta manera la perspectiva interpretativa señala que el medio ambiente es representado a través de la construcción social y el proceso de interacción de los actores organizados, lo cual fundamenta el hecho de que los problemas sobre el management estratégico surgen de la desatención del campo sobre la naturaleza social de la formulación de la estrategia y los procesos organizacionales.

Posteriormente se presentó una fuerte tendencia hacia las habilidades de la organización, las cuales debían ser explotadas de acuerdo con sus mercados. El desarrollo de estrategias basadas en las habilidades de la organización fue sustentada por Hamel y Prahalad con su teoría sobre la lógica dominante, la cual participó en la explicación de cómo los estrategas toman decisiones bajo niveles altos de complejidad medioambiental (Sachs y Rühli, 2001). En función de ésta teoría, los directivos filtran la información del medio ambiente para lograr un equilibrio que les permita lidiar no solo con las fuerzas económicas, si no también con las del medio ambiente, y en conjunto con otros elementos, el directivo toma las decisiones estratégicas que dirigirán el rumbo de la organización (Bettis y Prahalad, 1995).

Por su parte Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) se dieron a la tarea de hacer una reflexión sobre las teorías que sobre la estrategia se ha escrito. Sus razonamientos han expuesto que la estrategia es un tema que ha sido estudiado a través del tiempo de manera separada, en partes, desde perspectivas distintas, lo que ha dado la impresión de que la estrategia existe, si, pero ésta cada vez que ha sido explicada, desde un punto de vista, da la impresión de que la perspectiva anterior es equivocada y la nueva propuesta es la forma correcta de ver y estudiar a la estrategia. Pero la realidad es que la estrategia viene siendo un conjunto de todas las perspectivas que han sido propuestas.

Con el propósito de reunir la mayoría de los enfoques presentados por los estudiosos de la estrategia, Mintzberg, et al. (1999) describen la existencia de diez escuelas (cuadro 1), buscando resumir el pensamiento estratégico que se ha derivado de estudios a través del tiempo a partir de los años sesentas.

Cada escuela tiene una perspectiva particular que la distingue de las demás. Realizan un recorrido del pensamiento estratégico, donde la formulación de la estrategia pasa por un proceso, el cual puede ser de concepción (escuela del diseño), o ser un proceso formal (escuela de la planeación), puede ser analítico (escuela de posicionamiento), o puede ser un proceso visionario (escuela empresarial), pero también puede surgir de un proceso emergente (escuela de aprendizaje), en algunos casos puede partir de un proceso de negociación

(escuela de poder), así como también puede crearse desde un proceso colectivo entre los miembros de la organización (escuela cultural), o de un proceso reactivo (escuela ambiental), finalmente puede originarse de un proceso de transformación (escuela de configuración).

**Cuadro 1: Contenido y dimensiones de las escuelas del pensamiento estratégico**

		Escuelas del pensamiento estratégico									
		Diseño	Planificación	Posicionamiento	Empresarial	Cognitiva	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Contenido y dimensiones procedimentales de las escuelas	<b>Estrategia</b>	Perspectiva planificada y única	Los planes se dividen en programas	Posiciones genéricas, planificadas (económicas y competitivas)	Perspectiva única y personal	Perspectiva mental, concepto individual	Patrones, exclusividad	Patrones, posiciones políticas y cooperativa	Perspectiva colectiva, exclusividad	Adaptación, evolución, contingencia selección y complejidad	Cualquiera a la izquierda, en contexto
	<b>Procesos</b>	Cerebrales, simples e informales, premeditados	Formales y premeditados	Análítico, sistemático y premeditado	Visionario, intuitivo, premeditados, a veces emergentes	Mentales, emergentes	Emergentes e informales y confusos	Conflictivos, agresivos, confusos, emergentes o premeditados	Ideológicos, restringidos, colectivos, premeditados	Pasivos, impuestos, emergentes	Integradores episódicos, en secuencia
	<b>Cambio</b>	Ocasional, cuántico	Periódico e incremental	Graduales y frecuentes	Ocasional, oportunista, revolucionario	Poco frecuente	Continuo, incremental o gradual	Frecuentes y graduales	*Poco frecuentes	Raros y cuánticos (ecología de la población) graduales (contingencia)	Ocasional, revolucionario
	<b>Protagonistas</b>	Directivo principal (como arquitecto)	Planificadores	Analistas	Líder	La mente (estrategas de la organización)	Los que aprenden (estrategas de la organización)	Miembros de la organización o fuera de ella con poder	La colectividad	El entorno	Cualquiera a la izquierda, en contexto (principal directivo)
Dimensiones básicas de las escuelas	<b>Mensajes</b>	Pensar y concordar	Formalizar y programar	Analizar y calcular	Imaginar y centralizar	Enmarcar y preocuparse e imaginar	Aprender y jugar	Apoderarse y acaparar	Unirse y perpetuarse	Capitular	Integrar y transformar
	<b>Palabras clave</b>	Congruencia capacidad distintiva, ventaja competitiva, formulación/aplicación	Programar, presupuesto programas, situaciones	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis competitivo	Golpe, audaz, visión e imaginación	Mapa, percepción, interpretación racionalismo limitado	Incrementalismo, emergente, riesgo, sentido	Negociar, conflicto, coalición, interesados, colectivo	Valores, convicciones, mitos, ideología y simbolismo	Adaptación, evolución, contingencia, selección, complejidad	Configuración, arquetipo, período, etapa, transformación
	<b>Disciplina base</b>	Ninguna (arquitectura como metáfora)	Ingeniería, planificación urbana, teoría de sistemas y cibernética	Economía e historia militar	Ninguna (es posible que de la economía)	Psicología cognoscitiva	Ninguno (teorías de aprendizaje en psicología)	Ciencias políticas	Antropología	Biología y Sociología política	Historia
	<b>Orígenes</b>	Selznick (1957) y Andrews (1965)	Ansoff (1965)	Porter (1980, 1985) Schendel y Hatten (1977)	Schumpeter (1950) Cole (1959)	Simon (1947), March y Simon (1958)	Cyert y March (1963) Weick (1969) Quinn (1980) Prahalad y Hamel (1984)	Allison (1971) Pfeffer y Salancik (1978) Astley (1984)	Rehenman (1973) y Normann (1977)	Hannan y Freeman (1977), Pugh (1968)	Chandler (1962) Mitzberg, et al. (1979) Miles y Snow (1978)

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999)

En cada una de las escuelas existen defensores, todos con un mismo propósito: explicar la formulación de la estrategia. La evolución del estudio sobre la estrategia obedece a diferentes principios debido a que sus ideas y prácticas

surgen de diferentes fuentes: unas pueden surgir de contactos de colaboración entre organizaciones, o por la confrontación y competición entre ellas, también pueden ser parte de viejas estrategias, donde las ideas no han muerto y resurgen con nuevas adaptaciones, también es necesario considerar la creatividad de quienes diseñan las estrategias, quienes exploran nuevos caminos para hacer cosas nuevas (Mintzberg y Lampel, 1999).

Las estrategias pueden ser explicadas desde dos ámbitos, por un lado se encuentran las estrategias descritas como “prescriptivas” (diseño, planeación y posicionamiento) las cuales son señaladas de esta forma porque se puede observar que son diseñadas de una manera cuidadosa y están bien definidas. Son claras y consistentes, aunque pueden tener problemas en su aplicación y comprensión por quienes las desarrollan. Por otro lado, se pueden observar las estrategias “descriptivas” (cognitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental, principalmente), aunque existen algunas que pueden ser consideradas tanto prescriptivas como descriptivas (empresarial y configuración). Este tipo de estrategias surgen de manera menos ordenada y coherente, en algunos casos puede ser confusa debido a que su creación es más “natural” y menos racional, y aunque tiende a ser más enriquecida y adaptable a los cambios, su forma de presentarse tiende a confundir a quienes las tienen que llevar a cabo.

Sin importar la escuela a la que pueda pertenecer un pensamiento, uno de los elementos que más influye en este trabajo, es adentrarse en el proceso estratégico, es decir, cómo la estrategia es formulada en las organizaciones, y si bien es cierto, será necesario utilizar los principios básicos de las escuelas mencionadas para encontrar los elementos que componen el proceso que sigue una organización de la industria camaronícola al formular sus estrategias, con la finalidad de poder hacer una explicación particular del proceso estratégico en éste tipo de organización. La utilidad de ello radica en el conocimiento práctico sobre el tipo de proceso estratégico que pueda tener una organización con los elementos que la caracterizan y la explican.

Según Mintzberg, et al. (1999) el proceso de formulación de la estrategia debe combinar diversos aspectos de las diferentes escuelas. Sin embargo, existe una

inclinación particular hacia una de ellas, dependiendo de ciertos factores como el tamaño de la organización, etapa de su ciclo de vida, influencia del entorno, estructura, tipo de liderazgo del directivo, entre otros, que determinan la escuela que puede explicar su formulación. Es decir, no existe una escuela pura que describa de manera particular a la formulación de la estrategia en una organización, ésta tiene diversas implicaciones que más bien sería una combinación de todos los elementos que describen a cada estrategia, pero para efectos de su estudio, y conscientes de la naturaleza de la estrategia, es necesario especificar la inclinación de los factores que influyen en la creación de estrategias, lo que permite encaminarse hacia una de las escuelas dominantes del proceso estratégico.

#### 1.2.2 Retos que enfrentan los nuevos estudios que sobre la estrategia se realizan en las organizaciones

La revisión que algunos autores han hecho sobre los avances en el conocimiento de la estrategia ha señalado que aún existe el desafío por conectar a la teoría que sobre la estrategia se ha establecido con la experiencia en el campo de los negocios. Aun existe la necesidad por parte de los directivos por obtener elementos teóricos que los encaminen a lograr buenos resultados en sus actividades diarias. Existe un espacio que no ha sido satisfactoriamente llenado con los componentes teóricos, y los directivos están a la espera de poder lograrlo, siendo esto aún una preocupación para los especialistas en el tema de la estrategia (Bowman, Singh y Thomas, 2002; Mintzberg y Lampel, 1999) que claman por estudios prácticos que describan a la estrategia en su realidad organizacional, que vayan por lo tanto, más allá de las concepciones teóricas.

De manera posterior a las aportaciones de los especialistas teóricos en la materia, Mintzberg ha realizado un trabajo importante tratando de resumir los enfoques en escuelas del pensamiento estratégico. Dichas escuelas explican el surgimiento de la estrategia, las cuales han sido clasificadas para caracterizar a la estrategia en función de la forma cómo esta es creada en una organización. Es posible en la tipología de las diez escuelas de la estrategia hacer un recorrido por los diversos pensamientos que han dominado en el conocimiento de la estrategia hasta los

años ochenta y noventa. Sin embargo, aún no es suficiente, y nuevos teóricos han aparecido para ofrecer nuevos enfoques:

Derivada de las aportaciones sobre las ventajas competitivas para lograr posiciones ventajosas en los mercados (Porter, 1987) los cuales pueden ser el resultado de bajos costos de producción, de la habilidad por parte de la organización para diferenciarse de la competencia y ofrecer a los mercados beneficios diferentes y más altos que los competidores, o de la combinación de los dos anteriores, Barney realiza una importante aportación al sostener la teoría estratégica denominada la “visión basada en los recursos”, la cual contribuye al conocimiento existente sobre la estrategia, haciendo énfasis en los recursos específicos de la organización como determinantes fundamentales de su ventaja competitiva y de su desempeño (Cool, Almeida, Dierick, 2002), definiéndose como recursos todas aquellas ventajas, capacidades, competencias, información, conocimiento y reputación de la cual es dueña la organización y que pueden ser controlados por ella, permitiendo la creación e implementación de estrategias, logrando diferenciarse de la competencia por largo tiempo e identificarse con los mercados para mantenerse en ellos el mayor tiempo posible.

Como resultado de los estudios sobre la visión basada en los recursos, se ha hecho énfasis de manera particular sobre la “visión basada en el conocimiento”, como uno de los recursos estratégicos más significativos de la organización. La perspectiva sobre el uso del “conocimiento” se ha generalizado en el campo de la estrategia, y aunque no se ha profundizado sobre ella, se sostiene bajo la idea de las ventajas intangibles de la organización (Eisenhardt y Santos, 2002), y aunque tiene sus seguidores, existen otros que han señalado grandes debilidades sobre esto, en el sentido de que el conocimiento es difícil de evaluar, de transferir y en algunos casos éste puede pertenecer a las personas, no a la organización. Sin embargo, es utilizado para las alianzas, transferencia de capacidades, adquisiciones y desarrollo de productos.

Por otro lado, el gobierno de las organizaciones (*governance*), es un tema que no ha sido profundamente estudiado desde la perspectiva de la estrategia. Sus implicaciones futuras reflejan el interés sobre “quien” dirige a la organización. Si

bien por un lado pueden ser los accionistas, los dueños o los directivos, por otro lado puede existir una fuerte influencia de algunos públicos externos interesados en la organización (*stakeholders*) que logran tener el control de su dirección, como pueden ser el mercado, el gobierno u otros miembros interesados en las metas de la organización (Davis y Useem, 2002).

La percepción estratégica dirigida a los públicos externos tiene diversas implicaciones, las cuales, si bien forman parte del medio ambiente, su influencia en la organización ha sido demostrada. El estudio sobre la relación de la organización con sus públicos parte de la conexión que debe existir entre los directivos, la sociedad y la estrategia del negocio. El enfoque de la estrategia se extiende para abarcar no solo a la organización, sus recursos e intereses, también afronta el reto de incluir en sus metas los intereses de la sociedad para lograr establecerse dentro de los límites de la responsabilidad social (Whetten, Rands y Godfrey, 2002). Es así que dentro de este contexto se encuentra el desafío a las demandas de la sociedad, formada por grupos bien organizados, y donde la responsabilidad va más allá de la satisfacción de los mercados, teniendo implicaciones sobre el uso de los recursos y la contaminación del planeta, que exige una nueva visión de la estrategia.

La tendencia hacia este nuevo enfoque ha despertado el debate entre el desempeño social y el desempeño económico. La preocupación de las organizaciones sobre su capacidad para obtener beneficios económicos que les permita crecer, para lo que requiere mantenerse en los mercados, está teniendo una nueva barrera social, que la encamina a observar otros intereses, cuyo resultado si bien no debe perjudicar a las ganancias, también debe contemplar cumplir con las demandas de la sociedad. Es por ello que algunos aseguran que las estrategias tienen un efecto en la vida social, económica y política de las sociedades (Segal-Horn, 2004).

No obstante, la abundante literatura que sobre la estrategia existe, generado por el interés que de ella emana en función de su utilidad y complejidad, para algunos autores como Volberda y Elfring, (2001) el estudio de la estrategia ha sido fragmentada, lo cual puede deberse a la falta de coordinación entre los

investigadores. Sin embargo, existe la necesidad de que el futuro teórico de la estrategia pudiera ser logrado por la integración de las bases teóricas. Estos autores señalan que existe una creciente intención por hacer una reducción del campo de la estrategia en función de poder hacer un señalamiento más claro sobre sus implicaciones. Esto significa especialmente el hecho de que un análisis tan detallado puede tener muy poca relación con los problemas prácticos de la estrategia, limitando nuevas perspectivas sobre el campo estratégico.

Buscando establecer los límites que separan el pensamiento clásico de la estrategia con los nuevos enfoques que la describen dentro de un marco conceptual que responda las nuevas condiciones de las organizaciones actuales, Volberda y Elfring (2001) partiendo de las escuelas de Mintzberg et al. (1999) sugieren otro escenario que ofrece mayor atención a la síntesis de las escuelas, reenfocándolas a la escuela de las “fronteras” (boundary), la escuela de las “capacidades dinámicas” y la escuela “configuracional”. En contraste a las escuelas tradicionales, las escuelas sintetizadas están basada sobre las disciplinas y conectadas fuertemente a los problemas prácticos de las áreas dentro del campo de la estrategia.

La escuela de las fronteras, tiene sus bases en la idea generalizada de que existen “fronteras” dentro de la organización, puesto que ha existido la idea de que las organizaciones pueden unirse de manera vertical u horizontalmente para aprovechar las capacidades. Esta escuela se enfoca en el desarrollo de las organizaciones para que puedan hacer cualquier cosa ellas mismas pero concentradas en sus principales competencias. Es así que las organizaciones pueden decidir producir ellas solas los productos que venden o comprarlos. Sin embargo existe además la posibilidad de que pueda darse la cooperación (participación minoritaria, mayoritaria, *joint ventures*, redes, entre otros).

Por su parte, la escuela de las capacidades dinámicas considera a la estrategia como un proceso de aprendizaje colectivo dirigido al desarrollo de capacidades distintivas que son difíciles de ser imitados, haciendo énfasis al interior de la organización. Y la escuela de las configuraciones trata de hacer un reenfoque de la estrategia para unir y complementar las divergencias y espacios vacíos que las

anteriores tienen. Es así que en ésta se establecen criterios que determinan la estrategia de la organización como la estructura, orientaciones sociales, y los nuevos desafíos del medio ambiente.

En este sentido, las posiciones teóricas sobre la estrategia consideran la importancia del proceso estratégico para el estudio de la estrategia en las organizaciones, que si bien, esta presente en el grupo de las tres escuelas mencionadas anteriormente, se hace especial énfasis en la aportación que realiza Bailey y Johnson (2001) al conocimiento sobre el proceso estratégico, y de manera particular al proceso para la formulación de estrategias, el cual es retomado en este trabajo porque establece los elementos teóricos que permiten realizar el estudio empírico que para esta investigación interesa.

### *Conclusión*

Es necesario señalar que los desafíos a los que se enfrenta hoy en día las organizaciones han realizado cambios importantes en la teoría sobre la estrategia. Estudiosos de la estrategia han determinado que las organizaciones ya en los años noventa enfrentaban cambios importantes que desafiaban a la dirección de la organización, requiriendo por lo tanto cambios en la forma de ver a la estrategia. Las fuerzas que impactaron sobre la naturaleza del espacio competitivo de las organizaciones cambiaron la fuente de la ventaja de las organizaciones y su economía en nuevos e impredecibles caminos (Prahalad y Hamel, 1994), entre los cuales se pueden enumerar la desregulación, los cambios estructurales, exceso de capacidades, adquisiciones, asuntos medioambientales, menos proteccionismo, cambio en las expectativas de los mercados, discontinuidad tecnológica, surgimiento de bloques comerciales, y una competencia globalizada.

Tomando en consideración las perspectivas establecidas sobre la incursión de la estrategia en los estudios organizacionales, se puede señalar que durante los primeros años de su incursión al mundo de los negocios, la estrategia solía ser considerada una acción de gestión que implica tomar decisiones bajo condiciones de elección racional de la mejor alternativa para solucionar un problema o

alcanzar las metas de la organización (en muchos casos aún es vista desde esta perspectiva). Sin embargo, los estudios progresistas sobre la estrategia, chocan ante esta forma de ver a la estrategia y señalan que ésta es producto de la negociación que tiene la empresa con otros actores interesados. Por lo tanto, la estrategia no solo es producto del interés de una persona, sino que se produce en función de las negociaciones que se realizan con otros agentes del medio ambiente (la estrategia como una negociación).

El surgimiento de la planeación estratégica, como la fórmula para llevar a la dirección de la organización hacia metas bien definidas, tuvo su máxima aceptación en la década de los sesentas. Sin embargo, estudios posteriores demostraron que la estrategia como era vista tradicionalmente mostraba serias limitaciones como la de separar al pensamiento de la acción. Las restricciones de este enfoque es lo que dio pie a que nuevos estudios sobre la estrategia descubrieran que ésta si bien existe y es diseñada por miembros de la organización, no se formula de la manera en que ha sido señalado por teóricos clásicos como Ansoff y Chandler. La estrategia no parte de un razonamiento tan formal y esquemático (Smircich y Stubbart, 1985). Para autores como Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) el verdadero proceso de la formulación de la estrategia debe girar en torno a capturar lo que el directivo aprende de todas sus fuentes de información (ideas, experiencias, consejos, observaciones y estudios que el sistema de información de la empresa obtiene del medio), y sintetizar lo aprendido en una visión sobre la dirección que la empresa debe seguir.

Las organizaciones permanecen por el sentido de supervivencia, la cual para muchas ésta puede ser muy difícil de conseguir, debido a que se requiere de invertir en recursos y energía para poder funcionar, además es necesaria la voluntad de sus miembros para participar de dicha supervivencia. La forma de lograr la permanencia de las organizaciones en los mercados tiene diversas implicaciones, dentro de las cuales se encuentra la estrategia. La estrategia se ha convertido en una forma de lograr que las organizaciones logren sus propósitos y de poder alinear los factores que la envuelven y que ayudarán para que se alcancen sus metas, y quienes cuidarán de dichas acciones serán los directivos, accionistas o dueños de la organización (Pfeffer, 2000).

Las estrategias están constantemente siendo construidas (La Ville y Mounoud, 2004), donde la idea de que la organización crea sus estrategias sobre la marcha tiene su representación real en la forma de cómo ellos buscan cubrir las exigencias de sus mercados (ambiente externo), los cuales tienden a variar forzados por la información y nuevos productos que van haciendo de sus necesidades cada vez mas exigentes, lo cual tiene que ser considerado por las organizaciones al estar estableciendo sus estrategias, y en la medida que dichos cambios en las exigencias de los mercados sea mas rápida, la necesidad de que las estrategias cambien con rapidez es una realidad, por lo tanto, es por ello que se dice que están siendo construidas durante la marcha, sobre todo en el caso de fuerzas externas cambiantes y que influyen fuertemente en la organización.

# capitulo:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS  
SOBRE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

primeraparte

MARCO TEÓRICO

A través de los últimos cuarenta años se han generado un sinnúmero de estudios, investigaciones, artículos y comentarios sobre el tema de la estrategia. A la estrategia se le atribuyen antecedentes bélicos, surgida a partir de las decisiones que en la guerra se realizaban para ganar batallas. El uso de la estrategia fue transferida a los negocios, y aunque se puede decir que la esencia de ésta aun permanece, las implicaciones, contextos y propósitos han sufrido cambios para adaptarse a las condiciones que las organizaciones requieren para diseñar sus estrategias.

Dichos cambios han dado como resultado un bagaje teórico de gran relevancia sobre el estudio de la estrategia. Sin importar la disciplina y el enfoque, cada aportación hecha ha sido de gran ayuda para la comprensión de uno de los elementos que forman parte de la organización: la estrategia. Y aunque se considera que la estrategia no ha sido totalmente estudiada, desde una perspectiva totalizadora, debido a su complejidad, se ha demostrado que existe y tiene una función útil dentro de la organización.

En este capítulo se pretende particularizar en la formulación de las estrategias, debido a que será el campo de acción para el presente estudio, partiendo de los antecedentes teóricos señalados en el capítulo anterior. Para adentrarse al estudio de la formulación estratégica es necesario establecer los parámetros que definen a la estrategia, con el propósito de hacer hincapié en el pensamiento que distingue a la estrategia desde el punto de vista de su formulación, ya que también es posible diferenciar a los estudios relacionados con su contenido e implementación, lo cual es pertinente señalar que éstos no serán enfoques que formarán parte del presente estudio, aunque es inevitable no hablar de ellos y tomarlos en cuenta, debido a que es imposible separar del proceso estratégico a estos tres componentes de la estrategia.

## 2.1 Definición de la estrategia desde el enfoque de su formulación

El estudio de la estrategia se dirige necesariamente a la prescripción de que éstas existen, son creadas e implementadas en las organizaciones. Como Andrews señala, es necesario que la estrategia exista en las organizaciones, pues ella

*dirige la visión de las acciones futuras de la empresa* (1971). En este sentido, y para llevar a cabo su estudio es necesario describir qué es lo que constituye a una estrategia. Pero antes de señalar los componentes de una estrategia, es importante lograr enmarcar una definición, que en última instancia oriente la investigación.

Tratar el tema de la estrategia no es sencillo, como ya se ha mencionado, existen diferentes enfoques que buscan definirla y explicarla, y como lo mencionan Hambrick y Fredrickson (2001) y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) el estudio de la estrategia ha sido fragmentado, por lo que la definición de ésta varía en función del enfoque que los diversos estudiosos del tema le van dando.

No obstante esta dificultad, Mintzberg, et al. (1997) han realizado un esfuerzo por reunir las definiciones que surgen de las diversas escuelas que sobre el diseño de la estrategia han sido propuestas. Los autores explican que la definición de estrategia tiene cinco implicaciones: la estrategia puede ser un “plan” cuando es concebida como un intento consiente, el cual tiene un propósito definido.

También la estrategia puede ser un “truco o maniobra”, lo que significa que la estrategia ha sido creada para realizar acciones que le den ventaja con respecto a sus competidores. Otra implicación es que la estrategia sea concebida como un “modelo” en el sentido de que esta es creada en la acción, de manera emergente, sea que haya sido intentada o no, de manera conciente. En otro sentido, a la estrategia también se le puede definir como una “posición”, refiriéndose a la localización de la organización dentro de su medio ambiente externo, sobre todo a la ubicación de ésta con respecto a sus competidores. Y una última definición de la estrategia es señalada como una “perspectiva”, a la que se atribuye la visión interna de la organización, siendo la estrategia la que distingue a las organizaciones, pues se enfoca a la intención y comportamiento de la organización dentro de un contexto.

La estrategia en un sentido práctico puede llevar a la definición de ésta en todas sus concepciones, esto es probable en función del propósito de la estrategia. Es posible que el surgimiento de la estrategia esté en función de los aspectos

económicos, pero no es el único aspecto que se toma en cuenta, existen otros componentes de la estrategia, como lo son las oportunidades del mercado, la competencia corporativa y de recursos, los valores personales y aspiraciones del directivo, así como las obligaciones con los diversos públicos de la organización (Andrew, 1971).

En cualquiera de las percepciones teóricas que sobre su definición se haya descrito a la estrategia, existe una percepción de que ésta siempre tiene puesta su mirada hacia el futuro. Señalando que ésta esta compuesta por un *conjunto de acciones que definen la manera cómo la organización se moverá en un futuro para alcanzar sus objetivos* (Porter, 1995), percibiéndose de esta manera que la estrategia es una forma de predecir el futuro, definir metas y establecer en el presente lo que se deberá hacer para alcanzarlas. La forma de hacerlo y de dónde surgen las ideas para crear las estrategias varía en función de las condiciones que rodean y constituyen a la organización.

### 2.1.1 Componentes de la estrategia

Para algunos autores es importante poder distinguir entre la estrategia y la táctica, haciendo hincapié en que ésta ultima es la forma cómo la estrategia es llevada a la práctica, lo que implica que la táctica está en función a la estrategia (Hambrick, y Fredrickson, 2001; Mintzberg, et. al, 1997). Esta preocupación por distinguir las, se deriva del interés que existe de diferenciar qué si y qué no es una estrategia, en el sentido de que ésta puede llegar a confundirse en el mundo de los negocios. Pero además, el distinguir la existencia de una estrategia en la organización, es necesario cuando se pretende investigarla.

En este sentido, Hambrick, y Fredrickson, (2001), bajo la premisa de que si una organización cuenta con una estrategia, ésta necesariamente debería tener diversas partes que la conforman. Estos autores hacen referencia a cinco elementos que constituyen a una estrategia (cuadro 2). Donde el conjunto de ellos permite analizar la existencia de una estrategia en una organización, más allá de evaluarla y definir si ésta es exitosa o logra un buen desempeño para la organización.

*Elementos que constituyen a una estrategia:*

*Posición de la estrategia o arena donde será activada la estrategia.* Este elemento se refiere a la posición que la estrategia busca tenga la organización. Una estrategia debe indicar “donde debería estar el negocio”, la posición en dónde el negocio debería estar activo. En este sentido, se supone que la organización elegirá arenas o posiciones en donde pueda lograr un alto desempeño, es decir, encaminar a la organización a lograr una posición sólida en ciertas áreas. Tales áreas pueden ser: categorías de productos, segmentos de mercado, posición geográfica, tecnología y estados de creación-valor.

*La forma de lograr la posición deseada o los vehículos para alcanzarla.* Una estrategia debería tener contemplados los medios para que la organización pueda llegar a lograr tales posiciones. Este elemento implica que la estrategia señale cómo alcanzar las posiciones, los cuales variarán en función de las condiciones de la organización, pero algunos de los medios puede ser a través de lograr un desarrollo interno, crear alianzas, adquirir licencias o comprar negocios, entre otras formas.

*Contar con una diferenciación que permita lograr alcanzar una posición en el mercado.* Las organizaciones deben contar con un lugar en el mercado, el cual asegurará su permanencia. Es así que una estrategia debe contar con el elemento de diferenciación, es decir, aquello que le permitirá que el mercado lo distinga y lo prefiera de sus competidores. La diferenciación puede lograrse a través de diversos medios como es la imagen, precio, estilo, producto o servicio post-venta, entre otros.

*Preparación de la estrategia.* Los elementos anteriores conforman la sustancia de la estrategia (lo que podría contener un plan estratégico), pero para que éstos se realicen deberán establecerse los movimientos y la secuencia de las acciones que se requieren para que la estrategia pueda implementarse. Los factores que determinan la preparación de la estrategia son los recursos de la organización. El grado de urgencia o rapidez necesaria para su implementación. Otro factor es el logro de credibilidad que esta pueda tener, principalmente para los diversos

públicos que están interesados en la organización. También es necesario considerar los desafíos que quiera correr la organización, en el marco de la incertidumbre del medio ambiente.

*Lógica económica.* Este elemento es considerado el corazón de la estrategia, debido a que en él se establece cómo la organización obtendrá el retorno de la inversión o sus beneficios. Es posible que en ella se contemple el manejo de los costos y de los precios del producto, ya que a través de ellos es como se puede obtener beneficios económicos para la organización. La manera de cómo manejarlos deberá estar implícita en la estrategia.

**Cuadro 2: Elementos que describen la existencia de una estrategia en las organizaciones**

	Propuestas por Hambrick y Fredrickson (2001)	Propuestas por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997)	
1	Arena o posición	Metas, políticas y secuencia de acciones	1
2	Vehículo o medios para lograr la posición	Conceptos claves e impulsos apoyados por los recursos	2
3	Diferenciación		
4	Preparación	Posición	3
5	Lógica económica	Congruencia con la organización	4

*Fuente: Hambrick y Fredrickson (2001); Mintzberg, Quinn y Voyer (1997)*

Los anteriores son los componentes que según Hambrick y Fredrickson (2001) debe contemplar una estrategia para que se pueda asegurar la existencia de ésta en una organización. Sin embargo, estos autores están más enfocados al tipo de estrategias prescriptivas, las cuales, son racionalmente diseñadas y plasmadas de manera formal. No obstante, sigue siendo una guía útil para distinguir una estrategia dentro de la organización. Para complementar los anteriores elementos, Mintzberg, et. al. (1997) aportan cuatro elementos (cuadro 2), los

cuales, tiene implicaciones más amplias, puesto que su visión no solo esta de parte de las estrategias prescriptivas, también contemplan a las emergentes.

Mintzberg, et. al, (1997) explican que las estrategias formales tiene contempladas *metas* que consideran deben alcanzarse, *políticas* que guíen o limiten las acciones y la secuencia de acción que logren las metas. En las estrategias emergentes, estos elementos no son claramente definidos, sin embargo están presentes. Otro grupo de elementos a considerar son los *conceptos e impulsos*, los cuales deben estar apoyados por *recursos*, en la medida que éstos impulsos se les asignan los recursos suficientes y pertinentes la estrategia tendrá buenos resultados. Así mismo, la estrategia debe contemplar una *posición* para la organización, la cual tendría que ser lo suficientemente fuerte o flexible para que los cambios del medio ambiente no le quiten dicha posición. Y finalmente, es necesario que exista *congruencia* entre la organización y la estrategia, así como entre las estrategias de los diversos niveles de la organización.

Ambas posturas son referentes teóricos importantes para estudios empíricos que sobre la existencia de la estrategia se quiera realizar, la percepción del investigador otorgará la particularidad de su uso, en el caso de la presente investigación, ofrece la posibilidad de determinar que la organización estudiada cuenta con una estrategia, la cual implicaría la posibilidad de que ésta se convierta en el objeto de estudio.

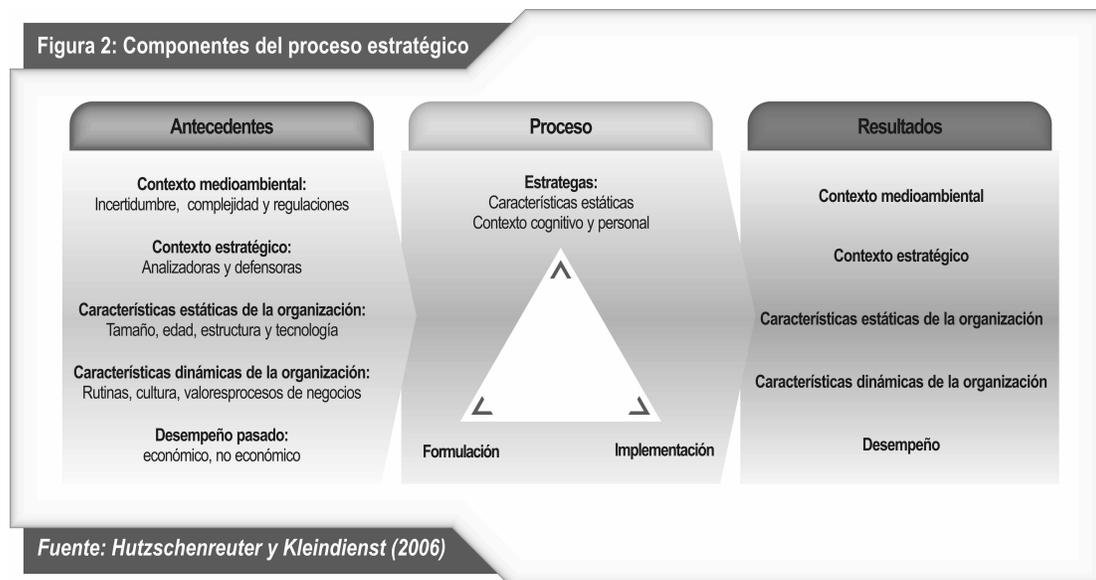
## 2.2 El proceso estratégico de las organizaciones

El estudio sobre la formulación de la estrategia se inclina a particularizar sobre el proceso estratégico de una organización. Cuando la estrategia ha sido formulada, implica que se ha dado un proceso, el cual esta formado por diversos elementos o pasos que en la organización debió seguir para que la estrategia saliera a la luz. Cómo la estrategia es implantada y cuál ha sido su desempeño, pertenece a otro ámbito del estudio sobre la estrategia que no será contemplado para este trabajo.

Las organizaciones que cuentan con estrategias tienen en su interior un proceso, el cual es denominado proceso estratégico, sus componentes se conjugan para

permitir la existencia de estrategias en la organización (Blair, y Boal, 1991). Y para lograr comprender mejor el término “proceso”, éste es descrito como la secuencia de eventos que describen cómo ocurren las cosas a lo largo del tiempo. El estudio sobre el proceso estratégico ha sido fragmentado, como ya se ha mencionado anteriormente, aspecto que ha caracterizado al estudio de la estrategia. No obstante Hutzschenreuter y Kleindienst (2006) han realizado un gran esfuerzo por unir las partes y ofrecer un marco de referencia teórico sobre el estudio del proceso estratégico como un todo, compuesto de partes, pero que en su totalidad explica cómo la organización une esas partes para tener como resultado estrategias en la organización.

El proceso estratégico es conceptualizado como un evento recurrente, en el sentido de que los resultados del mismo son a la vez el contexto que participa como fuentes de entrada al proceso, convirtiéndose en un ciclo constante de entradas y salidas. El proceso estratégico explicado de manera separada consta de tres partes (figura 2).



La primera parte corresponde a los factores del contexto que determinan las entradas al proceso, éstas están compuestas por diversos factores como el contexto medioambiental, contexto estratégico, características organizacionales estratégicas y dinámicas y el desempeño de la organización. Dentro del proceso

estratégico interactúan tres factores: los estrategas, la formulación de la estrategia y la implementación. El resultado de la estrategia contiene los mismos factores que los de entrada pero distinta información.

El interés de los especialistas sobre la unión entre el contexto, el proceso y los resultados ha caracterizado gran parte de las aportaciones que sobre la estrategia se han escrito (Chakravarthy y White, 2002). Una gran influencia en el proceso estratégico es el contexto medioambiental externo compuesto por aquellas fuerzas que influyen directamente en la organización, la relación entre los factores medioambientales y la organización tiene gran influencia en la estrategia, por otro lado, si el medio ambiente es confuso, cambiante e impredecible, surge la incertidumbre y el riesgo de las decisiones estratégicas se incrementa, de ahí la importancia que tiene el conocimiento del medio ambiente para los estrategas. Es así que el contexto estratégico implica el grado de respuesta que la organización tiene hacia los factores del medio ambiente y la forma en cómo permite que ésta influya en sus decisiones, es así que puede ser analizadora, defensora, respondiente o exploradora (ver anexo 1).

Así mismo, el proceso estratégico debe contemplar las características internas de la organización, respecto a los activos tangibles e intangibles con los que cuenta. Tales activos son considerados por algunos como las capacidades y fortalezas que le permiten a la organización tener una ventaja competitiva duradera, ya descritas por Barney; Porter; Hamel y Prahalad, conocerlas y desarrollarlas es parte de lo que se tiene que considerar en el proceso estratégico. Finalmente, existe información valiosa en los resultados que la organización ha tenido por sus acciones pasadas. Conocer qué se ha hecho, cómo se hizo y que resultados se tuvieron de las decisiones estratégicas anteriores, otorga a los estrategas información de gran riqueza para alimentar al proceso estratégico (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006).

Este cúmulo de información y recursos sirven de antecedentes al proceso estratégico, sin embargo, no es suficiente para que el proceso estratégico se realice, es necesaria la existencia del proceso creador de la estrategia, la cual esta compuesta por el estratega quien realiza la acción de formular la estrategia,

la cual posteriormente será implementada, el resultado ofrece a su vez una serie de información que pasarán a formar parte del contexto de la organización. Las estrategias son creadas por personas, por lo tanto, los estrategas son una parte importante en el proceso, de ahí el gran interés de la literatura sobre quién crea la estrategia, la cual puede ser una persona o un grupo de ellas, puede crearse en la alta dirección o derivarse de los niveles medios.

Es así que el estudio sobre el comportamiento tanto de los estrategas como de la organización y su relación en la formulación de estrategias, ha sido un tema de gran interés por los especialistas en la materia. También en este sentido se ha hecho énfasis en el proceso de la toma de decisiones, así como en las características de los estrategas. Cada enfoque hace referencia a la importancia que tiene en el proceso estratégico quién o quiénes diseñan la estrategia, sus capacidades, habilidades e intereses personales encaminan la dirección de la estrategia.

Otro componente del proceso estratégico es la “formulación” de la estrategia, aspecto al que se le ha dado gran importancia ya que en él se crea la estrategia. El proceso para la formulación de la estrategia tiene diferentes matices y explica cómo la estrategia es creada dentro de la organización. La formulación y la implementación son dos elementos del proceso de gran importancia, uno se enfoca a cómo la estrategia es creada y otro cómo ésta es llevada a cabo. La combinación de ambas dan los resultados de la estrategia.

Aunque la relación entre ambas explica el resultado de la estrategia, en la mayoría de los casos son estudiadas de manera separada, donde los especialistas han hecho mayor hincapié en la formulación más que en la implementación, debido a que se ha elevado la relevancia de la creación de estrategias en dos sentidos; la creación es un proceso mas complejo, donde intervienen una serie de factores no fácilmente de describir y estudiar, llamado la atención de los especialistas, y por otro lado, el diseño de estrategias es lo que lleva a su implementación, es decir, sin la formulación la estrategia no existiría, por lo que se tiene la idea de que una estrategia bien diseñada puede asegurar buenos resultados en la organización.

No obstante lo anterior, la implementación también tiene su grado de importancia y es posible que en muchos de los casos contradiga lo dicho hasta ahora, debido a que también existe un alto grado de complejidad en el conocimiento de cómo la estrategia puede ser implementada para lograr que la estrategia tenga los resultados deseados. En este sentido se dice que una mala implementación puede hacer que fracase la mejor de las estrategias, por lo que requeriría una investigación aparte. Sin embargo, lo que nos ocupa en el presente trabajo se refiere uno de los elementos del proceso estratégico; su formulación. Describir cómo cierto tipo de organizaciones formulan sus estrategias, siendo ésta una investigación que conlleva implícitas no solo el relacionar la teoría con la práctica, si no que se busca describir uno de sus componentes: la estrategia y el proceso de su formulación, para caracterizar a éste tipo de organizaciones.

### 2.2.1 Enfoques sobre el proceso para la formulación de estrategias

Partiendo de la premisa de que la estrategia existe en una organización, se manifieste o no, ésta emana de alguna manera, y la forma de hacerlo describe el proceso de su formulación. Diversos autores han señalado que la estrategia prescriptiva y racionalizada es formulada a través de un proceso con una serie de pasos bien definidos, los cuales, si son seguidos al pie de la letra es posible que se tenga una estrategia, la cual es dada a conocer al resto de los miembros de la organización abarcando a todas las operaciones de la misma, ya que su seguimiento supondría el logro de los objetivos esperados (Ansoff, 1965; Andrews, 1971).

Tales señalamiento han sido severamente criticadas en los últimos años, pues se considera que la estrategia descrita de la forma en que se ha señalado no es real, y la crítica consiste en que este tipo de estrategias no pueden ser diseñadas de la forma en que se dice, si no que por el contrario, existen una serie de elementos y factores que influyen en su creación. Para la teoría del comportamiento, la estrategia es creada de una forma mas emergente, la cual surge en diversos momentos de inspiración y es producto de una mezcla de elementos que van desde la información objetiva que se recibe de diversas fuentes, los intereses

personales, la luchas de poder internos y externas, la cultura y los paradigmas que la constituyen (Chakravarthy y White, 2002).

Por otro lado, se ha hecho hincapié en el sentido de que la realidad es construida y esto implica que el proceso para la formulación de las estrategias es mucho más complejo (Smircich y Stubbart, 1985), delimita la creación de las ideas bajo las limitaciones de quienes las crean, de la organización y del conocimiento de los factores que influyen en las decisiones. Es así que a la estrategia se le atribuye su capacidad para ser formulada y reformulada a medida que los cambios van ocurriendo, en un sentido incremental (Quinn y Collage, 1978), que puede irse construyendo en el tiempo y surgir de manera inesperada en respuesta a oportunidades del medio ambiente externo.

Así mismo, la estrategia es creada bajo criterios personales, de sentimientos, visiones y creencias. Factores que pueden ser difíciles de visualizar, pero que están presentes en quienes realizan las estrategias y en las propias organizaciones, las cuales no pueden ser depuestas. Aunado a lo anterior es necesario incluir el interés de otros actores de la organización, quienes también tienen intereses propios, y bajo las condiciones políticas y de poder es posible que influyan en la formulación de las estrategias.

En este sentido Chakravarthy y White (2002) explican que el proceso para la formulación de las estrategias es percibido por algunos como racional, intencionado y dirigido al logro de metas previamente establecidas, mientras que otros consideran que el proceso es intuitivo, político, emergente. La estrategia puede ser intentada y emergente (Mintaberg, Quinn y Voger, 1997), y no obstante la existencia de este debate, algunos han señalado la importancia de reconciliar ambas posiciones, en el sentido de que la estrategia no es totalmente formulado bajo las implicaciones de la racionalidad, pero tampoco surge únicamente como un suceso aislado y continuamente emergente basado en la creatividad de los estrategias (Mintzberg, et al., 1999). Es así que existe la necesidad de mostrar que el proceso estratégico interactúa de manera dinámica con su contexto y con sus resultados. Aunado a ello se requiere considerar que tanto el proceso, como el contexto y los resultados cambian con el tiempo. Los cambios exigen adaptación

de la organización, la cual deriva en nuevos procesos y nuevas estrategias (Blair y Boal, 1991).

Como lo señala Pettigrew (1992), la formulación de estrategias es un proceso continuo, donde el pensamiento estratégico se encuentra alrededor de decisiones discretas, permitiendo que la estrategia sea formada de manera implícita todo el tiempo. Es así que a la estrategia se le puede considerar como un flujo de eventos, valores y acciones que corren a través de un contexto.

Las estrategias son creadas a partir de decisiones que los estrategas van tomando, ello implica que la estrategia no es producto de una sola decisión, si no de un conjunto de decisiones y acciones que se van realizando. Es así que también es necesario considerar para el estudio de la formulación de estrategias el hecho de que el proceso estratégico implica periodos de tiempo y que además atraviesa diversos niveles que implican los procesos sociales y cognitivos de los individuos, las reglas y rutinas de la organización que guían las acciones y decisiones de sus miembros, así como las consideraciones ecológicas que afectan el éxito y supervivencia de la organización (Chakravarthy y White, 2002).

A través del desarrollo histórico sobre el estudio de la estrategia diversos autores han aportado enfoques que ayudan a explicar cómo las organizaciones formulan sus estrategias, generando una serie de modelos (Chafee, 1985; Shrivastava y Grant, 1985, Mintzberg, et al., 1999) cuyo contenido tiene la intención de resumir los aspectos teóricos que sobre la estrategia se ha estudiado, haciendo un esfuerzo por crear una tipología que ayude al estudio de la formulación de estrategias en las organizaciones. La aportación realizada por Mintzberg, et al. (1999) sobre las escuelas que describen las estrategias de la organización (cuadro 3) permite establecer una idea clara sobre los elementos teóricos que diversos especialistas en la materia han aportado al conocimiento de la formulación de estrategias.

La formulación de la estrategia, ha sido un tema particular de la estrategia que ha generado especial interés, pues como ya ha sido mencionado, es una parte del proceso estratégico que implica una gran complejidad que no es sencillo de

comprender, tanto porque la formulación es considerado como un proceso subjetivo (Segal-Horn, 2004), porque es el inicio del surgimiento de una estrategia y su diseño determina, en cierto grado, el desempeño de la organización.

**Cuadro 3: Escuelas que describen la formulación de estrategias**

	Factores de análisis para describir la estrategia		
	Bases	Perspectivas	Naturaleza
<b>De diseño</b>	En las fuerzas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas	Mira hacia una perspectiva estratégica	Es deliberada, clara, simple y única. Se crea bajo un proceso de conciencia "proceso conceptual"
<b>Planeación</b>	En el análisis del momento de programar y definir las estrategias, donde los planeadores pueden actuar como analistas información para la decisión.	Mira ligeramente hacia el futuro y reprograma estrategias	Se basa en el conocimiento del medio y se apoya por asesores. "proceso formal"
<b>Posicionamiento</b>	Se reduce a posiciones genéricas pensadas, formalizadas y analizadas por la situación de la empresa.	Mira hacia el pasado para analizarlo y traerlo al presente	Es un proceso analítico sobre la situación de la empresa
<b>Empresarial</b>	Esta enfocado a un contexto en particular: impulsos, nichos, puntos de vista sobre el medio que rodea al líder que mantiene el control sobre la estrategia	Mira hacia el futuro lejano	Basado en la intuición enfocado hacia un contexto en particular "proceso visionario"
<b>Cognitiva</b>	Reside en la mente del estratega, debido que la cognición es usada para construir estrategias como interpretaciones creativas de un mundo que existe solo en términos de cómo es percibido.	Mira hacia el propio estrategia	Es un proceso mental que puede generar estrategias viables o no
<b>Aprendizaje</b>	Pueden ser encontradas fuera de la organización y se entrelazan con la formulación y la implementación	Miran debajo, embebidos en los detalles	Es un proceso emergente
<b>Poder</b>	Se basa en las raíces del poder con dos diferentes orientaciones: el micropoder que ve el desarrollo de la estrategia dentro de la organización como política para la negociación, persuasión y confrontación con los actores sobre los que se divide el poder; y el macro poder que visualiza a la organización como una entidad que usa su poder sobre otras y que se une a través de negociaciones colectivas creando estrategias comunes que son de su propio interés.	Idem	Es un proceso de negociación
<b>Cultura</b>	Nace de la cultura, teniendo un enfoque sobre los intereses comunes y la integración de los elementos de la empresa	Mira hacia abajo basado en creencias	Proceso social
<b>Medio Ambiente</b>	En la teoría de las contingencias, la cual está considerada como las expectativas de la organización sustentadas en las condiciones del medio que la rodea, y de la población ecológica descrita dentro de los severos límites del cambio estratégico	Mira hacia alrededor	Proceso reactivo
<b>Configuración</b>	Se adentra a la literatura y la práctica viendo a la organización como una configuración (clusters coherentes de características y conductas) e integra los climas de otras escuelas en su configuración; es decir, cuando en una organización el uso de las máquinas domina su funcionamiento, se dice que la organización se halla estable pudiendo encontrar que las relaciones empresariales se encuentran sobre mejores configuraciones en función del medio ambiente	Mira hacia los procesos	Proceso de transformación

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

Los enfoques utilizados para realizar dichos modelos, han quedado resumidos en el esfuerzo realizado por Mintzberg, et al. (1999), debido a que integra un gran

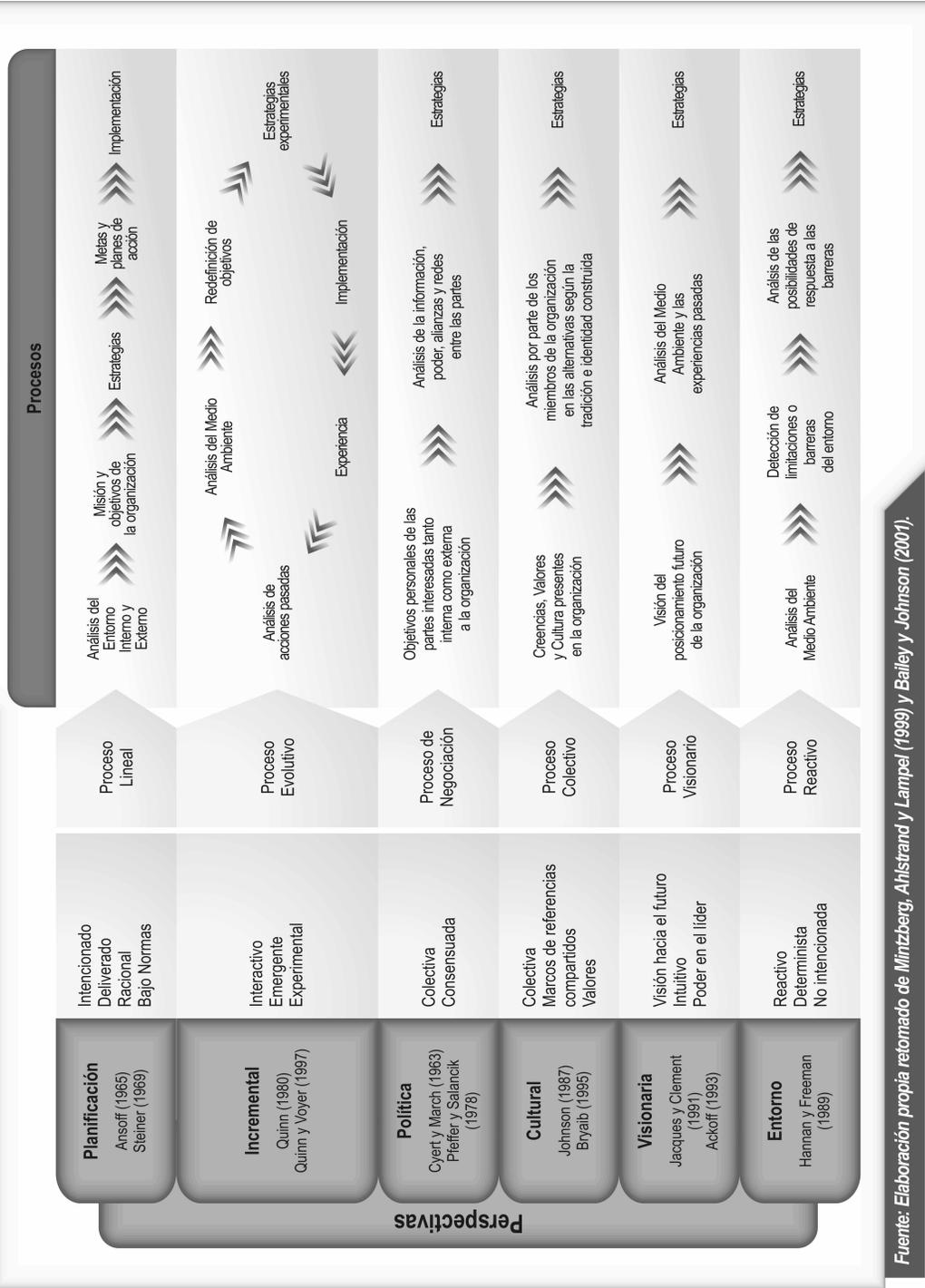
número de estudios sobre la estrategia que parten de varias disciplinas y las agrupa en lo que el denomina las diez escuelas. A pesar de que su aportación ha sido de gran utilidad para enmarcar la comprensión de dónde surgen las estrategias, no ofrecen la posibilidad de establecer de manera clara los criterios que ayuden a definir con claridad el proceso de la formulación de la estrategia.

### 2.2.2 Perspectivas teóricas sobre los procesos que siguen las organizaciones al formular sus estrategias

Bailey y Johnson (2001) han hecho un gran avance a las aportaciones de Mintzberg, et al. (1999) al realizar un replanteamiento de las escuelas. Estos autores retoman las diez escuelas planteadas por Mintzberg et al. y bajo un análisis referente a las bases que sustentan el surgimiento de éstas, las han replanteado, explicando que en realidad pueden caber en sólo seis, y para identificarlas en lugar de llamarles escuelas, las han denominado perspectivas. De esta manera se puede observar que las escuelas de diseño y de la planeación, se unen para conformar la perspectiva de la planeación, así como la escuela del posicionamiento y de aprendizaje dan paso a la perspectiva incremental, de igual forma, de las escuelas visionaria y cognitiva surge la perspectiva visionaria, y de la unión de las escuelas del medio ambiente y de la configuración nace la perspectiva del entrono. Permanecen intactas las escuelas del poder y cultural, para replantearse solo como perspectivas política y cultural.

Las organizaciones diseñan sus estrategias de manera distinta, lo que motiva la existencia de diversos modelos que describen los procesos que las organizaciones siguen para formular sus estrategias. La forma de cómo las estrategias son creadas es retomada por Bailey y Johnson (2001) para crear una tipología de procesos estratégicos. Esta clasificación esta vinculada a las escuelas diseñadas por Mintzberg, la cual de manera conjunta y bajo el análisis de cómo los estrategas diseñan sus estrategias y los factores sobre los cuales basan sus decisiones, permiten distinguir seis diferentes procesos: proceso lineal, proceso evolutivo, proceso de negociación, proceso colectivo, proceso visionario y proceso de reacción (ver figura 3).

Figura 3: Esquema de los procesos para la formulación de estrategias



Fuente: Elaboración propia retomado de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) y Bailey y Johnson (2001).

Cada proceso cuenta con elementos o pasos que los distinguen del resto, los cuales tienen una intención específica para la formulación de estrategias. Además que están enmarcados por diversas perspectivas que refieren al contexto de donde se obtiene el pensamiento teórico de cada proceso.

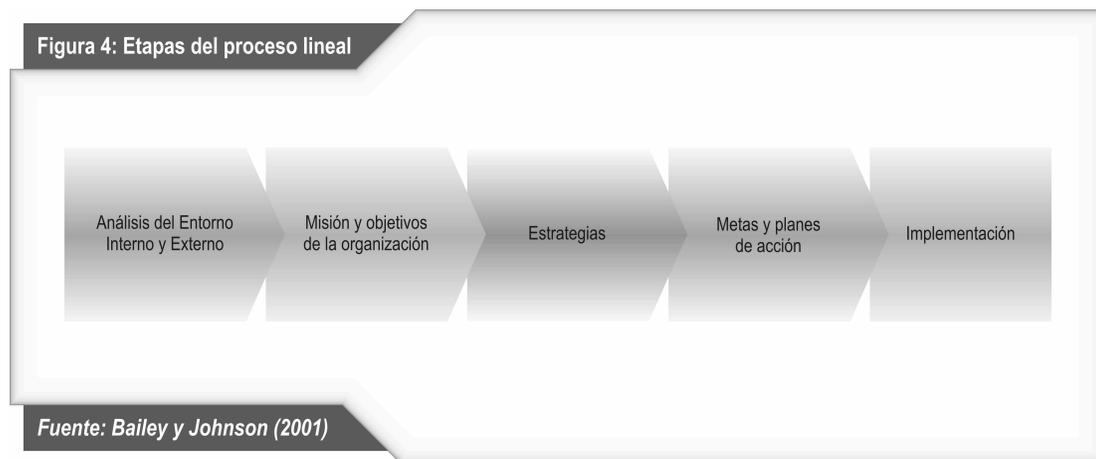
La forma de ver a las escuelas ha sido replanteada, sin embargo, su esencia permanece, ya que las bases teóricas y el pensamiento que las sostiene y motiva su surgimiento, no ha sido modificado. Para Bailey y Johnson no es necesario ser tan precisos en la esencia de la estrategia, para la definición de los procesos estratégicos, aspecto en donde hacen hincapié y su aportación ha sido muy importante para la identificación de los pasos o etapas que conforman el proceso.

La identificación de los pasos que conforman el proceso llevado a cabo en la formulación de las estrategias, ofrecen una perspectiva que clasifica al proceso que una organización sigue. Para identificar dicho proceso es necesario llevar a cabo un análisis de las decisiones tomadas en el diseño de las estrategias. No obstante, la existencia de diversas tipologías que muestran los procesos para la formulación de las estrategias, y que todas ellas tienen principios básicos que las hace ser muy similares, se consideró utilizar el modelo de Bailey y Johnson (2001) porque muestra de manera práctica los pasos que sigue cada una de las perspectivas, y las cuales han sido muy útiles para la presente investigación, ya que han servido de guía para lograr los objetivos planteados en la misma.

#### 2.2.2.1 Proceso lineal

La *Perspectiva de la Planeación* describe el proceso estratégico como un proceso intencionado y deliberado, creado de manera racional a través de normas establecidas. La organización se centra en realizar un análisis profundo de su medio ambiente externo e interno, con el fin de generar opciones estratégicas y seleccionar la que maximice el beneficio de la empresa y logre alcanzar las metas establecidas. La opción que ha sido seleccionada es subsecuentemente detallada en la forma de precisar la implementación y los sistemas para monitorear y controlar la estrategia que ha sido determinada.

El proceso que surge de esta perspectiva es el proceso lineal, el cual adquiere su nombre porque el proceso implica una secuencia de pasos, donde uno precede al otro, y la secuencia implica que un paso no puede efectuarse hasta que el anterior haya sido realizado. Los estrategas suelen ser los altos directivos de la organización (o dueños), quienes obtienen la mayor cantidad de información interna y externa, se crean alternativas de acción en función de la misión, visión y objetivos planteados de manera formal, se analizan las diversas alternativas y la estrategia es creada para formalizarla e implementarla.

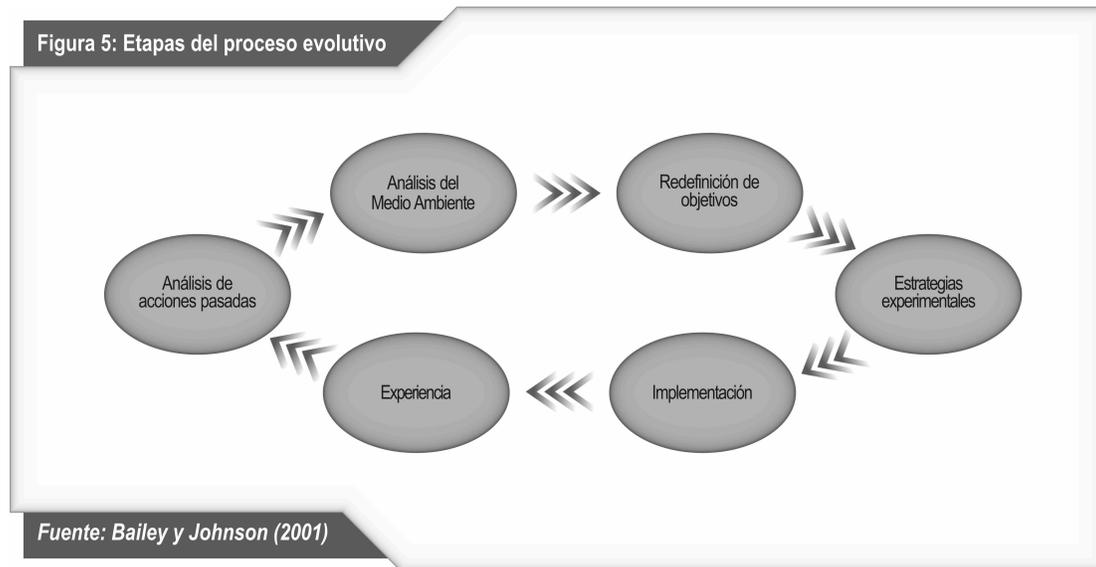


#### 2.2.2.2 Proceso Evolutivo

El proceso evolutivo es explicado desde la *Perspectiva Incremental*, donde el proceso para la formulación de la estrategia tiene carácter interactivo, emergente y experimental, lo que permite señalar que es un proceso que se va repitiendo a lo largo de su formación. Parte de la idea que a pesar de que la estrategia surge de manera intencionada, se reconoce la complejidad que existe en su entorno, por lo que están consientes que no pueden conocerlo todo, se puede decir que aceptan la incertidumbre, por lo mismo buscan ser mas sensibles a los cambios del medio, para ello están constantemente evaluándolo, analizándolo, y aprendiendo para tomar las mejores decisiones (figura 5).

Lo anterior establece que los directivos no pueden analizar todos los aspectos del medio ambiente o establecer objetivos precisos, sin embargo, si conocen la evolución que desean para la organización y se centran en establecer directrices

generales para lograr avanzar. Lo anterior indica que a medida que el medio cambia, las estrategias cambian. De igual forma, la estrategia surge al relacionar los conocimientos que se han obtenido de las experiencias pasadas. Todo ello sirve para analizar los problemas y redefinir las soluciones esperadas.

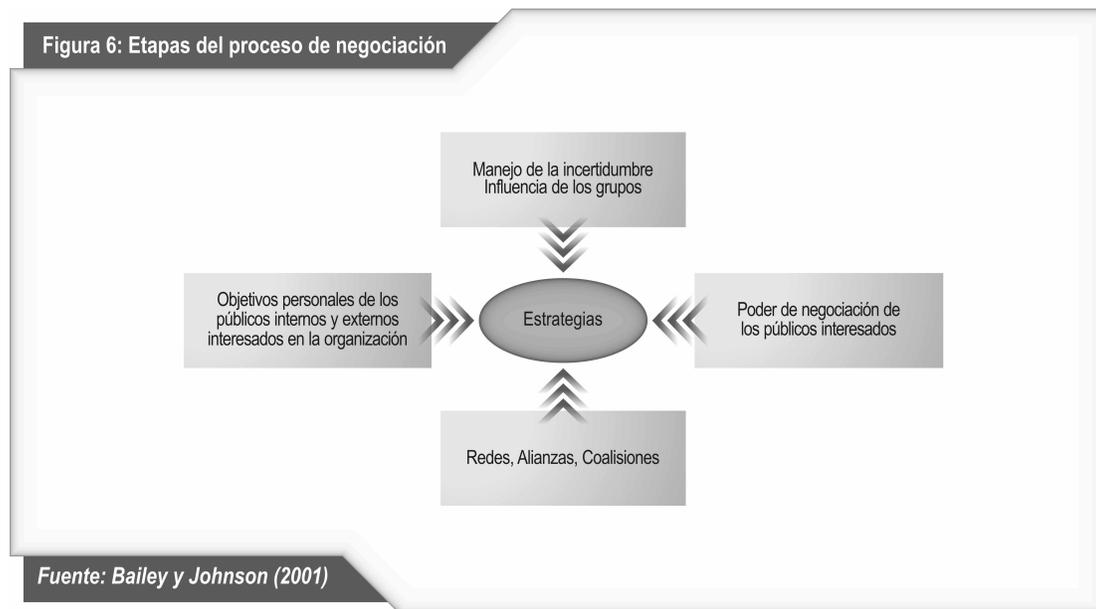


La estrategia diseñada es desarrollada a través de un proceso de experimentación e implementación parcial. Si las estrategias van teniendo éxito, éstas se mantienen, pero una estrategia que ha sido considerada inapropiada, es eliminada. Lo que caracteriza a este proceso es la disposición por parte de los directivos de realizar modificaciones, adaptaciones o cambios a la estrategia, cuando consideran que ello ayudará a mejorar el desempeño de la organización. No es un proceso donde el medio ambiente sea el que establezca del todo la dirección de la organización, existe un cierto sentido de formalidad donde la estrategia surge a partir de los altos directivos.

### 2.2.2.3 Proceso de Negociación

La *Perspectiva Política* contempla al proceso estratégico como una negociación entre la organización y sus públicos externos e internos (*stakeholders*). Se considera el poder que tiene cada público, así como los intereses particulares. Es de esta manera que la estrategia va a surgir a partir de las negociaciones,

coaliciones y alianzas con estos grupos de interés. Y en virtud de que no son únicamente los directivos quienes formulan la estrategia, se puede decir que es una estrategia colectiva lograda después del consenso entre las partes interesadas.

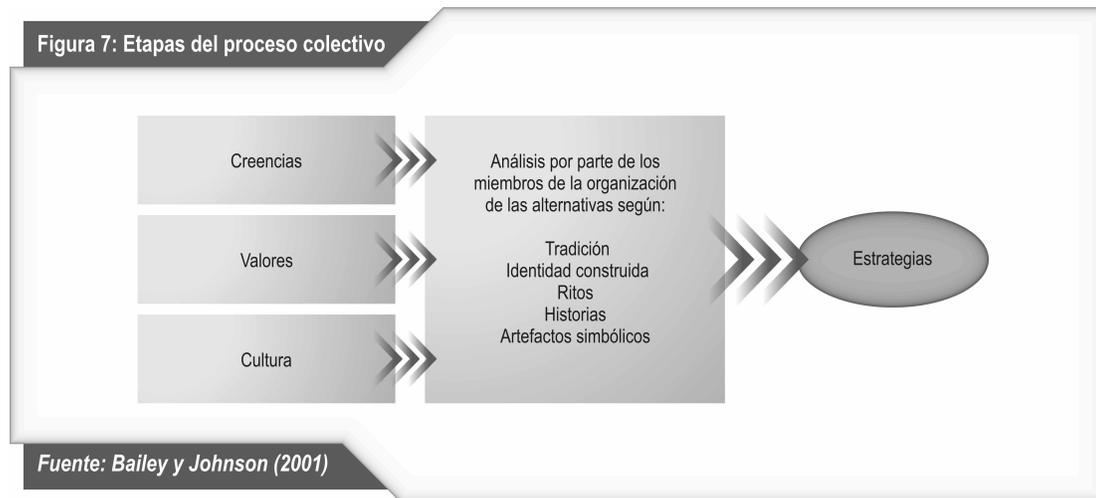


En este proceso se le da gran importancia a la información, poder, grado de influencia y redes de apoyo que puedan ser desarrolladas por los públicos. La capacidad que tenga un público para resolver, reducir y manejar la incertidumbre o para filtrar información, son elementos que le dan poder para influir en la estrategia encaminándola a sus intereses particulares. En este proceso la estrategia también tiende a cambiar, pero la fuente de su cambio no es el medio ambiente, si no los públicos de la organización. Cuando los objetivos o intereses de estos públicos cambian, se insta por hacer una nueva negociación que puede derivarse en una nueva estrategia.

#### 2.2.2.4 Proceso Colectivo

Desde la *Perspectiva Cultural* una estrategia adoptada por la organización puede tener su fuente de creación en la influencia de la cultura. Los marcos de referencia o los paradigmas establecen nuevas situaciones que deberán ser consideradas por los directivos al formular las estrategias (ver figura 7). Los

cuadros de referencia pueden surgir de la organización o de la industria. Los valores y presunciones de un grupo están delineados por las rutinas, rituales, historias y otros artefactos simbólicos, los cuales representan un camino para que las cosas se hagan en función de cómo se han hecho por mucho tiempo en la organización.

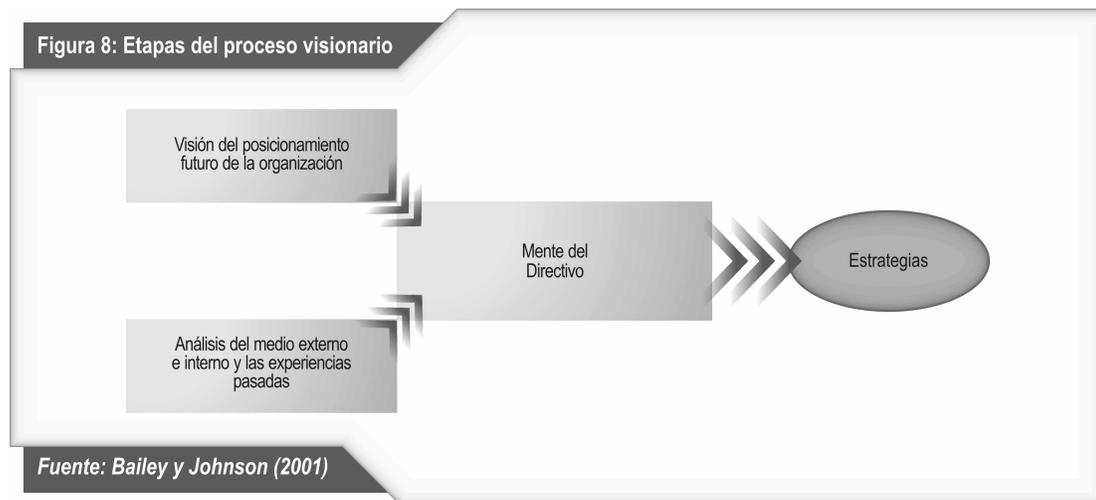


Se puede señalar que la estrategia es creada a partir de lo que la organización ha hecho por tradición, sus valores y creencias ofrecen la filosofía que enmarca a la cultura y por lo tanto a las decisiones estratégicas de los directivos. En este sentido, la organización tiende a estar estática y cerrada al medio ambiente, por lo cual puede ser limitante para los cambios que se puedan suscitar en el medio y que requieren de una respuesta de cambio por parte de la propia organización. En este caso, la estrategia es producto de un consenso, donde los lineamientos culturales indican la dirección que debe tomar la estrategia.

#### 2.2.2.5 Proceso Visionario

Según la *Perspectiva Visionaria* el proceso radica en la visión del directivo, quien cuenta con la información y objetivos precisos para crear la estrategia que dirigirá las acciones de la organización. En esta perspectiva a la estrategia se le considera emergente, puesto que surge de la intuición e innovación de una persona. Y en cierto sentido, bajo las consideraciones de ésta perspectiva, es posible explicar porque un nuevo directivo aplica en la organización el cuadro de

referencia que ha adquirido en otro contexto. Las experiencias, características, cualidades, capacidades y conocimientos del directivo son fundamentales en la formulación de la estrategia (figura 8). También juega un papel muy importante el poder institucional del directivo como líder de la organización.

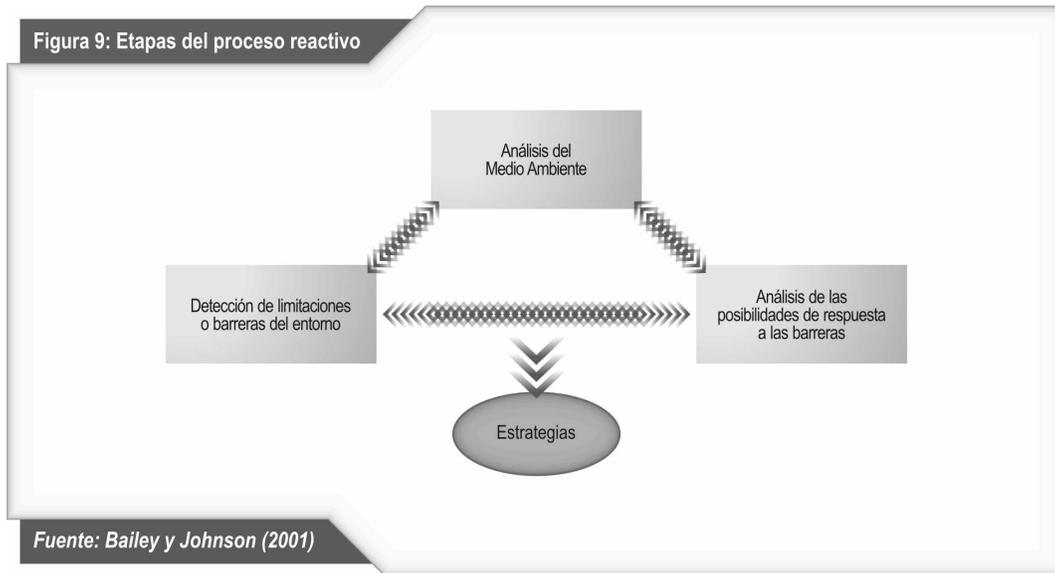


La estrategia surge cuando el directivo convierte sus ideas o intenciones en una realidad para la organización, ello permite que en algunos casos sea posible que las ideas solo queden en eso, pero cuando éstas son plasmadas y ejecutadas, se puede decir que la organización cuenta con una estrategia, en muchos de los casos la estrategia no es prescriptiva, ni es establecida formalmente, en su mayoría, la estrategia esta en la mente del directivo. Es así que el proceso inicia con la experiencia y la capacidad del directivo para manejar la información del medio externo e interno y las capacidades de la organización, para convertirlas en estrategias que encaminarán a la organización a su objetivo. La estrategia en este sentido puede cambiar o evolucionar en la medida que el directivo establece la necesidad de realizar dichos cambios.

#### 2.2.2.6 Proceso reactivo

Por su parte la *Perspectiva del Entorno* considera al proceso estratégico como un proceso activo y determinista. La estrategia es una respuesta del entorno complejo que genera incertidumbre, la cual es manejada en la medida que se cuenta con información suficiente. El proceso que caracteriza a esta perspectiva

es reactivo y deterministas. Lo que implica la existencia y reconocimiento de barreras del entorno, las cuales deberán ser tomadas en cuenta al formular las estrategias (figura 9). Es por ello que se dice que la estrategia surge en respuesta a las exigencias del medio ambiente.



En este proceso la estrategia está ligada al medio ambiente, los cambios en el medio influyen directamente en la organización, lo que obliga a ésta realizar los cambios que le permitan adaptarse al medio. Es decir, la organización no actúa en función de lo que ella quiere, si no que reacciona a los cambios del medio ambiente.

Es de esta forma que el proceso implica que los directivos de la organización, antes de decidir qué estrategia tomar, analiza las condiciones y exigencias del medio ambiente, en función de ello tratan de alinear sus objetivos y estrategias, las cuales tienen que estar en condiciones para modificarlas o adaptarlas si el entorno ha cambiado las reglas o ha establecido una nueva exigencia.

Este proceso toma en cuenta que la organización está en constante atención de lo que el medio ambiente exige y su función es adecuar sus capacidades internas para seguir operando, a medida que el entorno se lo permita.

Cada una de las seis perspectiva que enmarcan un proceso indicando cómo las estrategias pueden ser formuladas, conlleva una serie de elementos que de manera teórica permiten su descripción, sin embargo, como lo han señalado Mintzberg, et al. (1999) y Bailey y Johnson (2001) la formulación de las estrategias de la organización no siguen un proceso específico, pues se ha logrado mostrar en estudios empíricos que el proceso que siguen las organizaciones al formular sus estrategias, tienen una mezcla de mas de una perspectiva, lo que indica que es posible que no exista un proceso puro, sin embargo, para efectos de éste y otros estudios, es necesario establecer parámetros que delimiten los elementos de cada proceso, cuyo propósito es ayudar a explicar los componentes del mismo y la naturaleza de su formulación.

### *Conclusión*

En este capítulo se hace especial énfasis en la evolución que el pensamiento estratégico ha tenido en los últimos cuarenta años, donde los enfoques han variado y la forma de estudiar a la estrategia ha permitido que existan diversas visiones para explicarla. No obstante el amplio desarrollo del estudio de la estrategia, aún existen aspectos que no han quedado del todo claros, como es la influencia de factores internos y externos en la toma de las decisiones, el comportamiento de los estrategas al decidir sobre una estrategia y los factores que influyen en la formulación de las mismas, entre otros. Aunque para algunos especialistas el estudio de la estrategia ha sido fragmentado, éste ha tenido cierto grado de utilidad, en el sentido de que ha permitido profundizar en esos enfoques, sin embargo, desde la perspectiva operativa de las organizaciones, es necesario contemplar todos los enfoques, puesto que éstos en la realidad no se dan de manera aislada, si no que se complementan.

Es así que la formulación de la estrategia se torna mas compleja de lo que en un principio se podría señalar, sin embargo, su estudio aun no ha sido finalizado, cuya explicación se podría enmarcar en el sentido de que si la formulación de la estrategia es un proceso que surge de manera emergente, donde los elementos que la describen son complejos y diversos, entonces, su explicación estaría mas encaminada a dar una respuesta según la organización que sea estudiada, es

decir, cada organización tiene su propio proceso para formular sus estrategias. Y aunque exista una continuidad entre las estrategias de la organización, cabe recordar que las estrategias de ayer sirven para construir las estrategias de hoy, y éstas a su vez serán utilizadas en la construcción de las estrategias de mañana, los factores que intervienen en el proceso para la formulación de estrategias requieren de una visión holística, además de constantes modificaciones, partiendo del hecho de que la organización esta inmersa en un medio ambiente, el cual es cambiante, por consiguiente, la organización también sufre transiciones, en este sentido sus estrategias también cambian.

Por otro lado, las condiciones internas se ven modificadas a través del tiempo, como la cultura, las capacidades, los públicos interesados, pero principalmente sus directivos, quienes formulan sus estrategias, y aunque todo ello es importante, el interés principal de la formulación de la estrategia tendría que estar enfocado a las bases donde reside la estrategia y sus perspectivas, por lo que es importante destacar que si éstas bases cambian, la estrategia será modificada sustancialmente.

# segundaparte

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones científicas requieren de un conocimiento estricto de las formas, métodos y técnicas que serán necesarias considerar para realizar un trabajo serio y relevante para la sociedad. En el ámbito de las ciencias sociales, realizar una investigación no es considerada una actividad sencilla en cuanto a la metodología o comprobación científica del uso de los métodos y técnicas que se utilizan, ya que éstas están en relación a los individuos y grupos como objetos de estudio, los cuales representan una mayor complejidad debido a que por su naturaleza tienden a ser diversos y complejos. Sin embargo son importantes objetos de estudio para comprender lo que ocurre en el ámbito social de una organización. Es así que, en el campo del estudio de las organizaciones, las investigaciones se centran en las ciencias sociales, permitiendo de ésta manera la incursión de sus investigaciones en el campo de la metodología cualitativa, la cual es definida como un proceso de indagación basado sobre distintas tradiciones metodológicas de indagación que explora un problema social o humano (Creswell, 1998). Dicha capacidad de la metodología cualitativa es lo que ha motivado a que sea más utilizada en las áreas sociales, ya que ella refleja aspectos más profundos sobre los individuos, organizaciones y sociedades, sujetos de estudio sumamente complejos como para ser investigados mediante la metodología cuantitativa (Ruiz, 1999).

En esta segunda parte, se hace un planteamiento sobre la orientación metodológica utilizada. En la presente investigación existe una inclinación por el enfoque metodológico cualitativo, el cual se centra en la comprensión de un caso de estudio elegido por la particularidad que representa la necesidad de describir su contexto interno y externo y poder profundizar en su conocimiento. El caso de estudio utilizado es una organización camaronícola, la cual fue elegida de manera deliberada para describir uno de sus componentes organizacionales: la estrategia. La descripción particular de cómo la estrategia es formulada en éste tipo de organizaciones, permite por un lado definir a un tipo de organización que no ha sido estudiada desde el ámbito organizacional y por otro lado encamina a la descripción empírica de la estrategia, como uno de los temas más estudiados en los últimos tiempos y que aún se encuentra en una búsqueda de elementos empíricos que sostengan los enfoques teóricos que los especialistas en el tema han desarrollado en los últimos años.

# capítulo:

ESQUEMA METODOLÓGICO

segundaparte

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

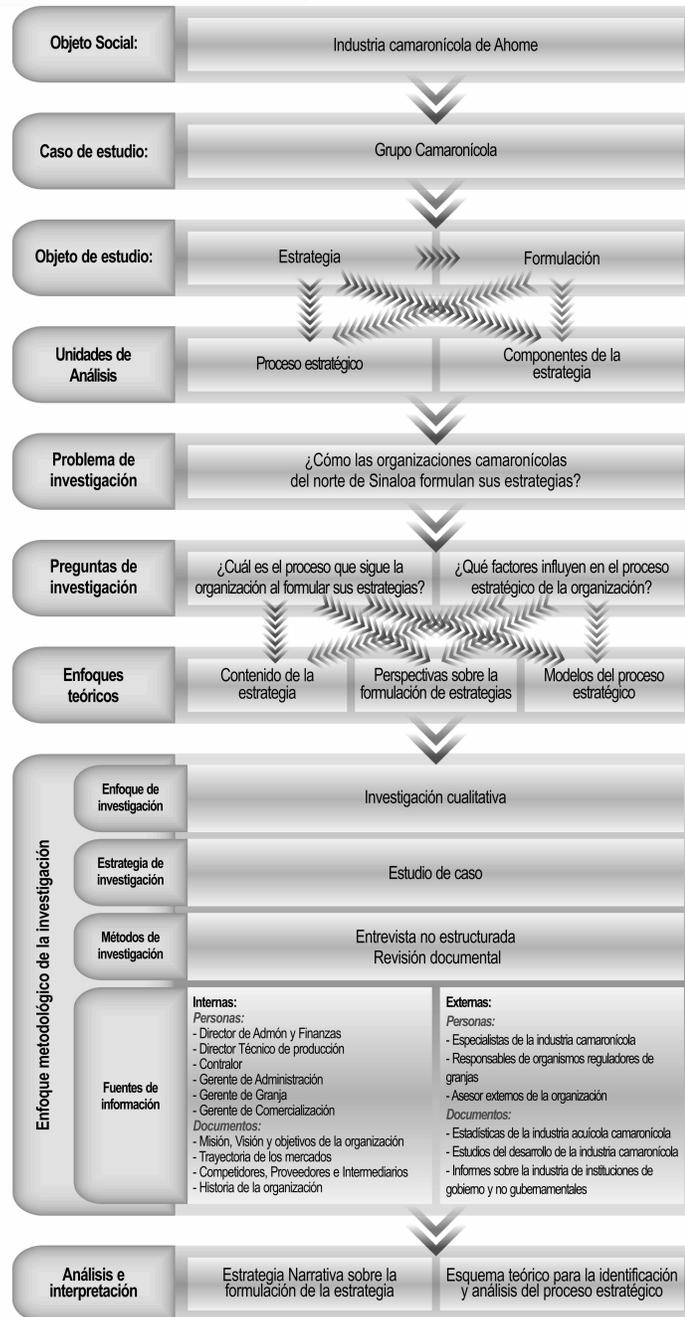
Toda investigación requiere utilizar los parámetros que han sido establecidos por los paradigmas metodológicos que a través del tiempo los estudiosos han descrito como formas de estudiar y comprender los sucesos del mundo. Tales parámetros se encuentran enmarcados en paradigmas que implican las suposiciones claras sobre el pensamiento de qué es la realidad (ontología), sobre cómo se puede conocer esa realidad (epistemología) y cómo se puede acceder sistemáticamente sobre lo que se puede conocer de dicha realidad (metodología), y aunque existen varias formas de ver y definir los paradigmas de la investigación científica, en el caso de la presente investigación se hará énfasis al paradigma interpretativo, en el sentido de que éste no busca probar ni replicar a la teoría, si no más bien se busca poder hacer una interpretación de los hechos o fenómeno estudiado, tomando en cuenta que la investigación interpretativa asume que cada persona que conduce un estudio tendrá una interpretación extraordinaria de los resultados, y sus resultados no pueden ser juzgados respecto a si éstos pueden ser replicados por un investigador, mas bien el interés se basa en la búsqueda de la comprensión profunda de los hechos, la cual está basada en las experiencias y en la teoría actual (Shah y Corley, 2006).

Para explicar con detalle cómo la investigación fue llevada a cabo, en este capítulo se muestra el diseño metodológico de la investigación, la pregunta de investigación y objetivos que guiaron el presente trabajo, así como la estrategia utilizada para obtener los datos que proporcionaron la información que se muestra en el apartado de los hallazgos en éste documento.

### 1.1 Diseño de la investigación

La presente investigación busca profundizar en el conocimiento de las organizaciones de la industria acuícola, desde la perspectiva del conocimiento sobre los aspectos organizacionales, en virtud de que éstos no han sido profundamente estudiados para caracterizar a la industria camaronícola en particular. El tema de estudio es la estrategia, el cual implica factores que no son objetivamente descriptibles, lo que determina el uso de una metodología cualitativa, debido a que permite la comprensión profunda del objeto de estudio, la descripción, relación y conextualización de los hallazgos (Shah y Corley, 2006).

Figura 10: Esquema de la metodología de investigación



Fuente.- Elaboración propia.

Tomando en cuenta que uno de los aspectos que definen todo trabajo de investigación es el diseño metodológico de la misma, en la figura anterior se muestran las partes que lo componen, los cuales serán descritos con detalle a continuación.

#### 1.1.1 El hecho social que enmarca el caso de estudio

La necesidad mundial de alimentación en los años venideros se está convirtiendo en un problema que ha adquirido un nivel de suma prioridad para los gobiernos, la exigencia por desarrollar sistemas que encaminen a la producción de alimento para la población forma ya parte de las políticas que países y organizaciones mundiales han empezado a implementar en forma de apoyos para la investigación, desarrollo y producción de alimento. Es así que la acuicultura (producción de especies marinas en cautiverio) se ha convertido en una industria que ha recibido especial atención por parte de los gobiernos, así como de los productores quienes han visto en esta actividad una oportunidad para solucionar la escasez de la pesca silvestre, siendo ésta considerada parte de la “Revolución Azul”, la cual es capaz de producir alimento, los esfuerzos están encaminados a acelerar el desarrollo de los países productores.

De manera particular, el cultivo de camarón (camaronicultura) se ha concentrado en países tropicales, mostrando un crecimiento importante en las últimas décadas. Existen países que han desarrollado sus niveles de producción de manera importante, dentro de los cuales se encuentra México, cuya producción está concentrada en el noreste del país. El camarón en el mercado internacional es un producto con gran demanda y alto valor económico, y en México éste ocupa el segundo lugar de exportación en el ramo alimenticio.

La industria de la camaronicultura es un área que ha evolucionado rápidamente motivado por los problemas climatológicos, patológicos, de precios y de mercado, los cuales han forzado a que ésta sea más eficiente y competitiva. No obstante las dificultades que se han presentado en los últimos años, existen expectativas positivas para que los negocios de esta industria mejoren su capacidad competitiva, ya sea a través de la búsqueda de nuevos mercados, principalmente

fuera de los tradicionales, mediante el enfoque a la comercialización de productos con valor agregado (Josupeit, 2004), o por otras medidas que pueden ser desarrolladas. Sin embargo, para que la industria acuícola del país logre un importante repunte en el mercado, requiere del desarrollo de los factores externos que la influyen, como los económicos, legales, políticos y sociales; así como el vigorizar sus condiciones internas para fortalecer sus capacidades. El desarrollo de las organizaciones se logra a través del conocimiento de las mismas, para ello se hace necesario que las organizaciones camaronícolas sean estudiadas desde la perspectiva de los estudios organizacionales.

Con la finalidad de poder realizar esta investigación, se ha elegido como caso de estudio a una de las organizaciones camaronícolas, en virtud, de que el interés se centra en este tipo organizaciones, para hacer énfasis en el estudio de su estrategia. Por lo que la industria sólo es parte del contexto de las organizaciones camaronícolas.

En este sentido, en la presente investigación se ha escogido como caso de estudio a una organización camaronícola del norte del Estado de Sinaloa, ubicada en el municipio de Ahome, la cual es elegida de manera deliberada como caso único de estudio porque cuenta con características que la hacen relevante. Si bien no es una organización típica de la región, fue adoptada porque es una organización que se dedica a la producción y comercialización de camarón cultivado y tiene reconocimiento nacional de ser un negocio bien organizado, lo que hace posible la realización del estudio que sobre la estrategia se pretende llevar a cabo. Así mismo, estudiar a esta organización permitió obtener información que explica el contexto estratégico de este tipo de organizaciones, lo que podría ser un ejemplo para otras organizaciones camaronícolas del país.

#### 1.1.2 El objeto de estudio y las unidades de análisis

El estudio de la estrategia ha sido tema de investigación en muchos sentidos, donde los estudiosos sobre ésta han buscando profundizar en la comprensión y explicación. Sus estudios ofrecen conocimientos sobre cómo las estrategias son creadas, el proceso que se sigue para formular una estrategia, qué tipos de

estrategias despliegan las organizaciones, quienes participan en su formulación, cómo influye ésta en la dirección de la empresa, la relación existente entre la estrategia y el desempeño de la organización, he incluso existe el debate sobre la naturaleza de la estrategia, en función de si ésta es producto del razonamiento lógico del directivo o si su existencia depende de la diversidad de factores que van construyendo a la estrategia, modificándola y adaptándola a los cambios y necesidades de la organización. Además de ser un tema para ser estudiado, también ha sido un tema que ha dado cabida a la asesoría profesional sobre la implementación de estrategias, que sugieren el logro de la competitividad, alineación de los recursos y un buen desempeño, aspectos que además explican el éxito o fracaso de la organización.

Existe la idea generalizada de que la estrategia es un medio para que las organizaciones sean exitosas, es decir, ésta establece la dirección de la empresa y la encamina al logro de sus objetivos. Su importancia ha sido relevante y las organizaciones hoy en día han hablado de la estrategia y la han incluido en sus planes, confiando en su capacidad para dirigir a la organización. No obstante existe gran cantidad de información sobre el conocimiento de la estrategia, se siguen realizando investigaciones con el interés de profundizar en su exploración (Shrivastava y Grant, 1985), en el sentido de que su estudio aún no ha sido agotado.

La necesidad de ahondar en la comprensión y explicación de la estrategia radica por un lado, en que aún se considera que el debate sobre la explicación de su existencia y formulación no ha quedado claro, así como tampoco queda claro el papel que tienen factores que influyen en la misma como el medio ambiente, el poder, el directivo, la cultura, entre otros. Y por otro lado, es necesaria la existencia de estudios sobre sus particularidades, mismas que puedan ser reveladas bajo condiciones de estudios prácticos que vayan más allá de la teorización de la estrategia, y se encaminen a la explicación de éstas en el lugar de su creación.

El objeto de estudio de la presente investigación enfocada a una organización camaronícola es la formulación de la estrategia, puesto que ésta es considerada

un elemento fundamental en las operaciones de la organización y que determina sustancialmente la dirección de ésta en los mercados y su posicionamiento.

## 1.2 Problema de la investigación

Considerando los elementos que se destacan en el hecho social, de donde se obtienen datos que generan la problemática que enmarca la necesidad y pertinencia de la investigación, se hace necesario delimitar el campo específico de acción, emanando la pregunta ¿Cómo las organizaciones camaronícolas del norte de Sinaloa formulan sus estrategias?, la cual otorga la dirección de la presente investigación. El surgimiento de la pregunta de investigación radica en el vacío existente de estudios empíricos sobre la formulación de la estrategia en el ámbito de los estudios organizacionales, así como del interés por conocer a las organizaciones de la industria camaronícola desde la perspectiva organizacional.

Con el interés de profundizar en el problema de investigación se derivan de él las siguientes preguntas específicas dirigidas al proceso estratégico: ¿Cuál es el proceso que sigue la organización camaronícola al formular sus estrategias?, y a los componentes de la estrategia: ¿Qué factores influyen en el proceso estratégico de la organización?

### 1.2.1 Objetivo de la investigación

Consciente de que el estudio sobre la estrategia ha sido abordado desde hace más de cuatro décadas, aún existe un especial interés en ella, pues es considerada parte fundamental en la dirección de las organizaciones, y como algunos estudiosos del tema reclaman, su estudio aún no ha sido acabado. En tal sentido, esta investigación pretende utilizar las diversas visiones de los teóricos de la estrategia para profundizar en un estudio empírico sobre sus componentes, con el propósito de encontrar explicaciones respecto a cómo las estrategias son formuladas y los componentes que constituyen a la estrategia, particularizando el estudio sobre las organizaciones camaronícolas; haciendo énfasis en el supuesto de que la estrategia es formulada en función de los factores relacionados con el tipo de organización y su medio ambiente.

El objetivo general de la presente investigación busca *describir los componentes del proceso que sigue al formular sus estrategias una organización camaronícola del norte de Sinaloa*. Y con el fin de enfocar la investigación hacia a intereses claramente definidos, se han determinado como objetivos específicos los siguientes:

- Profundizar en el conocimiento de una organización que pertenece a una actividad económica que no ha sido específicamente estudiada desde el estudio organizacional.
- Desarrollar una investigación empírica sobre el proceso de la formulación de la estrategia para aplicar el conocimiento teórico que sobre la estrategia existe.
- Identificar el proceso que siguen los directivos de éste tipo de organizaciones al formular sus estrategias
- Señalar los factores que operan y explican la creación de las estrategias en este tipo de organizaciones.

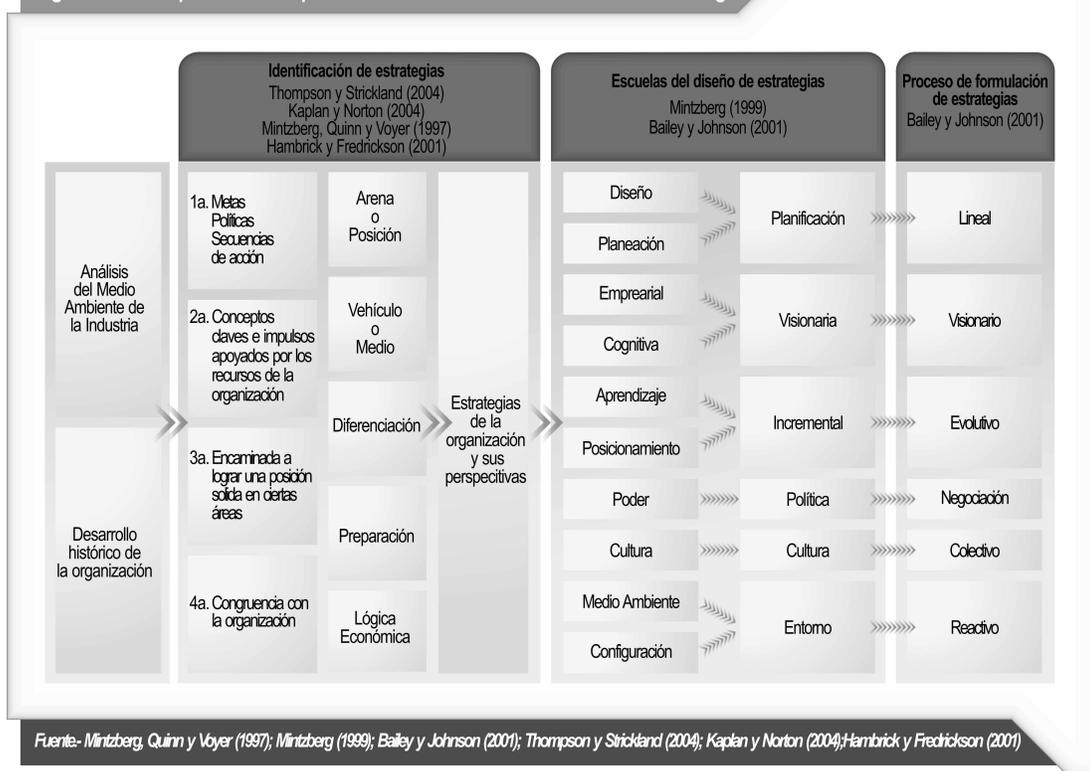
Para lograr los objetivos planteados se llevó a cabo la búsqueda de elementos teóricos para sustentar la presente investigación, los cuales se presentan a continuación.

### 1.3 Aspectos teóricos de la investigación

Los enfoques teóricos considerados para desarrollar la presente investigación son los siguientes: el contenido de la estrategia, las perspectivas sobre la formulación de la estrategia y los modelos del proceso estratégico.

El análisis teórico del objeto de estudio permite la explicación de los hallazgos obtenidos en el caso de estudio, por lo tanto, para realizar el trabajo de campo sobre la formulación de la estrategia en la organización elegida para la presente investigación, se observaron una secuencia de fases que pretenden mostrar una secuencia lógica para llegar a la explicación respecto a cómo la estrategia es formulada en esta organización particular, las cuales se observan en la siguiente figura.

Figura 11: Enfoques teóricos para el estudio de la formulación de la estrategia



La figura anterior también muestra las etapas del desarrollo de la investigación, las cuales son plasmadas en los resultados mostrados en este documento. A) El análisis del medio ambiente y desarrollo histórico del caso de estudio, se enfocó al estudio de los factores medio ambientales que influyen en la industria de la camaronicultura, tanto externos como internos, los cuales representan las oportunidades y amenazas para la organización, así como sus fortalezas y debilidades. B) Considerando que las acciones reflejan la existencia de las estrategias, se construyó el desarrollo histórico de las decisiones estratégicas que demostraron tener una secuencia de acción hacia el logro de los objetivos establecidos en la organización para identifica la existencia de por lo menos una estrategia en el caso de estudio, ello daría la posibilidad de realizar la investigación, puesto que si ésta no presentaba una estrategia, no podría convertirse en el caso de estudio. Para lograrlo se realizó un análisis de los componentes que identifican a una estrategia y la distingue de otras acciones que pueden llegar a confundirse con la estrategia, como son las tácticas o decisiones aisladas que no tienen una clara finalidad. C) Se llevó a cabo el análisis de la estrategia y sus perspectivas, para definir con claridad los componentes de la

estrategia y su posición dentro de la organización. D) Se clasificó a la estrategia mediante el uso de tipologías, en virtud de poder identificar las bases teóricas que sustentan a la estrategia, mismas que podrían ayudar a explicar el pensamiento estratégico que la respalda; y E) Se identificó el proceso utilizado en la formulación de la estrategia, el cual tiene sus bases en las escuelas del pensamiento estratégico, pretendiendo además definir los pasos que sigue el estratega al formular la estrategia, así como los componentes de la misma, lo que permite delimitar su explicación.

## Conclusión

La metodología empleada para la presente investigación se explica en dos partes, con el propósito de enmarcar los dos componentes principales de la misma. En esta primera parte se muestra el diseño que busca explicar esquemáticamente los componentes metodológicos de la investigación, el cual parte de la explicación del hecho social que enmarca la existencia del caso de estudio y que justifica la investigación realizada. Las condiciones que rodean el caso de estudio permitieron por un lado explicar los límites de la investigación, y por otro, enmarcar al objeto de estudio. En este trabajo el hecho social está compuesto por la situación de la industria acuícola, la cual sugiere la necesidad de estudiar a las organizaciones que la componen, de manera particular a las camaronícolas, ya que éstas por un lado presentan condiciones que favorecen su crecimiento y desarrollo, pero por otro lado, están pasando por una serie de problemas, los cuales si bien tienen que ver principalmente con factores del medio ambiente externo, las organizaciones camaronícolas requieren fortalecerse internamente para enfrentar con éxito los embates del medio al cual están expuestas y que se caracteriza como turbulento e incierto, para ello es importante su estudio desde el ámbito de los estudios organizacionales, motivo por el cual esta investigación ha elegido como tema de estudio a la estrategia, particularizando en su formulación. La forma cómo este tema es estudiado en la organización camaronícola se muestra en el siguiente capítulo.

# capítulo:

ENFOQUE METODOLÓGICO  
DE LA INVESTIGACIÓN

segundaparte

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Continuando con el contenido del diseño metodológico, la segunda parte de éste busca hacer una explicación de los componentes metodológicos que guiaron la presente investigación.

Una vez que se ha explicado los aspectos que enmarcan a la investigación definiendo el hecho social, el problema de investigación, el objetivo a alcanzar y el marco teórico que sirvieron para ordenar la investigación y hacer una explicación del objeto de estudio en el caso estudiado; en este apartado se describirán los componentes metodológicos que permitió guiar el estudio para la obtención de los datos, el análisis de la información recopilada y al explicación de los hechos encontrados.

## 2.1 Tipo de investigación

Partiendo de la idea establecida por Creswell (1998) con respecto a que la investigación cualitativa explora los problemas sociales y se aboca a obtener información que no es posible ser cuantificada o medida, como es el del orden de las ideas y del pensamiento, de las acciones y de los sentidos; se establece por lo tanto, que el estudio de la estrategia necesariamente debe ser realizada desde el paradigma cualitativo, debido a que ésta es en esencia un tema estudiado desde la perspectiva de las ideas y las acciones que los directivos dentro de las organizaciones realizan.

En esta investigación, la estrategia es analizada desde su formulación y los factores que influyen en ella, los cuales determinan los pasos del proceso que siguen los directivos al crear sus estrategias dentro de las organizaciones. La búsqueda de explicaciones sobre cómo un fenómeno se lleva a cabo y qué explica su comportamiento, conlleva en un primer punto la necesidad de dirigir la investigación hacia el paradigma cualitativo.

En este sentido, la información recolectada busca describir factores de interés interpretativo en el campo y lugar donde se realiza. Es así que esta investigación se aboca a recolectar información empírica de las decisiones tomadas por los directivos mediante un caso de estudio. La necesidad de explorar en el tema de la

estrategia dirigida a un caso particular, encamina en un segundo punto a la investigación cualitativa.

Aunque el estudio de la estrategia ha sido ampliamente analizado, éste no ha sido totalmente explorado desde la visión pragmática de los sucesos en situaciones reales en el ámbito de los estudios organizacionales. La búsqueda de datos que conlleven a la explicación detallada de los pasos y elementos que componen el proceso que sigue un directivo al formular sus estrategias, sustenta en un tercer punto el uso del enfoque cualitativo para la presente investigación.

## 2.2 Estrategia de investigación

La metodología cualitativa requiere de una serie de elementos que conlleven a la generación de información que puede por un lado explicar la teoría ya establecida a través de la descripción de hechos realizados en el campo, o puede ayudar a generar nuevos enfoques teóricos en el ámbito social (Taylor y Bogadan, 1987). Para ello, Yin (1994) señala que los estudios sociales pueden valerse de diversas estrategias, dentro de las cuales se encuentra el estudio de casos. El estudio de caso se puede definir como una investigación empírica que indaga sobre un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real. Éste es utilizado para comprender las dinámicas presentes en un lugar determinado (Yin, 1994), y ha sido muy utilizado por diversos teóricos para desarrollar teorías (Eisenhardt, 1980), aunque también es útil para facilitar el entendimiento y aplicación práctica de la teoría (Stake, 1994), aspecto que nos ocupa en la presente investigación.

La elección del caso de estudio para obtener la información relevante de primera mano, implica la utilización de casos simples o múltiples, dependiendo de la información que se desea obtener (Yin, 1994). En cuanto a la selección de casos, es posible elegir entre una amplia gama de posibilidades, lo que implica poder seleccionar los casos en función de su capacidad para mostrar diferentes perspectivas del problema, proceso o evento que se quiere dar a conocer, además es posible seleccionar casos ordinarios, casos accesibles o casos únicos (Creswell, 1998). El caso simple es elegido en esta investigación debido a que el nivel de la investigación se encamina a la explicación de los componentes de la

formulación estratégica, tema de investigación que no requiere de múltiples casos, si no de la profundización del conocimiento que pueda ofrecer uno solo. Es de esta manera que el estudio de caso es elegido en forma deliberada, cuya elección se encamina a una organización de la industria camaronícola, la cual no es un caso típico, pero ha sido preferido porque ofrece la oportunidad de estudiar en él un tema de interés particular: la formulación de la estrategia. Además, es utilizado para explicar cómo la estrategia es formulada a partir de un contexto particular, como el de las organizaciones camaronícolas, lo cual ayudará a obtener datos relativos a los factores que influyen en las decisiones estratégicas y que forman parte de los pasos que componen el proceso para la creación de estrategias en este tipo de organizaciones.

El caso de estudio presenta características que lo convierten en una fuente de información relevante para la presente investigación. Tales características se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4: Descripción del caso de estudio**

<b>Caso de estudio</b>	<b>"Grupo Camaronícola de Ahome"</b>
<b>Tamaño</b>	Grande
<b>Industria y giro</b>	Acuícola Camaronícola
<b>Ubicación</b>	Zona noreste del estado de Sinaloa, en el Municipio de Ahome
<b>Dirección</b>	Centralizada en actividades administrativas y descentralizada en actividades operativas
<b>Estructura</b>	Compuesta por tres granjas, dos empacadoras, un laboratorio de post-larva y un punto de venta
<b>Imagen</b>	Tiene el reconocimiento nacional de ser una organización fuerte y competitiva, lo que la convierte en ejemplo para las organizaciones de la industria acuícola
<b>Disponibilidad</b>	Amplio apoyo para realizar la investigación

*Fuente: Documentos y fuentes internas de la organización.*

En esta investigación el problema ha sido definido en función de la contextualización del caso de estudio, el cual es importante para señalar la

particularización del caso, mismo que si bien no puede ser utilizado para generalizar, partiendo de la premisa de que cada caso es único, la información obtenida permitirá establecer una relación directa con el conocimiento teórico que sobre la estrategia se ha generado y que en su mayoría ha sido prescriptiva, la cual se ha enfocado tradicionalmente a la manera particular de cómo la estrategia debería ser formulada, recetas claras y precisas sobre cómo ésta debe considerar al medio ambiente, sus capacidades y recursos. Pero la forma de ver cómo la estrategia es formulada ha cambiado, puesto que la preponderancia sobre el uso de la racionalidad en la creación de las estrategias ha dado cabida a la visión sobre la construcción social de la estrategia. Sin embargo, independientemente de la discusión sobre las implicaciones teóricas de cómo la estrategia es formulada, aún existe un gran vacío en la perspectiva pragmática de la estrategia, debido a que los estudios que conllevan a la descripción de cómo en la práctica los directivos formulan sus estrategias han sido limitados.

El estudio de caso por lo general emplea múltiples métodos para recolectar la información deseada sobre el mismo (Creswell, 1998), tales como: la revisión documental, el cual es estable y permite la revisión repetida, es discreto y es previo al estudio del caso, es exacto en cuanto a los datos que contiene y cubre un lapso amplio de tiempo. La entrevista también es muy recurrida para recolectar los datos en caso de estudio ya que es práctico, se centra en el tema que se desea tratar, se puede profundizar en aspectos no objetivos. Así mismo están la observación directa que recupera información en tiempo real. Lo anterior sirve de referencia para la elección de los métodos de investigación utilizados en la recolección de datos para la investigación.

### 2.3 Métodos de investigación

Bajo la perspectiva de que los estudios cualitativos intentan sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas, se utilizaron como métodos de investigación la entrevista de profundidad y la revisión documental, los cuales fueron de gran utilidad para describir las rutinas, situaciones problemáticas y factores que envuelven a la

organización para describir sus estrategias e identificar el proceso que sigue el caso de estudio al formular su estrategia.

La entrevista de profundidad es un método muy utilizado por la gran utilidad que tiene para los investigadores en las ciencias sociales. Este tipo de entrevista se lleva a cabo de manera flexible y dinámica, no están estructuradas, ni estandarizadas y conllevan encuentros cara a cara entre el investigador y el informante para obtener de ellos información expresada con sus propias palabras (Sierra, 1988).

Dentro de este método se pueden diferenciar tres tipos: la historia de vida o autobiografía sociológica (expresa la vida de una persona y la definición de esa persona a sus experiencias), otro es el aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, en este caso el informante es el observador del investigador, siendo ellos con sus propias palabras quienes describen lo que sucede desde su perspectiva. El tercer tipo se refiere a la entrevista cuya finalidad es presentar una gama de escenarios, situaciones o personas (entrevistas hechas a diversos informantes en un lapso de tiempo). En cualquier de las variaciones el investigador utiliza los enfoques y estrategias necesarias en todo momento.

La entrevista tiene la ventaja de que puede obtener datos que ocurrieron en otro tiempo. La decisión de realizar una entrevista de profundidad depende de algunos aspectos como que los intereses de investigación están relativamente claros, cuando los escenarios y las personas no pueden ser accesibles de otra forma, cuando no se tiene tiempo suficiente para recolectar datos, y cuando el investigador depende de una amplia gama de escenarios o personas.

Por otro lado, si bien es cierto que utilizar a la entrevista como un método para obtener datos es muy útil en las circunstancias anteriormente mencionadas, también es necesario considerar que existen algunos aspectos que pueden motivar un error en los datos, por lo tanto, la entrevista como la revisión documental deben ser métodos que se planeen en función del propósito que persiguen.

**Cuadro 5: Propósitos de los métodos de recolección de datos**

Método para recolectar los datos		Propósito
Entrevista	<p><b>Obtener información sobre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las acciones estratégicas de la organización a través del tiempo</li> <li>Las decisiones que dirigen el rumbo de la organización</li> <li>Fortalezas y debilidades de la organización</li> <li>Factores externos que influyen en la organización</li> <li>Visión de los directivos en el futuro de la organización</li> <li>Propósitos e intereses de las acciones estratégicas realizadas</li> <li>Opiniones</li> <li>Conocimiento y capacidades de la organización</li> </ul>	
Revisión documental	<p><b>Obtener información sobre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Misión, visión y objetivos de la organización</li> <li>Estructura de la organización</li> <li>Planes de acción documentada</li> <li>Antecedentes históricos de la organización</li> <li>Antecedentes y contexto de la industria camaronícola</li> </ul>	

*Fuente: Elaboración propia.*

En función de los aspectos relevantes ya mencionados sobre la entrevista de profundidad, y debido a que es considerada uno de los métodos de investigación cualitativa útiles para obtener información a través de la conversación profesional con una o varias personas (Ruíz, 1999), fue elegida como uno de los métodos de recolección de datos para la presente investigación, cuya finalidad fue obtener de los principales directivos el conocimiento, información, acciones, opiniones y experiencia relacionada con la estrategia de la organización (cuadro 5). Dichos datos se complementaron con los obtenidos mediante la revisión documental que contenía información relacionada con la actividad y desarrollo de la organización, con el propósito de conocer sus antecedentes, el contexto interno y externo, las decisiones, planes, cambios sufridos por la organización a través del tiempo, con el fin de identificar los factores predominantes que influyen en las estrategias (cuadro 5).

El proceso que se llevó a cabo para la utilización de los métodos de investigación fue el siguiente. En primera instancia se realizó la revisión de documentación interna y externa se realizó antes de iniciar con las entrevistas, lo cual tuvo como propósito obtener información relacionada con la industria acuícola y camaronícola en el marco internacional y nacional, así mismo se buscó conocer

los factores del medio ambiente externo al caso de estudio como el mercado, productores y clientes, condiciones de competitividad, precios, sistemas de producción, aspectos legales y apoyos gubernamentales, así como la influencia de públicos interesados en la industria camaronícola, artículos, planes gubernamentales, reportes y estadísticas de organismos oficiales de gobierno y no gubernamentales, informes, documentos internos de la organización y el manual de organización.

Posteriormente se revisaron los documentos de planeación de la organización con el propósito de encontrar un plan estratégico que describiera de manera formal la estrategia de la organización o el desarrollo de las acciones estratégicas diseñadas para dirigir el rumbo de la organización. Así mismo, se revisó la estructura organizacional y las líneas de comunicación entre los negocios de la organización y su relación con el grupo corporativo al que pertenece.

Una vez obtenida la información recolectada en forma documental, se planeó la recolección de los datos de fuentes primarias a través de entrevistas de profundidad, la cual se realizó en forma libre en virtud de que las personas entrevistadas no tenían definida con claridad la estrategia de la organización. En este sentido, la participación del entrevistador se enfocó a dirigir la entrevista en la búsqueda de elementos que ofrecieran información relacionada con las acciones y decisiones estratégicas, los temas que se trataron para obtener los datos que permitiera identificar la estrategia de la organización fueron:

- Propósitos y perspectivas futuras de la organización
- Acciones estratégicas realizadas a través del tiempo
- Factores claves que se distinguen en las acciones estratégicas
- Sentido de ubicación del negocio en su contexto
- Personajes que participan en las acciones estratégicas
- Influencia externa e interna en las acciones estratégicas

De estos temas se derivó una gran cantidad de información que permitió identificar la existencia de la estrategia, su descripción para conocer los componentes de la misma, los factores que describen el tipo de estrategia y la

forma cómo la estrategia es formulada en función del proceso que sigue su creación de acuerdo con el propósito que persigue. Los datos fueron validados mediante la corroboración de la información entre las entrevistas realizadas, las cuales fueron analizadas por separado y posteriormente se cruzó la información entre ellas y los datos recolectados mediante la revisión documental.

## 2.4 Fuentes de información

Los métodos de recolección de datos utilizados fueron aplicados a diversas fuentes de información, las cuales se eligieron de manera cuidadosa para obtener los datos esperados de fuentes confiables y asegurar que la información fuera totalmente del conocimiento de las fuentes elegidas.

A las fuentes de información se les conoce como fuentes primarias y secundarias (cuadro 6). Las primeras ofrecen datos de primera mano y éstos fueron recolectados mediante las entrevistas, para lo cual se eligieron personas que se encontraban dentro de la organización, así como personas externas que tenían conocimiento sobre ésta y sobre el contexto de la camaronicultura.

**Cuadro 6: Fuentes internas y externas utilizadas en la investigación**

	Internas	Externas
<b>Fuentes de información primaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director de administración y finanzas</li> <li>Director técnico de producción</li> <li>Contralor</li> <li>Gerente administrativo</li> <li>Gerentes de granja</li> <li>Gerente de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productor de granja</li> <li>Responsable de CESASIN</li> <li>Asesor externo de la organización</li> </ul>
<b>Fuentes de información secundaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de la organización</li> <li>Manual de organización</li> <li>Página de internet de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revistas</li> <li>Artículos especializados de la camaronicultura</li> <li>Reportes y estadísticas de organismos gubernamentales y no gubernamentales</li> <li>Estadísticas de INEGI</li> <li>Gaceta del Senado de la República</li> <li>Plan Estatal de Desarrollo de Sinaloa</li> </ul>

*Fuente.- Propuesta propia*

Las fuentes secundarias ofrecen información que ya ha sido recolectada y que se encuentra por escrito, la cual fue útil para obtener datos estadísticos, aspectos históricos del desarrollo de la camaronicultura y de la propia organización, así como datos sobre las condiciones de la industria pasada y actual.

Se eligieron fuentes confiables que pudieran ser referenciados en el presente trabajo, y para validar los datos se compararon entre las mismas fuentes utilizadas, ya que se encontró que mucha información se repite en diversos documentos.

## 2.5 Análisis e interpretación

Para hacer un análisis de los datos es necesario hacer una descripción detallada del caso y el lugar en donde se encuentra. Si el caso presenta una cronología de eventos, entonces se recomienda analizar los recursos múltiples de los datos para determinar la evidencia para cada paso o fase en la evolución del caso. Sin embargo, la ubicación es particularmente importante. Stake (1994) evoca cuatro formas de análisis de datos e interpretación en la investigación de casos de estudio.

- En la agregación categórica, el investigador ve una colección de instancias desde los datos, esperando que el significado del tema relevante emerja.
- En la interpretación directa, el investigador del caso observa una simple instancia y diseña el significado desde su propia visión para múltiples instancias. Este es un proceso de estirar los datos apartándolos y encaminándolos.
- También los investigadores establecen los modelos y observan para una correspondencia entre dos o más categorías.
- Finalmente los investigadores realizan una generalización naturalística desde el análisis de los datos, generalización que la gente puede aprender desde el caso o aplicarlo a una población de casos. La cual implica la descripción del caso, en donde se hace una revisión de aspectos acerca del caso (los hechos).

El análisis y explicación de los datos obtenidos se realizarán bajo el último enfoque, donde los datos mismos ofrecen información que encamina a la descripción del caso, el cual en sí mismo es relevante para identificar cómo los directivos de la organización camaronícola estudiada formulan sus estrategias. Así mismo, considerando la aportación de Langley (1995) sobre las estrategias utilizadas para el procesamiento de los datos, en los estudios que sobre el tema de la estrategia se han realizado, la presente investigación seguirá el enfoque de la estrategia narrativa, la cual se inclina a la construcción de la historia detallada de los datos, apuntando a la realización de un cronológico y subsiguiente análisis de los mismos con el propósito de lograr un entendimiento de la formulación de las estrategias, desde la complejidad de los factores que componen el proceso que siguen los estrategias del caso estudiado.

### *Conclusión*

En el mundo postmoderno se ha presentado una característica importante en cuanto a la obtención de datos para la toma de decisiones o para encontrar explicaciones a sucesos o simplemente para tener conocimiento de lo que esta ocurriendo, con qué contamos o qué es lo que existe. Todo este cúmulo de información es utilizada en algún momento dado, sin embargo, cuando la información es recabada para realizar estudios serios de investigación, la confiabilidad de dichos datos se vuelve muy importante, es por ello que para la presente investigación se eligieron cuidadosamente los métodos y las fuentes de recolección de datos. Así mismo, conscientes de que la investigación social esta sometida a error (Latiesa, 2000), y para evitar caer en ellos, se tomaron medidas como la comprobación de los datos y el cruce de información entre los métodos, además se buscó mantener una posición objetiva del investigador para evitar contaminar la información, no obstante, la interpretación tiene mucho que ver con las perspectiva utilizada, lo cual tuvo como referencia los aspectos teóricos utilizados para la explicación de los hallazgos.

# terceraparte

HALLAZGOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO  
DE UNA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

En esta tercera parte han sido explorados una serie de factores con el propósito de encontrar información importante para lograr alcanzar los objetivos planteados y poder ofrecer una respuesta a la pregunta de investigación, la cual busca describir cómo la estrategia es formulada en una organización camaronícola. La relevancia de investigar a una organización que pertenece al área productiva de la camaronicultura, radica en el interés que existe sobre su importancia para el impulso económico del país y sustento alimenticio para la población. Así mismo, por el tiempo que tienen las organizaciones camaronícolas en el sector productivo y el auge de los últimos años, obliga la existencia de investigaciones que ofrezcan elementos que motiven su fortalecimiento y desarrollo.

En este sentido, la presente investigación pretende participar en la descripción del proceso estratégico de éste tipo de organizaciones. El tema es relevante en virtud de que la estrategia es parte importante de una organización. No obstante, a la estrategia se le considera un elemento subjetivo y complejo de las organizaciones, especialistas en el tema han proporcionado herramientas que permiten su estudio (Andrews, 1971; Blair y Boal, 1991; Mintzberg, et. al, 1999; Bailey y Johnson, 2001) desde un aspecto amplio que pretende considerar todas las perspectivas del estudio de la estrategia que se han venido planteando a través de los años. Por lo que este trabajo ha retomado los aspectos teóricos que sobre la estrategia existen para describir el proceso que describe la formulación de estrategias de la organización estudiada, permitiendo así mostrar una parte de lo que puede caracterizar a este tipo de organizaciones, convirtiéndose en un referente empírico para futuras investigaciones.

Los resultados de la investigación y la explicación de los mismos se muestran a continuación, los cuales para efecto de mejorar su comprensión, han sido organizados en cinco capítulos. En el primero se describe el contexto externo que existe de la industria camaronícola, el cual sirve para enmarcar el análisis del medio ambiente que influye en la organización estudiada, presentada en el segundo capítulo. En un tercero se describe la estrategia que despliega la organización y en el cuarto capítulo se explican los pasos y componentes del proceso que sigue la organización al formular sus estrategias, y finalmente, en el

quinto se lleva a cabo un análisis de los pasos para describir los componentes que constituyen su proceso estratégico.

Como ya ha sido mencionado, en este apartado se muestra la evidencia empírica sobre el caso de estudio, la cual se obtuvo mediante el proceso metodológico que se explicó en la segunda parte de este documento, con el fin de encontrar los elementos del proceso estratégico de la organización, los cuales son utilizados para el análisis que describirá cómo la organización estudiada formula sus estrategias. Es importante mencionar que los datos recopilados se obtuvieron de entrevistas realizadas a fuentes internas de la organización, compuesta por directivos y gerentes del negocio, así como a fuentes externas, conocidos como especialistas conocedores de la situación actual de la industria. Estas fuentes dentro del texto serán nombradas como “informantes”, los cuales pueden ser identificados en el anexo 2. De igual forma a estos informantes, cuando son varios se les denomina “fuentes internas” o “fuentes externas”, según sea el caso. Así mismo, la información se complementó con la revisión de documentación tanto externa como interna para identificar elementos que nos permitiera describir tanto a la organización como a su estrategia.

# capítulo:

CONTEXTO EMPÍRICO  
DE LA INVESTIGACIÓN

terceraparte

HALLAZGOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO  
DE UNA ORGANIZACIÓN CAMARONICOLA

Muchas investigaciones requieren realizar un análisis del contexto que envuelve al caso de estudio, en virtud de que éste proporciona una serie de información que permite enmarcar a la organización estudiada. Sin embargo, para el estudio de la estrategia en particular, el conocimiento que se tiene del contexto de la organización es muy importante. La estrategia, como ya se ha mencionado en el apartado anterior de este documento, esta siendo influenciada constantemente por el medio ambiente, tanto externo como interno. En este sentido, el estudio sobre el proceso para la formulación de una estrategia, requiere especialmente la descripción clara del medio ambiente de la organización, ya que éste influye en su creación, ya sea de manera dominante o únicamente como parte de uno de los factores que los directivos toman en cuenta para aprovechar oportunidades o disminuir su efecto en el desempeño de la organización.

En este primer capítulo se hace una descripción generalizada de la industria acuícola camaronícola del país y particularmente de la zona norte del estado de Sinaloa, debido a que es el territorio donde se encuentra instalada la organización que está siendo estudiada para ésta investigación. Sobre la industria camaronícola se describen los factores externos que influyen en las actividades y desarrollo de las organizaciones que pertenecen a esta industria, principalmente en las organizaciones instaladas en el municipio de Ahome.

### 1.1 El contexto del medio ambiente externo para el estudio de la estrategia en los estudios de las organizaciones

Los especialistas en la estrategia pueden diferir en muchos puntos sobre este tema, pero dentro de los pocos en los que están de acuerdo es en la influencia que tiene el medio ambiente en las decisiones estratégicas (Chaffee, 1985). Por otro lado, desde los principios del estudio de la estrategia, especialistas como Chandler (uno de los primeros estudiosos de la estrategia de la década de los sesenta) ya consideraban al medio ambiente como uno de los factores fundamentales de la organización, tal es así que éste autor señala que la organización está compuesta por tres elementos: el medio ambiente, las estrategias y la estructura. La relación de estos tres componentes son ineludibles, y aunque hoy en día existen nuevas perspectiva sobre los componentes de la

organización, y aunque el medio ambiente continua siendo un factor de suma importancia para ésta, se sabe que el interés que pueda tener una organización por tomar en cuenta al medio ambiente, depende del tipo de negocio y el grado de influencia que el medio tenga en las decisiones que dirigen el rumbo de las organizaciones.

Al medio ambiente se le ha clasificado como interno y externo, el medio interno corresponde a factores que están dentro de la organización como la estructura, recursos, procesos, entre otros, y el medio externo se refiere a factores como la competencia, el mercado, aspectos políticos y legales, proveedores, clientes, y demás. En este apartado se hace referencia a los factores que corresponde al medio externo de las organizaciones camaronícolas, haciendo especial énfasis en los que conforman a la industria camaronícola de Ahome.

El medio ambiente ha sido sugerido como un elemento que afecta a las organizaciones. Se pueden considerar la existencia de ambientes turbulentos, complejos y difíciles de conocer y predecir, incrementándose en ellos el nivel de incertidumbre. Mientras que de manera contraria, en medios estables es posible conocer y predecir los factores que están implícitos y es más fácil pronosticar sus efectos, siendo que en estos casos el nivel de incertidumbre es mucho menor (Hart y Banbury, 1994; Shimizu y Hitt, 2004).

Por otro lado, al medio ambiente también se le puede considerar como dinámico y complejo. Es dinámico cuando los cambios se dan con variada continuidad, ello podría no ser un problema para la organización porque dicha continuidad puede ser predecible, pero cuando el ambiente es complejo, significa que existen cambios diversos, los cuales pueden no ser fácilmente predecibles para la organización. Por otro lado, el medio ambiente también puede ser considerado turbulento, ello implica que es tanto dinámico como complejo, es decir, los cambios son frecuentes e impredecibles. Un ambiente turbulento implica un alto grado de incertidumbre para la organización (Hart y Banbury, 1994).

La incertidumbre es un factor existente en la formulación de las estrategias. La incertidumbre implica el desconocimiento que se tiene de lo que ocurre en el

medio ambiente. Es un espacio ocupado por “algo” que la organización desconoce, pero que de hecho puede existir. La teoría de la contingencia establece la relación del medio ambiente con la organización, dentro de lo cual se señala que existe un sinnúmero de factores que se encuentran en el medio ambiente y que influyen en la organización. El desconocimiento de cómo actúan dichos factores y cómo impactarán a la organización, es lo que se le denomina incertidumbre. La incertidumbre por lo tanto se ha vuelto un tema de interés para el estudio de la estrategia (Perrow, 1991), aunque es un elemento de estudio difícil de manejar.

El modelo racional establece la posibilidad de poder reducir dicha incertidumbre exigiendo a los estrategas a conocer el medio ambiente, sus implicaciones actuales y futuras, sin embargo, bajo los criterios de racionalidad limitada es poco probable que se pueda tener toda la información, las capacidades de los directivos son limitadas, y aunque existen herramientas de informática que pueden ayudar a disminuir dichas limitaciones, aun se tiene la certeza de que no se puede conocer todo sobre el medio ambiente y sus efectos, por lo tanto, el modelo racional del proceso estratégico pretende enfocarse a organizaciones donde el medio ambiente no es turbulento y los cambios pueden ser rápidamente anticipados, pero cuando por el contrario, si el medio ambiente es muy cambiante, difícil de predecir, el modelo racional deja de ser el modelo ideal, dando cabida a otros modelos (Hatch, 1997) que permiten lidiar mejor con la incertidumbre existente en el medio ambiente.

El proceso para la creación de estrategias considera la identificación de los problemas que afectan a la organización, los cuales suelen ser difíciles de definir con claridad debido a que está compuesto por incertidumbre y ambigüedad; y por consiguiente es difícil determinar el criterio de cómo podrían ser solucionados (Schwenk, 1984), no obstante, ello no limita la existencia de las estrategias, motivo por el cual el estudio que se realiza en esta investigación pretende considerar el grado de incertidumbre con el que los directivos tienen que lidiar para formular sus estrategias, ya que distinguir las características de la incertidumbre no es el objeto de este trabajo, si no señalar que, como parte del estudio del medio ambiente es necesario tomar en consideración a la

incertidumbre que existe en él, ya que éste puede ser un factor relevante en las estrategias de la organización estudiada.

Buscando ser congruentes con los componentes que influyen en la estrategia, se realizó un estudio de los factores medioambientales, tanto internos como externos, de la organización camaronícola, con el propósito de conocer los factores que participan en la formulación de sus estrategias. En este sentido se muestra a continuación información relacionada con el medio ambiente externo referente a la industria acuícola, para establecer las condiciones medioambientales que caracterizan a dicha industria en el país, y en la región norte del estado de Sinaloa.

## 1.2 La industria camaronícola en México

El caso de estudio elegido para esta investigación tiene como giro industrial la camaronicultura, actividad que se desprende de la acuicultura y que se dedica a la producción de organismos vivos como los camarones. La acuicultura engloba todas las actividades que tienen por objeto la producción, crecimiento y comercialización de organismos acuáticos o vegetales, de aguas dulces, salobres o saladas, la cual como actividad industrial tiene como propósito producir cualquier organismo, manipulando y controlando los ecosistemas de aguas naturales o artificiales para la producción de especies útiles al humano o especies amenazadas.

Se considera a la acuicultura como la mejor opción para abastecer las demandas presentes y futuras en materia de alimentos de origen acuático, es por ello que se ha convertido en un objeto de estudio relevante. Sin embargo, las investigaciones que se realizan de la industria en su mayoría se han inclinado a los aspectos de la alimentación, reproducción y cuidado de los animales, y muy poco se ha tratado sobre los aspectos de la economía y dirección de los negocios (Lem, 2006). En este sentido, el presente estudio pretende participar desde el ámbito de la estrategia, en el desarrollo de las organizaciones camaronícolas.

En el presente apartado se exponen los componentes medioambientales de la industria camaronícola, como factores que envuelven a las granjas de camarón y en particular a la organización estudiada, con el propósito de mostrar elementos que expliquen las condiciones en las que se desarrolla y que sustentan la formulación de sus estrategias.

### 1.2.1 Generalidades de la industria acuícola del camarón

La industria acuícola implica desarrollo económico para las naciones; se dice que su actividad industrial proporciona amplios beneficios en la generación de alimento, en oportunidades de empleo, genera divisas y sustituye la pesca de especies disminuidas. Y precisamente por su desarrollo, se está convirtiendo en un campo dinámico que avanza rápidamente (Leung y Engle, 2006).

Por su parte, la camaronicultura es una actividad de cría de camarón en granjas acuáticas y que crece en un ambiente controlado. Las larvas de camarón provienen del ambiente natural o de criaderos. Los camarones se crían en estanques poco profundos hasta alcanzar la madurez. En general, estas técnicas producen productos de alta calidad, consistentes y seguros.

Los orígenes de la acuicultura industrial de camarón se generó en los años 30's en Japón. La comercialización del camarón cultivado comenzó a finales de los años 60's y principios de los 70's. Los avances tecnológicos dirigidos a formas más intensivas y el mercado creciente generaron un crecimiento enorme de la acuicultura del camarón en el mundo, concentrándose en regiones tropicales y sub-tropicales. Taiwan fue de los productores iniciales en la industria y fue el mayor productor en los años 80's; pero su producción comenzó a desplomarse a finales de la década debido a prácticas pobres de administración y por enfermedades. En Latinoamérica, la acuicultura de camarón inició en Ecuador, seguido de otros países como Brasil y México, generalizando la actividad a muchos otros países, por lo cual dicha actividad productiva empieza a ser fomentada y regulada.

La producción del camarón se lleva a cabo por la captura en alta mar y bahías y por la acuicultura. Si bien los volúmenes de producción de camarón son mayores en la captura, ésta va en descenso, y aunque la camaronicultura constituya hoy en día el 40% de la producción, ésta se encuentra en crecimiento.

La industria acuícola y en particular la camaronicultura ha tenido su auge basado en dos factores principales, el amplio margen de ganancia que el negocio representa, y en segundo lugar porque la captura de camarón en alta mar ya no es suficiente para sostener la demanda del mercado, debido a que la producción del camarón en alta mar tiene varios problemas, como la extinción del producto silvestre, ocasionado por la captura furtiva, una flota pesquera obsoleta y la carencia de estrategias para la explotación del crustáceo. Lo anterior ha originado el crecimiento de la producción del camarón en cautiverio. Es así que la acuicultura, en una ocasión llamada la “revolución azul”, ha sido considerada una opción para la producción de alimento que evita la presión sobre la carencia de algunas especies, así como la pobreza de países en desarrollo, lo que ha motivado que organismos internacionales como el Banco Mundial y FAO se volcaran en su fomento y desarrollo.

En el mercado internacional el camarón es un producto de gran demanda y con un alto valor económico, es así que la industria camaronícola ha tenido un amplio crecimiento en los últimos años y está siendo apoyada por los gobiernos para que se invierta en mayor número de granjas que se dediquen a la producción de camarón en cautiverio. Dicha industria se encuentra acaparada por los países asiáticos, quienes tienen mayor tradición en la actividad, permitiéndoles contar con el 63% de la producción mundial, el mayor volumen de producto cultivado se concentra en países como China, Tailandia, Indonesia e India (Lem, 2006). En México la producción de alimento marino en cautiverio, y en especial la producción de camarón, va en incremento, convirtiéndose en el cultivo de mayor importancia en este sistema de producción, y no obstante es producido en varios estados de la república mexicana, Sonora, Sinaloa y Nayarit son los principales productores, para los cuales el gobierno ha apostado en su apoyo para su desarrollo y fortalecimiento (Senado de la República, 2005).

La industria se encuentra fuertemente competida, y para su desarrollo se le ha apostado la incorporación de tecnología en sistemas de cultivos semi-cerrados y cerrados, instalación de granjas tierra adentro con agua dulce, sustratos verticales, sistemas inteligentes de creación, monitoreo de la calidad de agua, inoculación de bacterias para alimento vivo, entre otros, los cuales son considerados avances futuros de la industria. Así mismo, la carrera de la industria esta centrada en la disminución de los costos (ya sea por sustitución de insumos, economías de escala o integración de clusters), la resistencia del camarón a contraer enfermedades, realizar reconversiones en la producción, adentrarse a darle valor agregado al producto y apostar por la producción de camarón orgánico. Se observa además que la industria se inclina por adoptar protocolos de manejo sustentable y bioseguridad a fin de disminuir los efectos de enfermedades y de contaminación del medio ambiente, aunque de manera incipiente, lo que exige un mayor avance en esta materia.

Así mismo, es necesario señalar que la producción de camarón en cautiverio es considerado un nuevo “comodity”, y uno de los mas importantes, por el valor en el comercio internacional de productos marinos (Leung y Engle, 2006). La utilización del concepto para el camarón es retomado de los productos que surgen como recursos naturales como son el azúcar, trigo, peces, metal, papel, etc., y son considerados un “comodity” porque éste tipo de productos tienen la característica de estar directamente relacionados con el ecosistema, y porque sus precios son inestables, cíclicos y sujetos a la ley de la oferta y la demanda. Y a diferencia de la mayoría de éste tipo de productos, el cultivo de camarón presenta una atractiva rentabilidad, a pesar de los vaivenes en la producción por enfermedades, fenómenos climatológicos y precios que la ubican como una actividad de riesgo.

Ante lo anterior, especialistas en la industria han señalado que para contrarrestar la problemática presente de las organizaciones camaronícolas, los productores requieren realizar diversas acciones, como:

*“disminuir sus riesgos, es necesaria la adopción de protocolos de bioseguridad, establecer fondos de reserva y contingencia, dar valor agregado al producto, así como realizar acciones de pignoración y comercialización, pero además se requiere de estrategias mejor*

*diseñadas que dirijan acciones encaminadas a fortalecer las ventajas competitivas de la industria para lograr mantenerse en el mercado,* (informante A).

Ellos opinan, que estas acciones permitirán además de superar los problemas actuales, colocar las bases para hacer que la industria camaronícola se encamine a posiciones competitivas más fuertes para enfrentar a los competidores.

#### 1.2.2 El mercado nacional e internacional de la camaronicultura

Una gran cantidad del camarón que se consume en el mundo es producido en granjas camaronícolas, siendo su variedad muy amplia, de las cuales, las más conocidas para la producción en cautiverio son la especie del camarón blanco occidental o "*penaeus vannamei*", nativo de la costa pacífica del hemisferio occidental de México a Perú, y ha llegado a ser la especie más popular cultivada en casi todas las granjas del mundo, y el camarón tigre o "*penaeus monodon*," que es comúnmente producido en Asia. Los niveles de producción son graduados por la uniformidad de su tamaño y también por la unidad del peso, en virtud de que los camarones más grandes alcanzan los precios más altos y generalmente es el que se envía al mercado internacional. La oferta mundial de camarón se concentra en países de Asia con el 73% de la producción, el 14% se produce en América y el 13% en Islandia, y Noruega. Se estima que de manera particular la producción de camarón se concentra en países como China, Tailandia, Indonesia, India, Vietnam, Brasil, México y Ecuador.

La producción de camarón tiene dos tipos de mercados, el mercado de exportación (internacional) y el mercado interno (nacional). El mercado interno esta compuesto por empresas y consumidores finales que se encuentran en el país de origen del producto y el mercado de exportación está compuesto por países del mundo que consumen el producto, pero que su producción interna no alcanza al volumen de la demanda, no cuentan con la industria de producción de camarón o se ve obligado a recibir producto extranjero para su mercado interno motivado por los tratados de libre comercio que se realizan entre países.

Los principales consumidores de camarón importado en el mundo son Estados Unidos, Japón y algunos países de la Unión Europea. Se puede señalar que de éstos, Estados Unidos y los países de la Unión Europea son mercados que se encuentran en crecimiento, mientras que Japón es un mercado en estancamiento y se puede señalar que en decremento en el consumo de camarón importado.

A pesar de que existe una fuerte competencia en cuanto a volúmenes y precios, México tiene dos grandes ventajas competitivas, la primera es que se encuentra muy cerca del principal mercado consumidor del producto, y la segunda ventaja es que produce camarones con gran valor en sabor y tamaño, lo que le da una preferencia en los mercados mundiales a su producto.

No obstante la realidad de sus ventajas, éstas se ven disminuidas por la falta de consistencia en los volúmenes de producción y poca capacidad para reducir los costos que puedan ayudarle a competir en precios con otros productores. De igual forma sus beneficios también se ven disminuidos al realizar las ventas del producto a segmentos de mercados de camarón fresco y desatender los mercados que consumen camarón con valor agregado, siendo que éste último es un mercado con mayor potencial.

Ante esto, conocedores de la industria señalan que:

*“los productores de camarón en tallas grandes tienen mayores posibilidades de incrementar sus ganancias, ya que éste es un producto con un mercado importante, el cual está dispuesto a pagar precios más altos, además que es un tamaño que no tiene mucha competencia debido a que los productores de países asiáticos se dedican al camarón de tallas pequeñas y los precios son mucho más bajos”, (informante C).*

Este es un aspecto importante que podría ser desarrollado para competir con los productores asiáticos. La producción de camarón en tallas grandes resolvería en parte el problema que tienen los productores con el precio. Sin embargo, la fijación del precio está sujeta a la oferta y demanda, lo que le da incertidumbre al

productor para establecer parámetros de ganancias. Ante esto los especialistas están de acuerdo en que:

*“es difícil dominar el precio del camarón debido a que el mercado es sensible al precio, y en los últimos años éste ha ido cayendo debido a que la oferta se ha incrementado, sobre todo se ha introducido producto asiático al mercado a precios muy bajos, incluso por debajo de los costos de producción de las organizaciones camaronícolas mexicanas”,*  
(informante A).

Dicha situación ha dejado a muchos productores mexicanos y de la región fuera de la competencia.

Por otro lado, no obstante existe el inconveniente de que el camarón sea considerado un producto *“commodity”*, dicha condición ha forzado a las granjas a incrementar su eficiencia y mejorar sus economías de escala para mantenerse en niveles competitivos. La commoditización del camarón dificulta la eficiencia de los productores pequeños y que tienen menos capacidades, mientras que tal dificultad es menor para los productores grandes y que están verticalmente integrados, ya se encuentran en mejores condiciones de ser más eficientes.

En este sentido, la exigencia hacia la eficiencia es motivada por los bajos precios que han caracterizado al mercado en los últimos cinco años afectando los volúmenes de producción. La industria camaronícola es difícil y complicada, tanto por los riesgos como por la incertidumbre del precio en los mercados. Los beneficios que se obtienen son muy bajos, y el reto es mantener los precios lo mas alto posible en el mercado, reducir los costos o cambiar de estrategia de comercialización hacia los segmentos de valor agregado.

### 1.3 La industria camaronícola en el municipio de Ahome

La producción de camarón en la acuicultura mexicana va en incremento, y es el Estado de Sinaloa uno de sus principales productores. Esta entidad federativa cuenta con una extensión de litoral costero de 656 kilómetros y más de 70,000 hectáreas de aguas continentales. El valor de la producción pesquera en promedio es de 2,650 millones de pesos con una producción de 218,000

toneladas, donde la acuacultura representa el 12 por ciento del volumen total y un 2.8 por ciento del PIB estatal. En los últimos años, por exportación de recursos pesqueros y acuícola ingresó un promedio anual de 80 millones de dólares, de los que el camarón representa alrededor del 90 por ciento del total. La entidad ocupa el primer lugar nacional en el número de unidades de producción camaronícolas con 295 granjas en operación de las 426 construidas, así como con 104 plantas procesadoras de camarón (Plan Estatal de Sinaloa, 2005).

De manera particular dentro del estado, en el municipio de Ahome, ubicado en la zona norte, se encuentran instaladas 60 granjas operando. El tamaño de las granjas varía en función de la cantidad y dimensión de los estanques, así como por el volumen de producción e instalaciones. Existen granjas de gran dimensión, llegando algunas de ellas a contar con sus propias empacadoras y laboratorios de post-larva, pero en su mayoría se encuentran instaladas granjas de menores dimensiones, de tamaño mediano y pequeñas.

Los especialistas conocedores de la situación que viven los productores de la zona norte de Sinaloa, explican que:

*“este tipo de organizaciones (granjas camaronícolas) en su mayoría, tienen la particularidad de que son dirigidas por sus propios dueños y en muchos de los casos la familia participa directamente en el negocio”,*  
(informante B).

Ello implica que difícilmente se podrán encontrar negocios en la industria camaronícola de la región que estén dirigidas por administradores o empleados, las excepciones se deben a que estos negocios son sociedades o porque los dueños no se encuentran en la región.

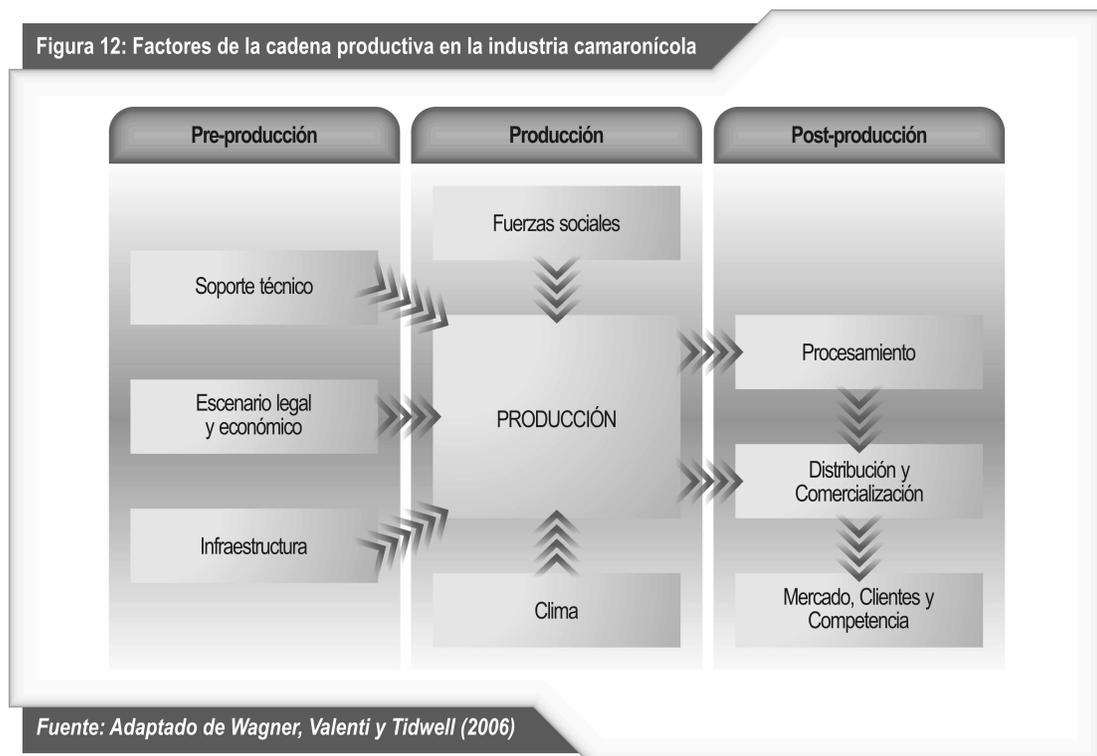
Con el propósito de obtener un marco contextual del medio ambiente de las organizaciones camaronícolas de Ahome, se utilizó el esquema propuesto por Wagner, Valenti y Tidwell (2006) para la creación de cadenas productivas en la industria camaronícola.

Aunque el propósito de éste trabajo no es tratar el tema de las cadenas productivas y redes industriales, el planteamiento teórico es útil para realizar el

análisis de los componentes medioambientales externos que influyen en las organizaciones camaronícolas de Ahome. En este sentido, estos autores consideran que una cadena productiva esta compuesta por varias partes que pueden ser independientes entre sí o pertenecer a una sola organización, o una combinación de las dos anteriores.

### 1.3.1 Factores de la cadena productiva que describen a la industria camaronícola de Ahome

Según Wagner, et al. (2006) existen ocho factores que deben ser considerados al describir a una industria. En estos componentes se toman en cuenta los factores externos los cuales en menor o mayor grado influyen en la organización durante las etapas del proceso de producción. La descripción de cada factor caracteriza al medio ambiente de la organización camaronícola estudiada y para lograr hacer una descripción ordenada de los factores que influyen en la industria y señalar la posición que tienen ante las organizaciones camaronícolas se tomó en cuenta el modelo de “cadena productiva” propuesto por Wagner, Valenti y Tidwell presentada en la siguiente figura.



Los componentes de la cadena productiva en la industria camaronícola se agrupan en tres partes (figura 12); la primera se refiere a la etapa de la pre-producción, describiéndose principalmente a aquellos factores externos de la organización que influyen en las operaciones productivas de la misma, y son considerados, de alguna forma, como factores que intervienen en las decisiones que tienen que tomarse antes de iniciar la producción del camarón en granjas (lugar en donde se siembra y desarrolla el camarón hasta alcanzar el tamaño deseado para sacarlo al mercado).

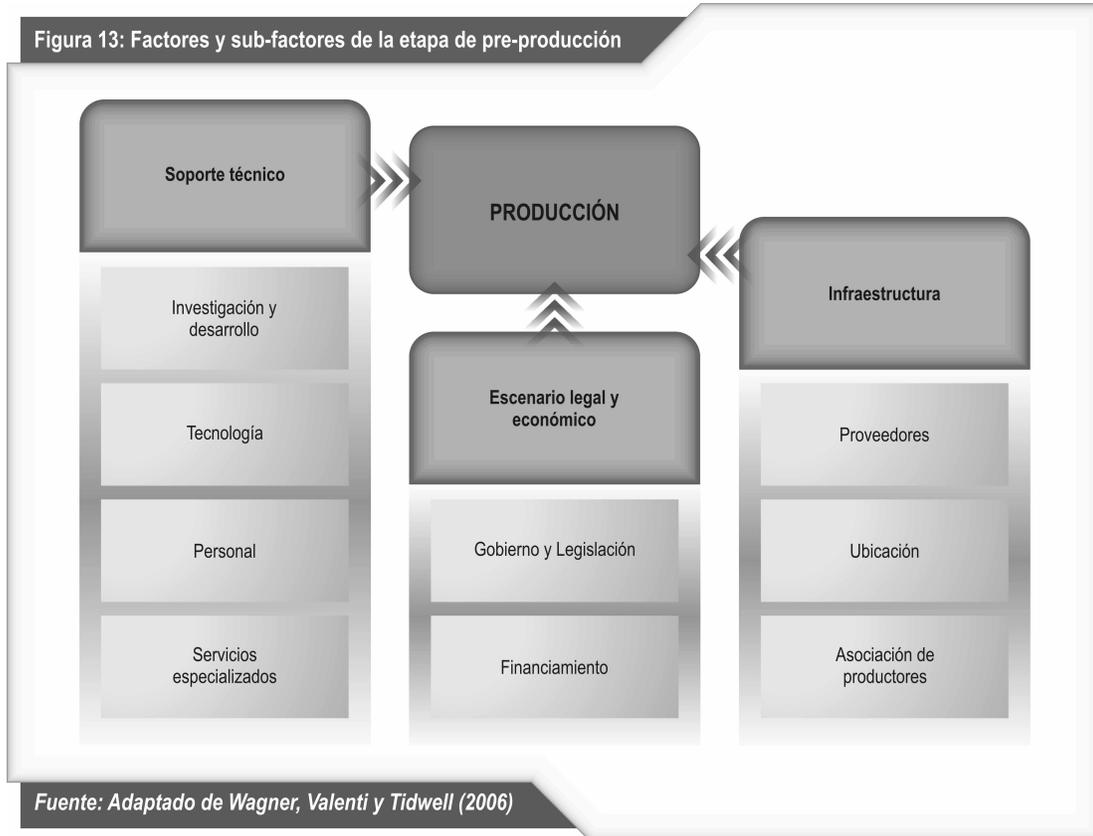
En la segunda etapa aparecen factores como el clima y las fuerzas sociales que están presentes todo el tiempo, pero que permanecen con mayor influencia en el período en que la producción del camarón se está realizando. La última etapa hace referencia a los factores que influyen principalmente en la post-producción, es decir, una vez que el camarón es sacado de los estanques, requieren entrar a una etapa final donde el procesamiento, la comercialización y el mercado se convierten en los últimos factores que influyen en el proceso que va de la producción a la venta del camarón.

#### 1.3.1.1 Factores externos de la etapa de pre-producción

La primera etapa implica tres factores principales: el soporte técnico, el escenario legal y económico y la infraestructura. Estos factores están presentes en el medio ambiente externo de las organizaciones camaronícolas, los cuales a su vez están compuestos por otros sub-factores que de manera conjunta logran describir a cada factor como se muestra en la figura 13.

El soporte técnico, el escenario legal y económico y la infraestructura son elementos que influyen en el desarrollo productivo del camarón. Cada elemento en muchos de los casos depende del gobierno, instituciones educativas, de organizaciones privadas o agrupaciones que buscan apoyar el crecimiento de la industria.

Figura 13: Factores y sub-factores de la etapa de pre-producción



Fuente: Adaptado de Wagner, Valenti y Tidwell (2006)

*Primer factor: Soporte Técnico.* El soporte técnico es un factor que hace referencia a diversos sub-factores que a su vez determinan los aspectos de apoyo que la organización requiere para desempeñar sus actividades productivas. *Investigación y desarrollo es un sub-factor* que toma en cuenta el tipo de investigación que se realiza para desarrollar tecnología y productos. La situación tecnológica de la industria camaronícola en el mundo ha permitido el desarrollo de sistemas que mejoran el volumen y calidad de la producción y algunos países se encuentran a la vanguardia. En México este factor se ha limitado a los grandes productores privados, quienes están interesados en desarrollar ventajas competitivas enfocándose principalmente a las características del producto.

*“En el país el desarrollo de tecnología está ligado a la adaptación de los avances tecnológicos que se realizan en otros países, y en cuanto al desarrollo de productos, existen algunos productores y laboratorios que realizan investigaciones para solucionar problemas de enfermedades y de fortalecimiento de larvas, con el fin de mejorar la calidad del producto, así mismo se está llevando a cabo importantes*

*investigaciones relacionadas con el alimento del camarón”,*  
(informante B).

Es posible señalar que con el propósito de llegar a nuevos nichos de mercado y mejorar el posicionamiento del camarón mexicano, algunos productores se han dedicado a realizar trabajos de investigación y desarrollo para producir camarón orgánico, es decir, libre de antibióticos y demás compuestos químicos utilizados en su producción para evitar que se enfermen y puedan crecer más rápido, considerando que con ello se ganaría una ventaja competitiva.

*El sub-factor tecnológico* implica los avances que en materia de sistema productivo se tiene en la industria. En este sentido, los especialistas opinan que:

*“la base tecnológica de la camaronicultura se encuentra estable, y se puede decir que es aplicada en la mayoría de las granjas del país, aunque existen algunas granjas que están mas tecnificadas que otras”,*  
(informante C).

La tecnología es un tema que es considerado problemático para el avance de la industria en el país, ya que ello influye en la calidad del producto, comercialización y contaminación del medio ambiente en donde se encuentran instaladas las granjas camaronícolas y aunque existen algunos productores que están pendientes de los avances tecnológicos, en su mayoría no han mantenido el ritmo de crecimiento tecnológico exigido por la industria.

En sus inicios la acuicultura fue una actividad que llegó de otras naciones, se contrataron especialistas para instalar las granjas y capacitar al personal. Pero en la actualidad, los productores mexicanos ya no requieren de personal extranjero, sin embargo tratan de realizar visitas a ferias internacionales, y observar las actividades que realizan en otros países que utilizan tecnología más avanzada para conocer nuevos sistemas de producción. Es de esta manera necesario señalar que los avances tecnológicos en la industria camaronícola hasta hoy se sabe que provienen de otros países y los productores nacionales buscan obtenerlos y adaptarlos a sus condiciones particulares. Así mismo, en esta materia, son apoyados por los proveedores, quienes ayudan a los productores con nuevos conocimientos para el uso de nuevas tecnológicas.

*El personal* requerido por las granjas es otro de los *sub-factores* que la industria camaronícola requiere considerar, ya que éste es de suma importancia para la producción del camarón, en el sentido de que se requieren conocimientos y habilidades particulares para trabajar en la industria, tanto en producción como en el procesamiento del camarón, puesto que éste es un producto muy delicado por ser un ser vivo.

En la industria camaronícola se ha trabajado mucho en preparar a personas capacitadas para laborar en las granjas productoras de camarón, por lo que ellos consideran que como fuentes de personal capacitado se encuentran:

*“las instituciones educativas, quienes han desarrollado carreras profesionales y técnicas para responder a las necesidades del mercado laboral en la industria. Así como también se han desarrollado sistemas de aprendizaje internos, creando equipos de trabajo eficientes con base en el conocimiento intrínseco de las propias granjas y que ha sido transmitido entre los miembros de la organización”,* (informante C).

Por lo tanto se puede decir que el sector acuícola del país cuenta con recursos humanos preparados para responder a las necesidades de la industria camaronícola.

Respecto al *sub-factor referente a los servicios especializados* que requieren las organizaciones camaronícolas, se observa que los servicios recibidos desde el exterior se pueden dividir en dos tipos: productivos y administrativos. El servicio de especialistas para el área productiva se le considera eficiente en el aspecto del análisis de laboratorio para detectar enfermedades, calidad de agua, nivel de contaminación, etc., también se utiliza en gran medida los servicios de los laboratorios de post-larva y alimentación.

En cuanto a los servicios administrativos externos, las organizaciones buscan apoyo principalmente en el área de contabilidad, fiscal y legal. Así mismo, existen algunos servicios de mayor especialidad referentes a asesorías técnicas, de proyección para inversiones y de comercialización. No obstante, existen servicios suficientes y de buena calidad para responder a las necesidades de la industria,

las organizaciones evitan utilizarlos lo más posible, en virtud de que ello incrementa el costo de producción.

Un *segundo factor* componente del medio ambiente externo en las organizaciones camaronícolas son los aspectos *legales y económicos*, los cuales tienen que ver con las políticas y lineamientos que regulan la producción de la industria, así como los apoyos económicos que fortalecen las operaciones de las organizaciones.

En México, los aspectos legales y económicos están en manos del gobierno, y en la actualidad los organismos gubernamentales de donde se derivan las políticas que fomentan el desarrollo de la acuicultura en el país, han generado un limitado mecanismo político respecto al apoyo de la camaronicultura, dejando a la iniciativa privada que busque sus propios elementos para procurar las condiciones que les sean mas favorecedoras.

En el *sub-factor del gobierno*, se puede observar que no obstante la existencia de políticas relacionadas al fortalecimiento de la acuicultura en el Plan Nacional de Desarrollo de la presidencia y en el de los gobiernos de las entidades que cuentan con dicha industria, éstos están encaminados a ayudar a las regiones y los productores desprotegidos y que social y económicamente están necesitados de dicho apoyo.

Por otro lado, existe un vacío particular en la regulación con respecto a la producción y comercialización del camarón, no es tomada en serio, por lo que ante este asunto los especialistas consideran que:

*“a la industria del camarón, a través de la historia, siempre ha sido considerada un instrumento político”, (informante C).*

Es así que, a pesar de los avances en cuanto a los apoyos del gobierno para desarrollar la industria, los especialistas consideran que:

*“Aún hacen falta leyes que particularicen la resolución de problemas de sanidad ambiental, instalación y producción de granjas camaronícolas, así como el movimiento del producto y la regulación de los precios para su*

comercialización, debido a que cuando se han generado problemas en este sentido, en muchos de los casos han tenido que ser resueltos por los propios productores”,( informante B).

No obstante esta constante queja, existen organismos públicos y privados que pretenden regular la actividad acuícola y apoyar en la solución de los problemas que aquejan a la industria, como los que se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro 7: Organismos públicos y privados que regulan y apoyan a la industria camaronícola en el país y en el estado de Sinaloa**

Organismos	Función
<b>SAGARPA</b> (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) <b>CONINPESCA</b> (Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola)	Organismos que buscan regular y controlar la actividad acuícola y camaronícola
<b>FIRA - FOPESCA</b> <b>BANCOMEXT</b> (Banco Nacional de Comercio Exterior) <b>OCEAN GARDEN</b> (Comercializadora) <b>PRODUCTS INC</b> (Comercializadora)	Organismos que ofrecen apoyos de financiamiento
<b>PNDEC</b> (Programa Nacional de Diagnóstico de los Ecosistemas Costeros y Situación Jurídica de las Unidades de Producción Camaronícola) <b>PROFEPA</b> (Procuraduría Fed. de Protección al Ambiente) <b>SEMARNAT</b> (Secretaría de Marina y Recursos Naturales) <b>INE</b> (Instituto Nacional de Ecología) <b>COFREPIS</b> (Comisión Federal para la Prevención contra Riesgos Sanitarios)	Organismos federales para la regulación y vigilancia
<b>ISA</b> (Instituto Sinaloense de Acuicultura) <b>CESASIN</b> (Comité Estatal de Sanidad Acuícola de Sinaloa)	Organismos del Estado de Sinaloa de regulación y vigilancia
<b>INP</b> (Instituto Nacional de Pesca de SAGARPA) <b>ICMyL</b> (Inst. de Ciencias del Mar y Luminología) <b>CICESE</b> (Centro de Inv.Cient. y Ed.Sup. de Ensenada) <b>UAS</b> (Universidad Autónoma de Sinaloa) <b>UABC</b> (Univ. Aut. De Baja California) <b>DICIAR</b> (Centro interdisciplinario de Ciencias Marinas IPN) <b>CIBNor</b> (Inv. Biológicas del Noroeste) <b>ITMar</b> (Inst. Tecnológico del Mar) <b>Universidad de Occidente</b>	Institutos de investigación del país y Universidades nacionales y estatales que apoyan el trabajo de investigación y preparación de personal

*Fuente: Documentos y fuentes internas de la organización.*

Los diversos organismos e instituciones, ya sea de carácter público o privado, se han enfocado a solucionar problemas de la industria, en virtud de que a ésta se le considera aún en desarrollo y requiere más apoyo que limitaciones, no obstante, la existencia de regulaciones y su aplicación ayudaría a que el crecimiento de la industria fuera más ordenado.

En cuanto al *sub-factor del financiamiento*, es considerado por los especialistas que uno de los factores que el gobierno debería dar más apoyo a los productores de camarón en cautiverio. Esta situación es complicada para los productores, porque consideran que:

*“los apoyos que existen están muy limitados, específicamente están encaminados a los grupos de productores unidos en cooperativas y a los pescadores de camarón en altamar”, (informante A).*

En este sentido se puede señalar que la industria camaronícola no cuenta con fuentes de financiamiento acordes con las necesidades y condiciones de los productores de camarón en cautiverio, que apoyen su crecimiento y mantenimiento.

*“La mayoría de las granjas para financiarse utilizan los préstamos bancarios a valor comercial, mientras que algunos otros adquieren compromisos con los distribuidores a quienes se les compromete la producción a cambio de préstamos que serán pagados en el tiempo de cosecha. Algunos pocos no requieren de financiamientos externos, debido a que invierten de sus propios fondos, pero son los menos”, (informante A).*

El *tercer factor* analizado, se refiere a la *infraestructura*, el cual tiene contemplados aquellos sub-factores que vendrían a apoyar sustancialmente el desempeño productivo de las organizaciones camaronícolas. En este sentido, se ha considerado como un *sub-factor* muy importante a los *proveedores*, los cuales ofrecen los suministros necesarios a las organizaciones para que realicen sus operaciones. En este sentido, los proveedores más importantes son los de suministro de larva, alimento, antibióticos y disel. También se tienen proveedores de servicios técnicos como talleres y de laboratorios. Es importante señalar que el número de proveedores es limitado, lo cual de alguna forma adquieren cierto poder en la negociación, principalmente porque influyen en los costos del producto final.

Otro de los *sub-factores* ambientales es *la ubicación*. Para los productores de camarón en la región norte de Sinaloa, este aspecto es relevante debido a que la

posición geográfica de las granjas ha ocasionado diversos problemas. Para las organizaciones camaronícolas, la ubicación ideal es la cercanía con una fuente de agua salada (cercana al mar) ya que ésta es importante para la producción del camarón, sin embargo, en la zona norte de Ahome, la distribución geográfica de las granjas no ha sido planeada. Los especialistas opinan que esta situación es difícil porque:

*“ha generado problemas importantes de contaminación y por ende de sanidad”,* (informante B).

Y aunque ellos opinen que la reubicación de las granjas sería ideal, dicha acción es muy costosa, por lo que ante esto el gobierno no ha podido hacer mucho hasta ahora para regular la ubicación geográfica de las granjas actuales.

Pretendiendo solucionar sus problemas, los productores de Ahome han buscado la forma de ayudarse entre sí para mantenerse en la industria y a crecer en los mercados. Una de las acciones que han realizado es unirse en *asociaciones*, siendo éste otro de los *sub-factores* del medio ambiente que se analiza en la etapa de pre-producción.

Las asociaciones que se han creado hasta ahora entre los productores de la región no han tenido buenos resultados, principalmente porque existe un celo natural que evita compartir con otros sus recursos de información, tecnológicos, de mercado, humanos, entre otros.

*“El celo de los productores de la región se basa en la incertidumbre que existe en los mercados, así como en la falta de ventajas competitivas”,* (informante B).

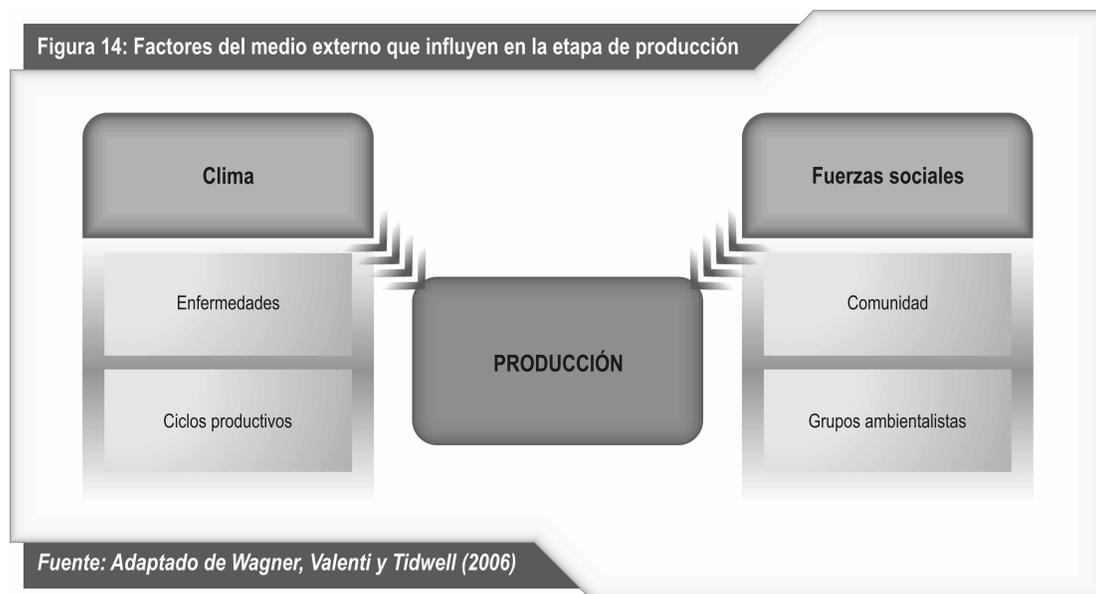
A pesar de la renuencia a unir esfuerzos, existen dos grandes preocupaciones que han motivado la creación de agrupaciones, (ya que por sus características no pueden ser llamadas asociaciones); una razón es el peligro latente de enfermedades, es por ello que se unen periódicamente para realizar un acuerdo común entre productores respecto a las fechas de siembra (inicio de la producción de la temporada) y cumplir con las reglamentaciones de la Junta de Sanidad, para evitar los problemas de enfermedades.

El segundo motivo por el que los productores acceden a unir sus esfuerzos es el problema de la comercialización y precio del camarón en el mercado, el cual tiene la tendencia de ir a la baja. Para detener la caída del precio, los productores se han unido para exigir al gobierno apoyo en la regulación sobre la entrada de camarón al país, buscando con ellos controlar la oferta del producto y sus precios. Así como también han decidido establecer un frente común para fijar precios que no puedan ser manipulados por los intermediarios.

### 1.3.1.2 Factores externos de la etapa de producción

Una segunda etapa de la cadena productiva que describe a la industria camaronícola de Ahome, corresponden a los factores del clima y las fuerzas sociales.

*El clima* es un factor que adquiere gran importancia en el sistema productivo porque es un determinante para que la calidad y tamaño de los productos sean mayores, así como también influye directamente en las enfermedades del camarón. Cuanto mayor frío exista en el clima mayor es la posibilidad de que el producto adquiera una enfermedad. Por el contrario, un clima cálido favorece su reproducción.



El *sub-factor* enfocado a las *enfermedades* es considerado uno de los problemas que surgen del medio ambiente, el cual proviene principalmente del clima, pero también es necesario mencionar que las granjas están propensas a adquirir enfermedades debido a que la ubicación de éstas motiva a que las descargas del agua utilizada en sus operaciones pueda ser reutilizada por otras granjas, y cuando una granja está contaminada y sus camarones se han enfermado, existe la posibilidad de que otras granjas adquieran el virus porque obtienen el agua contaminada y sus camarones se enferman, convirtiéndose así en un círculo que afecta a la mayoría de las granjas de la región. Esta situación es considerada por los especialistas como uno de los riesgos más grandes que corre la industria.

*“Las enfermedades han ocasionado grandes pérdidas a la industria en los últimos cinco años, es por ello que existe un especial interés en realizar investigaciones encaminadas a que el camarón adquiera inmunidad a las enfermedades más comunes. Así como también, las agrupaciones de los productores han buscado regular a los productores para que sus granjas eviten contaminar al resto a través del control de los ciclos productivos”, (informante A).*

Es así que un segundo sub-factor corresponde a los *ciclos productivos*, lo cuales, como ya se ha mencionado dependen del clima, y se refiere a las fechas en que los productores deciden “sembrar” y “cosechar” los camarones en el año. Los productores de la región solo pueden producir en una sola época del año, el verano, porque es la temporada que más calor hace. Este sub-factor no es factible de ser influenciado por la organización, por lo que a los productores lo que les queda es realizar acuerdos sobre las fechas para el período de siembra y cosecha del camarón, con el propósito de evitar enfermedades y saturar los mercados.

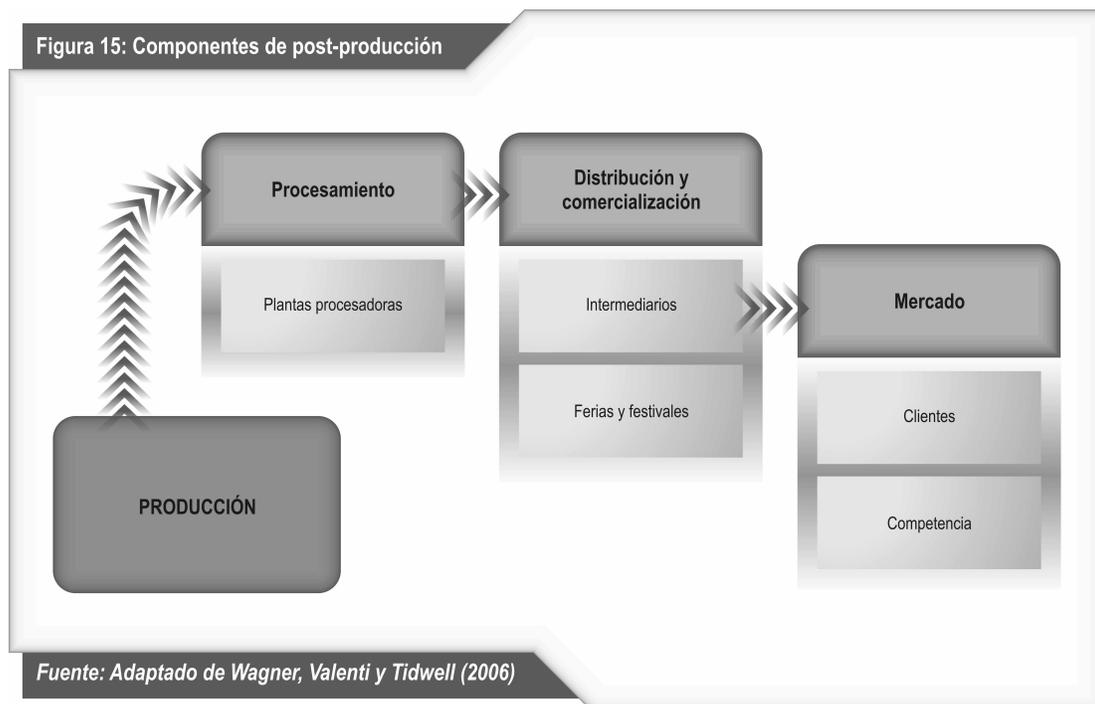
Un *segundo factor* de esta etapa se refiere a las *fuerzas sociales*. Existen organismos públicos que surgen de la sociedad para presionar y dirigir las decisiones de las organizaciones que pertenecen a la industria. Dentro de este se encuentran dos sub-factores; *la comunidad*, la cual no está muy preocupada por las actividades que realizan las organizaciones de la industria. Desconoce los

efectos negativos que puede ocasionar a la comunidad, por el contrario, algunas de las comunidades cercanas a las granjas consideran que ha sido muy beneficioso, ya que han podido contar con caminos señalizados y pavimentados, así como con fuentes de empleo.

Mientras que el *sub-factor* que hace referencia a los *grupos ambientalistas*, no existe referencia sobre este tipo de movimientos en la región, por lo tanto no se puede considerar un peligro a corto plazo, sin embargo, siempre existe la posibilidad de su surgimiento, ya que la producción del camarón ha destruido importantes sistemas de manglares, así como también ha contaminado una parte de la zona marítima.

### 1.3.1.3 Factores externos de la etapa de post-producción

Como última etapa de la cadena está la de post-producción, donde los factores del medio externo que influyen en la organización afectan principalmente a la organización en la etapa donde el producto es sacado de las granjas para ser procesado y colocado en los mercados.



Dentro de los factores que componen esta etapa se encuentra *el procesamiento*, el cual, según los especialistas, tiene que ver con la fase por donde los camarones pasan, en algunos de los casos para recibir un “valor agregado”, lo que significa que:

*“el camarón no llega al consumidor final de la forma en que son sacados de los estanques, sino que han pasado por un proceso de cambio, como puede ser el pre-cocimiento, pelados, desvenados, en forma de mariposa, e incluso pueden ser preparados para que el consumidor final los adquiera”, (informante C).*

A pesar de la ventajas del procesamiento del producto, algunos productores de camarón difícilmente le dan este valor agregado a sus productos, lo que ha ocasionado que su nivel de competitividad sea menor, así como su nivel de ganancias, esto es debido al desconocimiento de la tecnología para realizar este proceso y por otro lado al costo de la inversión, así como también se debe a la necesidad de colocar el producto con rapidez en los mercados y los acuerdos establecidos con los distribuidores. Se puede señalar por lo tanto, que son muy pocas los negocios camaronícolas que cuentan con plantas procesadoras, o utilizan el servicio de alguna. En la mayoría de los casos son los grandes productores y aquellos que deciden colocar el producto en el mercado extranjero.

Existen plantas procesadoras que han surgido a raíz de las necesidades de las propias granjas, las cuales a su vez otorgan el servicio de procesamiento del camarón a otros productores. En Ahome, existen tres plantas procesadoras que cuentan con el tamaño y la calidad de servicio que pueden responder a las exigencias de los mercados en productos procesados. También se puede decir que compiten con otras plantas instaladas en el norte del estado de Sonora y en el sur del estado de Sinaloa.

El sistema de *distribución* para la industria camaronícola es ineficiente. En países como México esto es una debilidad en la cadena productiva. Algunos productores venden directamente a detallistas, tales como negocios que venden productos marinos, restaurantes y hoteles, así como supermercados. Sin embargo, contar con intermediarios de éste tipo sólo se hace posible en granjas donde tienen la

capacidad de congelar el producto en grandes volúmenes e irlo vendido en pequeñas cantidades, pero para quienes no tienen la posibilidad de congelar y almacenar el producto prefieren utilizar canales con distribuidores mayoristas, quienes se encargan a su vez de distribuir el producto a detallistas.

Es importante señalar que aunque es necesario para *la comercialización* del producto que las organizaciones camaronícolas participen en *ferias* para encontrar clientes que ofrezcan mejores condiciones de venta, en la región ésta no es una actividad común. Ellos prefieren realizar la búsqueda de los clientes y promover sus productos de manera particular. Los clientes que adquieren el camarón pueden dividirse en nacional y extranjero. Actualmente el mercado extranjero se está contrayendo debido a que los precios están bajando, motivado por la entrada al mercado de un gran número de competidores. En este sentido, el mercado nacional se ha incrementado, y aún cuenta con un potencial importante de crecimiento, sobre todo en la medida que los precios vayan bajando y el producto pueda estar en el mercado todo el año.

Para los productores de camarón sus *clientes* están compuestos por intermediarios, difícilmente pueden comercializar sus productos directamente con el consumidor final. Este sub-factor ya ha sido analizado en anteriores apartados, sin embargo, es importante señalar que forma parte de un mercado muy competido, en el sentido de que no existen muchos *intermediarios*, ello se debe a que según los especialistas:

*“entre los grandes intermediarios existen acuerdos que limitan la entrada al mercado a nuevos intermediarios, incluso limitan al propio productor a realizar esta función”,* (informante B).

Convirtiéndose de esta manera en un número de clientes muy reducido, que además establecen lazos fuertes con los productores (financiamiento). Los intermediarios o clientes directos más importantes de la región son Ocean Garden, Meridian, Ocean Creel y Ahome Village, también existen negocios mayoristas que colocan sus puntos de venta en los mercados de grandes ciudades del país como la ciudad de México y Guadalajara.

La *competencia* es un sub-factor que al igual que los mercados, cuenta con una competencia nacional y otra extranjera. La competencia extranjera se encuentra en Asia en países como China principalmente, y en Latinoamérica con países como Brasil y Ecuador. Además existen otros competidores menores de otros países que no deben ser descartados como competidores en el mercado. La fortaleza de estos productores se basa en los volúmenes de producción y los bajos costos con los que entran al mercado. A los productores nacionales y de la región, les es difícil competir con ellos, por lo que claman por una mayor regulación para limitar la entrada de camarón extranjero al país. Un segundo grupo de competidores esta conformado por los productores nacionales, éstos varían en sus capacidades, sin embargo, son una competencia directa importante sobre todo en el mercado interno.



La competencia nacional para los productores de la región no es una gran preocupación para los productores, en la medida que existe mercado para todos. En México los productores principales se encuentran en los estados de Sonora, Nayarit, Yucatán, Baja California Norte y Sur, Chihuahua, Tamaulipas, Jalisco, Michoacán, Veracruz, Tabasco y centro del país.

Sinaloa cuenta con el mayor número de granjas productoras y de superficie sembrada. Aunque cabe aclarar que de las 427 granjas, actualmente solo se encuentran trabajando 295 granjas aproximadamente, que de cualquier manera viene siendo una cantidad superior al resto de los estados.

El mayor número de granjas y de extensión sembrada se encuentra en el estado de Sinaloa, como se observa en el cuadro anterior, el cual señala que los principales competidores de los productores del estado están en los estados de Sonora y Nayarit. Por su parte, Sonora tiene productores de gran tamaño y fortaleza económica, cuentan además con mejores condiciones en infraestructura y distribución geográfica para producir camarón en mayores volúmenes, tamaño y calidad.

Cuadro 8: Cantidad de granjas en la Zona Norte de México

Estado	No. de Granjas	Superficie (has.)
Sonora	149	20,192
Sinaloa	427	30,472
Nayarit	139	3,467
Baja California Sur	6	675

Fuente: SAGARPA (2005).

Mientras que los productores de Nayarit de igual forma son considerados competidores a los que hay que tomar en cuenta porque éstos producen camarón con características muy similares a los de Sinaloa, además que el mercado que cubren es muy similar, y su siembra es mas temprana, ello le da cierta ventaja para colocar el producto a mejores precios.

Además de los productores de Sonora y Nayarit, en el mismo estado de Sinaloa existen productores importantes (figura 17) a quienes se les puede considerar como competidores, en el sentido de que tienen el mismo mercado, producen camarón con características similares, y tienen las mismas fechas para los periodos de cosecha.

Figura 17: Distribución de granjas en el Estado de Sinaloa



Fuente: SAGARPA (2005).

No obstante existe una abundante competencia, el mercado aún es lo suficientemente grande, y se encuentra además en crecimiento, lo que les ha permitido a los productores mantenerse en los mercados.

Sin embargo, los precios del producto han bajado cada vez mas, ello ha dejado a los productores con menores márgenes de ganancias. Este podría ser considerado una de las principales barreras para la entrada de competidores a la industria, además de los altos niveles de inversión y el alto riesgo, así como la falta de apoyo económico y tecnológico para desarrollar la industria, ya que el existente es insuficiente.

### 1.3.2 Análisis de los componentes medioambientales de la industria camaronícola de Ahome

Los productores camaronícolas se mantienen en la industria debido a que existen factores que les induce a permanecer en los mercados. Con base a los datos obtenidos, considero que tales factores son: a) los márgenes de utilidades, a pesar de que los precios han bajado. Las ganancias se mantienen por encima de

los costos siempre que la producción no sufra de enfermedades; en caso contrario los costos se incrementan, las tallas del camarón son menores ocasionando que tengan que competir con productos de precios muy por debajo de los costos. Otro de los factores es b) el amplio mercado que el producto tiene. La demanda del producto aún está en crecimiento, ello permite señalar que aún existen segmentos y nichos de mercado que no han sido totalmente cubiertos.

Así mismo, se observa que una de las principales preocupaciones de los productores de camarón es la entrada de camarón extranjero a los mercados nacionales, debido a que ello motiva la baja del precio del camarón en los mercados. Dicha preocupación no es superada a pesar de las ventajas competitivas que el camarón mexicano posee con respecto al extranjero, en virtud de que cuenta con mejor sabor y color, características que son muy apreciadas por los mercados, principalmente de Estados Unidos, quien se ha convertido en un importante consumidor del producto.

No obstante las perspectivas positivas de la industria y las buenas razones para mantenerse en el mercado. Las granjas camaronícolas están pasando por una serie de problemas, entre las que se encuentran las siguientes:

- Limitado desarrollo tecnológico de la industria
- Apoyo limitado para créditos bancarios
- Falta de una infraestructura que ayude a la comercialización del producto
- Poco control en el manejo de enfermedades
- Inestabilidad del precio y limitado control en la fijación del mismo
- Desorganización entre los productores que se encuentran dentro de la industria camaronícola en la región
- Alta propensión a contraer enfermedades
- Productos con limitado valor agregado
- Creciente competencia
- Falta de consistencia en los volúmenes de producción
- Fuerte influencia de los fenómenos climatológicos

Las limitaciones de las organizaciones camaronícolas conllevan a reconocer los retos de la industria, los cuales deben ser tomados en cuenta y establecer criterios para hacerles frente si desean continuar en el mercado:

- Satisfacción de mercados exigentes
- Nuevas tecnologías
- Nuevos sistemas de cultivo
- Disminución de costos
- Resistencia a contraer enfermedades
- Adentrarse al valor agregado del producto
- Controlar los canales de distribución
- Encadenamientos hacia atrás y hacia delante
- Producción de camarón orgánico
- Adopción de protocolos de manejo sustentable y bioseguridad

Los problemas y limitaciones que se muestran en la industria camaronícola, no solo es un reflejo de lo que ocurre a nivel nacional, si no que estos también están presentes en la región norte del estado de Sinaloa, por lo que a su vez influyen y constituyen el medio ambiente externo de la organización. Aspectos que se hace necesario tener en cuenta en sus operaciones.

### *Conclusión*

Es común señalar que la problemática que vive la industria se traslada a las empresas que la conforman. En otras palabras, los problemas de las organizaciones en particular son un reflejo de los problemas por los que está pasando la industria en general.

Los problemas medioambientales que caracterizan a la industria afecta a las operaciones de las empresas, a la que se le suman sus debilidades internas. Estos aspectos son estudiados en el siguiente capítulo, los cuales caracterizan a la organización que ha sido elegida como caso de estudio para la presente investigación.

Es así que en el siguiente cuadro se resumen las condiciones que determinó el análisis medioambiental de la industria camaronícola de Ahome, considerando los principales factores que se encuentran presentes e influyen en las operaciones y desarrollo de las organizaciones que componen la industria acuícola de la región norte de Sinaloa.

**Cuadro 9: Resumen del análisis medioambiental de la industria camaronícola**

		Condiciones
<b>Factores medio ambientales</b>	<b>Gobierno</b>	El apoyo del gobierno es limitado. El impulso está mas encaminado al desarrollo de la pesca en general y en la acuicultura se enfoca a la producción de tilapia y otros organismos, apoyando para ello a productores de regiones económicas pobres, pues lo hace con el objetivo de desarrollo social. A los productores privados, quienes se dedican a la producción de camarón no ha generado programas de impulso para esta industria. No obstante, el gobierno ha establecido organismos e instituciones publicas que regulen la actividad camaronícola, principalmente en materia de sanidad ambiental.
	<b>Sociedad</b>	Creación de asociaciones y organismos civiles para controlar la actividad camaronícola, así como para apoyarla. No existen organismos civiles que trabajen en este sentido. Tampoco la comunidad ha generado condiciones de desacuerdo con la actividad acuícola camaronícola.
	<b>Competencia</b>	Productores extranjeros que entran a los mercados con productos a menor precio Los productores nacionales que compiten son los de Sonora y Nayarit. Los productores de Nayarit tienen una industria similar a la de Sinaloa, no así los de Sonora, son productores mas grandes, con mejores condiciones competitivas.
	<b>Mercado</b>	El mercado nacional está dominado por la producción de la zona norte del país, la mayoría de la producción se genera en esta región. Sin embargo, en la actualidad, los productores tienen un amplio mercado actual y potencial. La salida de sus productos a los mercados depende del precio que éste tenga, es así que el producto puede dirigirse al mercado nacional o extranjero. La demanda esta en crecimiento, pero es sensible al precio y el consumo está sufriendo cambios importantes.
	<b>Distribuidores</b>	Tienen mucha fuerza de negociación y económica, su intermediación participa en la baja del precio. Las funciones que realizan los distribuidores son de almacenaje, transporte, promoción, valor agregado e incluso en muchos de los casos de financiamiento. Estos a su vez se convierten en los clientes directos de los productores, ya que éstos difícilmente pueden colocar el producto en el consumidor final.
	<b>Proveedores</b>	Apoyan al avance de la industria participando con sus conocimientos y experiencias, pero el número limitado de éstos controlan el suministro de insumos y materia prima.

*Fuente: Elaboración propia.*

# capítulo:

FACTORES MEDIOAMBIENTALES QUE CARACTERIZAN  
A LA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA ESTUDIADA

terceraparte

HALLAZGOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO  
DE UNA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

La industria acuícola representa en sí misma un objeto de estudio de gran relevancia por las problemáticas que presenta, haciéndose necesario encontrar soluciones para apoyar su crecimiento, y participar en su desarrollo por la importancia que tiene para el crecimiento económico y social de la región norte del estado de Sinaloa. Sin embargo, aunque esta investigación no tiene como objeto de estudio a la industria en su totalidad, es de interés para el presente trabajo porque influye en el conocimiento particular de la estrategia que las organizaciones que componen a la industria despliegan al desempeñar sus actividades. Además las acciones que los factores del medio ambiente realizan son consideradas importantes porque influyen en el rumbo de estas organizaciones.

Como ya ha sido mencionado, el caso de estudio es una organización dedicada a la producción y comercialización del camarón en cautiverio, actividad que se encuentra dentro de la industria acuícola y que es denominada de manera particular como camaronicultura. Los factores del medio ambiente externo de la industria acuícola y particularmente camaronícola, tiene gran influencia en las decisiones de las granjas o empresas productoras de camarón; es así que éstos son tomados muy en cuenta por los productores.

Distinguir las características de la organización estudiada facilita el estudio y explica por qué ha sido elegida como caso relevante en la presente investigación. En este apartado se explican los factores tanto internos como externos que caracterizan el medio ambiente de la organización, y que por consiguiente la definen.

## 2.1 Influencia de los factores externos al caso de estudio

El caso de estudio elegido para la presente investigación es una organización camaronícola inmersa en la industria acuícola, y es considerada una gran empresa, clasificación enmarcada para las industrias, ya que si bien se encuentra dentro de la actividad económica de sector primario de la pesca, su desarrollo tecnológico y reproducción en ámbitos controlados de la especie del camarón, la coloca a su vez como una industria productora. Y aunque sus productos no tienen las características de un bien manufacturado, ya que es un ser vivo (camarón), su

reproducción se realiza bajo condiciones planeadas y establecidas dentro de un sistema de proceso productivo, y controladas en función de los objetivos de la organización. Por otro lado, el camarón es empacado, almacenado y comercializado para que llegue a los mercados a satisfacer sus necesidades, todo esto hace que adquiera la categoría de producto.

El medio externo de la industria afecta a la organización estudiada de manera particular, es por ello que en este apartado se refiere a cómo la organización es influenciada por los factores del medio externo. Así mismo, éstos se conjugan con los factores internos, para mostrar un marco medioambiental que describe a la organización en ambos sentidos; el efecto de los factores ambientales externo e interno en una organización camaronícola.

Los factores que tienen un grado de influencia importante en las actividades y decisiones de la organización son el mercado, los canales de distribución, los competidores, los proveedores, el gobierno, el producto y su sistema productivo, la estructura organizacional y los empleados. El conocimiento que se tiene de cada factor permite a los directivos de la organización tomar las decisiones que necesita para prever y/o solucionar problemas, alcanzar sus metas, dirigir el negocios, competir en el mercado, negociar con los proveedores e intermediarios, establecer criterios para elegir a sus clientes, entre otros. Para entender cómo estos factores son tomados en cuenta por los directivos de la organización estudiada, se hace necesario realizar un análisis externo de éstos factores.

### 2.1.1 Los Clientes

Es importante señalar que el camarón es uno de los “productos de mar” con mayor mercado y mejor cotizado en sus precios, y aunque no puede ser producido en cualquier época, se han realizado esfuerzos en la reproducción dentro de granjas y el sistema de congelado para que el producto esté en los mercados casi todo el año.

El mercado como lo define Kotler (1993) son los compradores que adquieren el producto de la empresa, los cuales a su vez son denominados clientes cuando son reconocidos por la organización y adquieren una relación de compra venta

continua. Por lo tanto la organización tiene un mercado que se identifica como mercado comercial o revendedores (intermediarios).

En cuanto a los clientes de la organización, según fuentes internas entrevistadas dijeron que:

*“nuestros clientes son aquellos a quienes les vendemos, y éstos son intermediarios, es decir, los revendedores de camarón”, (informante I).*

Los clientes son los que compran a la organización, y como se puede observar, no es el mercado de consumo los clientes de las granjas camaronícolas, mas bien el mercado de éste tipo de organizaciones es el mercado comercial o de reventa, el cual desempeña el papel de intermediario y compra el producto para revenderlo a otros intermediarios o consumidores industriales, quienes a su vez hacen llegar el producto al consumidor final.

De acuerdo con la clasificación de mercados por región geográfica la organización cuenta con dos tipos de mercados: el mercado internacional y el nacional. De acuerdo con datos encontrados en la página *web* de la organización:

*“Los clientes que compran en el extranjero son principalmente el mercado de reventa localizados en países como Estados Unidos, principalmente, así como Japón y Francia”.*

Estos mercados son por tradición las regiones a donde se exporta el camarón, aunque constantemente se está teniendo contactos con otros países que ofrecen la oportunidad de ampliar el mercado. En este mercado se tiene como cliente a intermediarios mayoristas (brockers) que adquieren el producto para revenderlo.

Respecto al ámbito nacional se observa que en el mercado de reventa existen clientes (a los que se les llamaría también intermediarios) como serían los supermercados (minoristas) que venden el producto al consumidor final principalmente y en agentes mayoristas (bodegueros) que le venden a otros intermediarios minoristas o consumidores industriales como los restaurantes. La cobertura de mercado de la empresa con respecto a los competidores no es un dato que se pueda obtener, ya que éste varía en función del volumen de producción que tenga la empresa, sin embargo, es importante señalar que los

productores de la región (incluso de otros estados del país) comparten a sus clientes.

*“es posible que varias granjas tengan los mismos clientes o intermediarios en virtud de que éstos son pocos, y tienen la capacidad para adquirir grandes volúmenes de producto, cantidades que un solo productor no le es posible cubrir”, (informante A).*

Las fuentes internas, además, indicaron que la organización cuenta con un mercado, al cual se le puede denominar secundario, ya que éste surge del trabajo de procesamiento de camarón que las empacadoras de la organización realizan. Es decir, las empacadoras llevan a cabo un trabajo de comercialización al ofrecer el servicio de empaque, valor agregado y congelado a otros productores de la región. Quienes se convierten en clientes de la empresa al adquirir este servicio. El ingreso que se obtiene de este tipo de mercado no es muy relevante, no obstante ha sido financieramente representativo para los directivos, en virtud de que puede disminuir los costos de procesamiento del camarón en las empacadoras, aprovechando la experiencia del personal, así como la capacidad instalada. Por este motivo las empacadoras han realizado la actividad de maquilar éste servicio a otros productores o granjas de la zona.

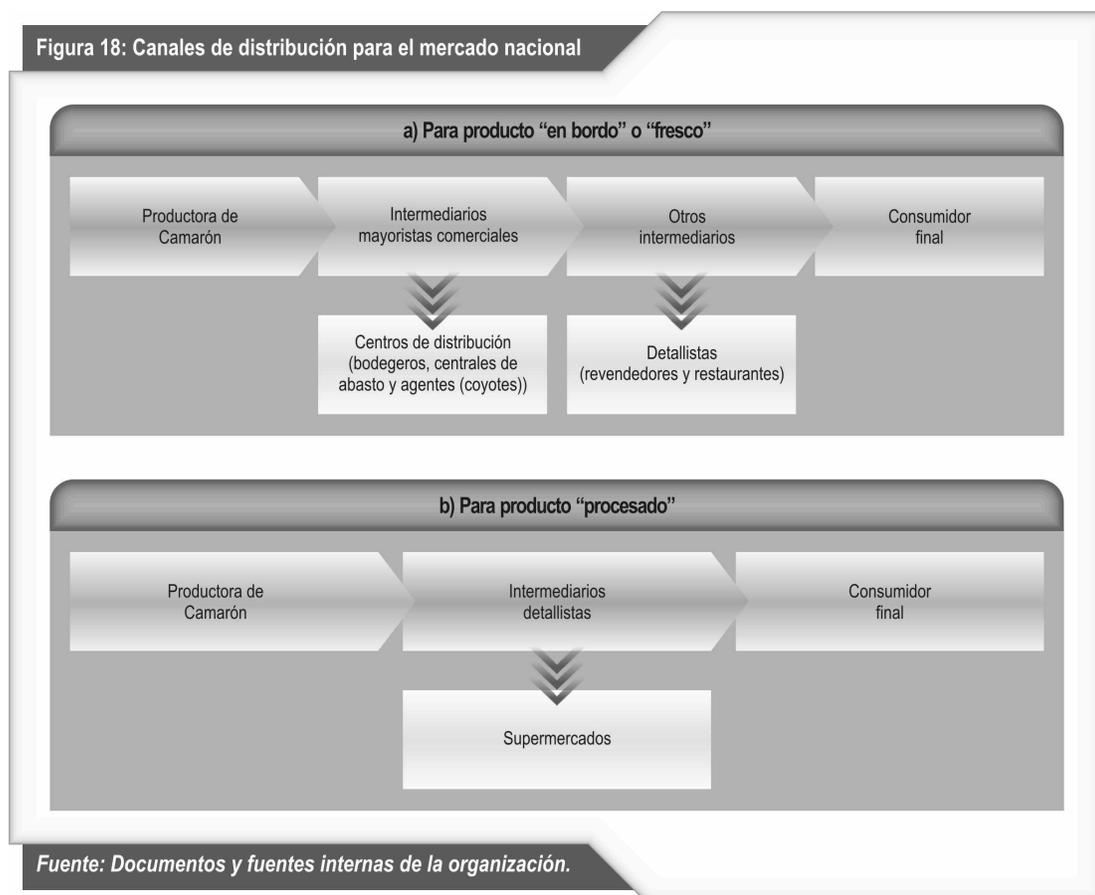
### 2.1.2 Los canales de distribución

De acuerdo con Kotler (1993) como canal de distribución se entiende al trayecto que recorre un producto desde la organización que lo produce hasta que llega al consumidor final, y para ello se requiere en muchos casos de intermediarios. Este factor tiene mucha relación con el anterior, ya que uno de los componentes del canal es el intermediario, quienes son considerados los clientes de la organización. Sin embargo, un canal es algo más que un intermediario, en él se encuentran otros componentes como el productor, el conjunto de intermediarios y el consumidor final. El canal es elegido en función de los intermediarios, quienes realizan una serie de funciones que para el productor son importantes. Tales funciones pueden ser de almacenaje, transporte, publicidad, financiamiento, entre otras.

Respecto al canal de distribución, las fuentes internas de la organización, nos hicieron ver que:

*“la organización difícilmente puede controlar todo el canal, en el sentido que muchos intermediarios tienen mayor poder que ella, de tal forma que, para los nosotros decidir sobre el canal en muchos casos se reduce a elegir al intermediario directo (por eso también es llamado cliente para la organización) y después no podemos controlar el destino del camarón”, (informante G).*

Esto significa que la organización no puede definir, ni conocer con certeza quién será el mercado final de su producto, ya que éste puede ser otros intermediarios, un consumidor industrial o el consumidor final. De igual forma tampoco pueden controlar el precio último del producto, ni las condiciones en la que llega al final del canal.



Para el mercado nacional, la empresa puede señalar que cuenta con dos tipos de canales y en el mercado internacional sólo uno. También es importante considerar que el canal dependerá del tipo de producto que será vendido, el cual puede ser

“fresco”, cuando es vendido en “bordo”, es decir, en la granja es directamente sacado de los esteros, o “procesado”, cuando al producto se le da un valor agregado, para ello se envía las plantas empacadoras.

El mercado nacional cuenta con un canal de distribución en donde participan como intermediarios empresas mayoristas como centros de distribución (bodegueros) y agentes mayoristas, que adquieren el producto para revenderlo a otros intermediarios.

Por otro lado, la organización también tiene un canal de distribución para el mercado internacional, cuyos intermediarios adquieren el producto para colocarlo en puntos de venta en el extranjero. Y sus distribuidores son principalmente las siguientes empresas: Ocean Garden, Miridian, Orient Fisheries, Pacific King, Eastern Fish, Empress.



Los distribuidores nacionales están localizados en Centros de distribución ubicados en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, y Distrito Federal. Y el cliente puede variar en función de la negociación que se realice con ellos.

La elección de los intermediarios es una decisión importante para la empresa y al hablar de éstos se tendría que señalar también el poder que tienen en el precio

del producto, lo cual es de suma importancia en virtud de que ello afecta a los ingresos de la organización.

*“Existen intermediarios como Ocean Garden que tiene una capacidad de distribución muy grande y eso le permite tener la decisión del precio en sus manos, lo que en ocasiones puede perjudicar a las granjas camaronícolas y obligarlas a buscar nuevos intermediarios, para evitar que precio se sacrifique al colocar el producto en el mercado”,* (informante B).

El precio es un elemento del mercado que no es controlado por los productores, si no por el propio mercado. La capacidad que tiene la organización por controlar el precio se limita a los acuerdos que pueda realizar con sus clientes, así como al frente común que se lleva a cabo entre los productores para no caer en el juego de la oferta y la demanda, sin embargo, el precio del producto es muy fluctuante, varía constantemente y está siendo influenciado no solo por los productores nacionales, si no también por los internacionales.

*“el precio varía constantemente, y eso hace muy difícil que podamos prever con anticipación a cuanto se le venderá al cliente con la seguridad que nos gustaría... estamos a expensas del mercado y de las negociaciones que hagamos con los clientes...”,* (informante I).

Lo anterior es muy común que se de en las organizaciones de la industria camaronícola, debido a que el producto es perecedero, lo que obliga a las granjas a tener que colocarlo en el mercado lo mas pronto posible, de lo contrario el riesgo de que el producto pierda calidad, precio o incluso se descomponga es muy alto y ocasionaría a la empresa grandes pérdidas económicas.

### 2.1.3 Los competidores

La organización se encuentra inmersa en un mercado muy competido, donde el tamaño y fortaleza de sus competidores varía. Su competencia se puede dividir en dos grupos, los productores de alta mar y ribereños, y los productores acuícolas. Si bien la producción de alta mar es importante, para el presente estudio se hace referencia a la competencia de producción de camarón en granja.

Las granjas camaronícolas tienen que competir con productores de camarón no solo nacionales, si no también con extranjeros. La mayoría de los competidores extranjeros tienen ventajas competitivas importantes en virtud de que gozan de más tiempo en la industria de la camaronicultura (considerando competencia a todos los productores de camarón de un país).

*“...ellos tienen mayor experiencia, además que producen mayores volúmenes y obtienen costos más bajos”, (informante C).*

El factor de competencia en la producción del camarón ha cambiado, en la actualidad la calidad del camarón y la disponibilidad que las empresas productoras tengan es lo que le está dando fortaleza competitiva en los mercados, así mismo, se está buscando que la diversidad de presentaciones y el darle valor agregado al producto también sea una fortaleza competitiva importante.

El precio es una variable muy delicada, puesto que está a expensas de la oferta y la demanda, de tal suerte que no puede ser considerado un elemento de ventaja competitiva y es muy difícil de controlar. En este sentido los productores han buscado competir con costos bajos, sin embargo, esta acción ha sido considerada desleal para algunos productores extranjeros debido a que son subsidiados por sus gobiernos.

Especialistas y fuentes internas estuvieron de acuerdo en que, por la zona donde se encuentra localizada la organización estudiada, sus principales competidores se encuentran en el Estado de Sonora, Nayarit y Baja California Sur, porque además ellos venden sus productos con características muy similares y al mismo mercado. Así como también tiene como competencia directa a los productores de la región de Ahome, los cuales son en número alrededor de sesenta granjas camaronícolas aproximadamente, sin embargo, de éstas solo se pueden considerar como verdadera competencia a dos o tres granjas.

#### 2.1.4 Los proveedores

Un factor importante para las operaciones de la organización son los proveedores a los cuales compra los insumos, porque de ellos depende por un lado la calidad

del producto y por otro lado los costos de operación. Los proveedores están clasificados por tres principales requerimientos de la organización para la producción del camarón: larvas, alimento e insumos. En la mayoría de los requerimientos las empresas que proveen a la organización son los mismos para otras que están en la industria.

Es importante señalar que en la opinión de las fuentes internas de la organización, se considera a los proveedores un factor que afecta fuertemente a la organización debido a que:

*“El número limitado de proveedores se convierte en un problema para la organización porque ello les permite tener poder en los costos de los alimentos e insumos”.* (informante A).

Sin embargo, en respuesta a las políticas implementadas por la organización para el pago a proveedores, ésta cuenta con buenas condiciones de compra y pago, es decir, existen buenas relaciones, lo que les permite establecer condiciones de compra favorables para ella, a diferencia de otros productores de la región que no tienen esta ventaja.

#### 2.1.5 El gobierno

Existen diversas instituciones gubernamentales que regulan las actividades de la organización, donde sus decisiones, opiniones y/o recomendaciones afectan a las operaciones productivas actuales y futuras de la empresa. Algunas de las instituciones de gobierno que tienen impacto en las actividades de la industria acuícola son SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación); CONAPESCA (Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca); SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales), ISA (Instituto Sinaloense de Acuicultura); CESASIN (Comité Estatal de Sanidad Acuícola de Sinaloa) y CODESIN (Consejo para el Desarrollo de Sinaloa).

Las fuentes internas explican que cualquier decisión que se tome en dichas instituciones federales o estatales tienen impacto en las operaciones y decisiones de la organización ya que las dos primeras regulan la actividad económica de pesca y alimentos, otra institución regula el impacto de las operaciones acuícola

en el medio ambiente, y las dos últimas sirven de apoyo económico y administrativo para el desarrollo de la industria.

## 2.2 Factores internos de la organización camaronícola

El medio ambiente de una organización no solo está compuesto por los factores externos, y aunque éstos influyen decisivamente en las organizaciones, detectar las oportunidades y amenazas que podrían representar un cambio interno es importante, por lo que se requiere estar pendiente de sus cambios y grado de influencia,

También es necesario tener en cuenta que las organizaciones requieren considerar los factores del medio ambiente interno como el producto, su sistema productivo, la tecnología, estructura, el personal, entre otros. Estos factores representan las fortalezas que están determinadas por las capacidades desarrolladas, así como las debilidades de la organización, que implican aquellos aspectos en donde la organización podría verse afectada por las amenazas de los factores del medio ambiente externos.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario identificar los factores internos de la organización estudiada, y la forma que ésta tiene para responder a los efectos de las fuerzas externas, para aprovechar sus oportunidades y evitar los efectos negativos de las amenazas.

### 2.2.1 El producto, sistema productivo y tecnología

La actividad de la organización busca producir camarones con las características que el cliente requiera, en cuanto a cantidad, tamaño, tipo y presentación, aunque como señalan las fuentes internas de la organización:

*“satisfacer las necesidades del mercado es difícil cuando no se tiene total control de factores como el clima y las enfermedades, menos aún cuando la capacidad productiva no es suficiente”, (informante A).*

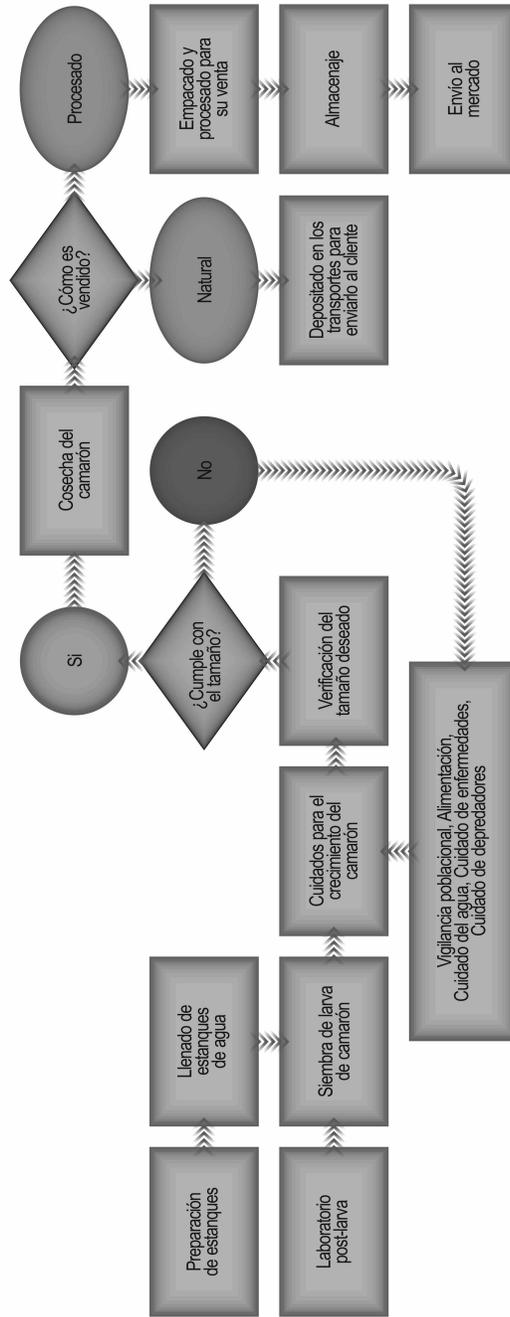
Es así que la organización, como la mayoría de los productores de la región, buscan más bien colocar el producto que logran obtener en cada temporada, y la

venta se hace con el mejor postor. La cantidad de producción varía en función de las larvas de camarón, capacidad de producción de los estanques, capacidad económica y condiciones del mercado. En cuanto al tipo, la empresa produce principalmente camarón blanco debido a que éste es más resistente a las enfermedades y tiene muy buen mercado. El tamaño de camarón es desde 10-11 gr., 15-18 gr. y 26-30 gr. En el área de producción se decide el tamaño que tendrá el camarón en función del tipo de mercado al que se quiere vender, aunque en ocasiones algunas condiciones externas influyen en la decisión del tamaño, como las enfermedades, puesto que cuando existe el riesgo de contraer una enfermedad es más conveniente para la granja sacar el camarón de los estanques antes de que se contamine y se pierda toda la producción.

Así mismo, las granjas clasifican al producto de dos maneras: natural o procesado. El camarón natural es aquel que se vende en “bordo”, es decir, no pasa por ningún proceso por lo que es considerado como “fresco”, el cual es sacado de los estanques y depositado en los camiones de distribución para llevarlo al cliente. Mientras que el camarón congelado tiene que pasar por un proceso (clasificación, pelado, desvenado, cortado, etc.) para que sea empacado y congelado en diferentes presentaciones, luego es almacenado para ser enviado al mercado posteriormente.

Para realizar el proceso de producción, la organización cuenta con una tecnología que si bien no se puede considerar de punta, no está obsoleta, así mismo busca que el sistema productivo se tecnifique en la mayoría de sus procesos, sin embargo, aún cuenta con pasos del proceso que se realizan de manera artesanal, tanto en las granjas como en las empacadoras. Se utilizan herramientas, equipo e instrumentos para realizar las actividades en el laboratorio, producción y sistemas administrativos. Y aunque se ha buscado avanzar en el uso de nuevas tecnologías, la organización se ha quedado estancada en los últimos tres años debido a los problemas de financiamiento que ha sufrido. Por otro lado, las plantas procesadoras cuentan con certificaciones que aseguran la calidad de los procesos de empacado. En la siguiente figura se puede observar el proceso productivo compuesto por diversas etapas que conllevan a la producción de camarón en cautiverio.

Figura 20: Sistema productivo del camarón en la granja



Fuente: Documentos y fuentes internas de la organización.

El proceso productivo explica cómo la organización realiza las actividades principales que ordenan el trabajo del negocio, el cual está formalizado mediante el establecimiento de la estructura de la organización. Así mismo, la empresa cuenta con un laboratorio de post-larva en donde se realizan actividades de investigación y desarrollo para obtener larvas de camarón que cumplan con las características necesarias para mejorar la calidad y el volumen de producción del camarón en cautiverio.

Documentación interna de la organización, permitió darme cuenta que el camarón con valor agregado que es ofrecido al mercado, está compuesto por diversas presentaciones, como las siguientes:

- pelado y desvenado con cola (*peeled and deveined tail on*),
- pelado y desvenado sin cola (*peeled and deveined tail off*),
- pelado y desvenado (*peeled and deveined*),
- camarón con cabeza (*head on*),
- mariposa (*butterfly*),
- IQF, camarón sin cabeza (*head off*),
- camarón seco,
- camarón cocido mariposa,
- camarón cocido con cola y sin cabeza.
- entero crudo
- pacotilla
- pelado para Japón (P.P.V.)

Cada presentación se realiza en las plantas procesadoras según las exigencias del mercado. La organización procesa el 100% de sus productos, lo que representa aproximadamente un 65% de su capacidad de procesamiento, dejando el 35% restante para brindar su servicio a terceros (otras granjas de la región).

### 2.2.2 La estructura organizacional

El desarrollo operativo de la organización se visualiza en su estructura organizacional, donde se puede observar que la organización está compuesta por

varios negocios, registrados de manera independiente, pero están unidos por una sola administración. A la unión de estos negocios se le ha denominado Grupo, el cual para este estudio se le denominará en lo sucesivo Grupo Camaronícola (organización camaronícola). Las empresas que componen al Grupo, de manera particular tienen autonomía operativa, pero sus actividades administrativas son controladas por una oficina central.

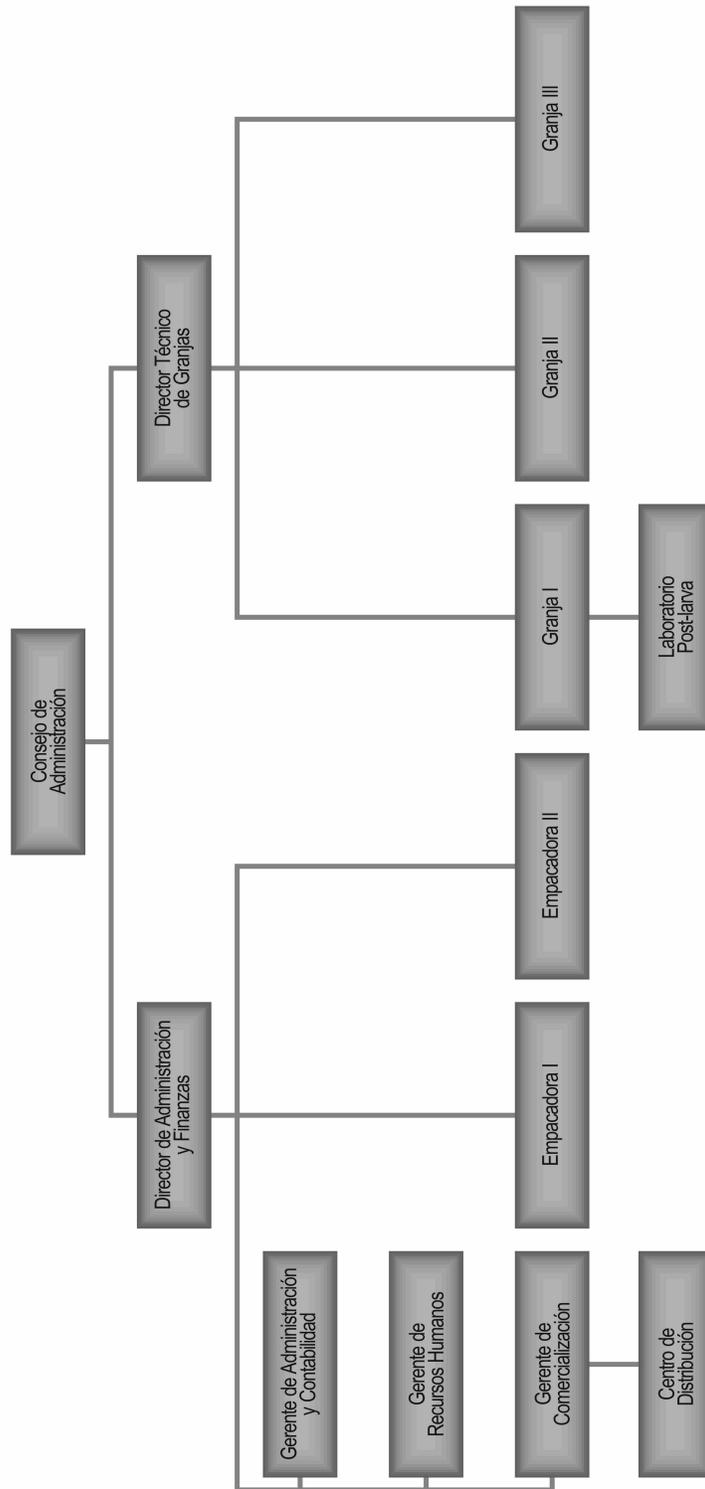
El Grupo Camaronícola estructuralmente, según fuentes internas, es parte de una organización más grande, de tal forma que el Grupo se convierte en una división de negocios del Corporativo o Grupo Industrial con autonomía para tomar decisiones operativas y realizar sus actividades. Ante esto, las fuentes internas explican que el vínculo existente entre el Grupo Camaronícola con el Corporativo consiste en:

*“reportar información sobre el desempeño financiero de las empresas que conforman al Grupo, a menos que éste tenga problemas graves o se requiera realizar acciones que necesiten de inversiones importantes de capital”, (informante D).*

Es de esta manera que el Corporativo decide participar en la toma de decisiones estratégicas que competen a la organización camaronícola a través del consejo de administración.

El tamaño y estructura del Grupo Camaronícola ha cambiado a través del tiempo, inició con una sola granja y a medida que su ciclo de vida va pasando a la etapa de madurez, la organización se ha convertido en una gran empresa que cuenta con un grupo de negocios relacionados con la actividad principal, esto se puede observar en la siguiente figura. Así mismo, el área administrativa es dirigida por un director de administración y finanzas, quien controla las operaciones de contabilidad, compras, ventas, finanzas, y recursos humanos de la organización, así como las actividades de las empacadoras, encargadas de procesar el camarón. Las operaciones administrativas están relacionadas con todas las áreas del Grupo quienes tienen gerentes que se responsabilizan de dirigir las actividades administrativas de las granjas, de las empacadoras y el laboratorio.

Figura 21: Estructura organizacional del Grupo Camaronícola



Fuente: Documentos y fuentes internas de la organización.

El área productiva esta a cargo del director técnico de granjas, quien tiene bajo su responsabilidad la producción del camarón. En las granjas (en donde se siembra, engorda y cosecha el camarón) se encuentra un gerente general que dirige las actividades operativas del negocio para que el producto se desarrolle hasta el momento que es sacado de los estanques para su venta o procesado. En el laboratorio de post-larva se lleva a cabo el trabajo de reproducción de la larva del camarón, ahí también se realiza trabajo de investigación y desarrollo de la larva para conseguir especies más resistentes a las enfermedades y con mayor capacidad de reproducción y rapidez de crecimiento y engorda. Por su parte, las plantas empacadoras del camarón son dos empresas del Grupo que se encargan de recibir el camarón “fresco” de la granja para que pasen por un proceso en donde el producto obtiene valor agregado. El camarón es congelado, lo cual permite que éste tenga un periodo de duración mayor y se pueda comercializar en mercados más lejanos o en épocas del año donde hay menos oferta y los precios están en mejores condiciones. En el centro de distribución se realizan las operaciones necesarias para colocar el camarón en los mercados.

### 2.2.3 El recurso humano

A los miembros de la organización se les puede considerar un activo importante para el funcionamiento de ésta. Los empleados muestran características que le otorgan un valor de gran relevancia a las capacidades de la organización como su habilidad y el conocimiento que tienen de las funciones que realizan, así como del conocimiento de la industria, también cuentan con el sentimiento de pertenencia que evita la rotación del personal.

*“... además, el personal tiene bien puesta la camiseta de la empresa....”, (informante H).*

Esta es la apreciación de la mayoría del personal de la organización, puesto que a pesar del difícil trabajo que representa laborar en este tipo de organizaciones, sus miembros se sienten identificados con ella.

En cuanto a los ciclos operativos, la organización tiene dos etapas o temporadas de trabajo, las cuales están en función del proceso productivo influyendo directamente al área operativa de las granjas y empacadoras. Existe un periodo

en el año donde la empresa se dedica a la siembra y cosecha del camarón y otro en etapa de mantenimiento. Durante el periodo donde el trabajo es mas abundante se requiere de más de mil empleados y durante la etapa de mantenimiento la empresa cuenta de ciento veinte hasta ciento cincuenta empleados, que son a los que se les puede considerar trabajadores de planta y al resto empleados eventuales.

#### 2.2.4 Análisis interno de la organización

El directivo de la organización toma las decisiones estratégicas jugando con las condiciones y posibilidades de la organización y considerando la incertidumbre del medio externo para solucionar los problemas o lograr las metas establecidas.



En el cuadro anterior se visualiza un análisis de los recursos y capacidades competitivas de la organización, los cuales fueron identificados y señalados como fortalezas y debilidades del grupo. La organización estudiada tiene fortalezas que le permiten ser competitiva en el mercado, pero también tiene debilidades que la limitan para seguir creciendo. Las fortalezas de la organización son sólidas ya que no sólo se basan en factores tangibles, sino también en factores intangibles, su infraestructura y experiencia les ha permitido crecer y sostenerse en los mercados, sin embargo, también tiene elementos que la debilitan y la hacen vulnerable a los cambios del medio ambiente. Las debilidades son muy importantes para ser tomadas en cuentas, ya que este tipo de organización esta

muy ligada al medio ambiente y sus debilidades tienen sus bases en las condiciones medioambientales que les es difícil de influir y modificar a su favor. Es posible que tales aspectos sean encontrados como elementos que intervienen en las decisiones de los directivos de la organización al formular sus estrategias.

### *Conclusión*

El conocimiento del medio interno y externo de la organización motivan las decisiones de los directivos, por lo que se dice que una decisión sobre la estrategia es consciente cuando la acción es intencionada, pensada con base en el entendimiento reflexivo de las posibilidades que tiene la organización de cómo manipular los recursos. Pero cuando las decisiones se toman de manera inconsciente y las estrategias no son pensadas, sino que es una construcción automática (basada en políticas, reglas, tradiciones, etc.), se debe a que existe poca conciencia de las condiciones internas de la organización.

Los factores medio ambientales externos son conocidos por los directivos de la organización mediante el constante contacto con fuentes que los mantienen informados, y no obstante la importancia que éstos tienen por el grado elevado de influencia que existe en el desempeño y utilidades de la organización, no cuentan con un sistema que haga más eficiente la actividad de obtener información sobre la evolución y tendencia de los factores externos, sobre todo de aquellos que están más directamente relacionados con las decisiones de los directivos, como los mercados actuales y potenciales, los precios, proveedores e intermediarios.

Por otro lado, los factores internos mantienen a la organización en una etapa de madurez, la cual ha tenido fluctuaciones motivados por las enfermedades y altos costos de operación, sin embargo, las fortalezas que son conocidas por sus dirigentes han sido aprovechadas para minimizar sus debilidades, no obstante, se hace apremiante que la organización ponga más atención en éstas, ya que algunas de ellas podrían estar teniendo más efectos negativos que los que los directivos puedan estar consientes, como es la infraestructura y la capacidad sub-utilizada de las plantas procesadoras.

# capitulo:

## LAS ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

terceraparte

HALLAZGOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO  
DE UNA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

Este tercer capítulo pretende mostrar la secuencia de información que encaminará al descubrimiento de estrategias utilizadas en el caso de estudio. Es importante recordar que la organización no es un negocio independiente, lo cual la hace más compleja para su estudio.

El Grupo Camaronícola es una unidad de negocios que forma parte de un Grupo Industrial, compuesta por varios negocios coordinados por un Corporativo. El ser parte de una organización más grande, se convierte en una característica que no todas las organizaciones camaronícolas tiene, pero además, ésta es determinante en las estrategias de la organización, ya que aunque el Corporativo ha otorgado al Grupo Camaronícola independencia en la decisión y formulación de sus estrategias, se ha encontrado una tendencia que refleja la conducta decisoria de los directivos del Corporativo. Tal tendencia tiene que ver con el crecimiento estructural de la organización por lo que de acuerdo con la información encontrada, suponemos que el Grupo Camaronícola ha desplegado una estrategia de crecimiento, la cual es descrita en este apartado. Para haber podido llegar a la identificación de dicha estrategia, se realizó un análisis de la existencia de estrategias con el fin de poder tener la certeza que la organización estudiada cuenta con una estrategia, debido a que sus estrategias no fueron encontradas de manera formal.

*“La organización a pesar de que cuenta con misión y objetivos definidos, no tiene una estrategia prescrita, plasmada en un documento, y tampoco tiene un plan estratégico. Los motivos varían, pero una de las razones mas relevantes radica en que la organización ha sufrido varios cambios, como su crecimiento, cambio de dirección, y fluctuaciones de los mercados y precios, también ha tenido que enfrentar serios problemas en los últimos años”, (informante D).*

*“... no conozco que la empresa tenga una estrategia o algún plan estratégico...”, (informante H).*

*“... la empresa no tiene un plan de acción, por lo que no creo que tenga una estrategia definida que guíe la dirección del negocio...”, (informante I).*

La organización se ha visto envuelta en un proceso de actividades muy dinámico, motivado por los cambios y efectos del medio ambiente externo que ya han sido analizado anteriormente. Dentro de este apartado se logró describir una de las principales estrategias que la organización ha despegado y llevado a cabo a través del tiempo, la cual posteriormente será analizada para descubrir las etapas de su proceso estratégico y se podrán definir los factores que la conforman. La descripción de las fases del proceso, permitirá conocer cómo el Grupo Camaronícola formula sus estrategias.

### 3.1 Factores que influyen en las decisiones estratégicas y que revelan el desarrollo de la organización

El estudio de la estrategia infiere la existencia de diversos elementos que la conforman y la caracterizan, y precisamente esta diversidad le da el carácter de compleja, sin embargo, existen herramientas que permiten distinguirla, describirla y explicarla. La forma cómo éstas pueden crearse también puede variar, por lo que para efectos de esta investigación, se utilizan instrumentos teóricos presentados por diversos especialistas en el tema de la estrategia (Mintzberg, et al, 1997; Hambrick y Fredrickson, 2001 y Bailey y Johnson, 2001) quienes a su vez han recolectado información del pensamiento estratégico que se ha desarrollado en los últimos cuarenta años, lo cual será útil para hacer un replanteamiento sobre la descripción y explicación de la estrategia, de su proceso y de cómo ésta es formulada.

Como parte fundamental en el estudio de la estrategia del caso de estudio, es necesario recordar que ésta es una unidad de negocios (Grupo Camaronícola) que pertenece a una organización más grande, la cual es dirigida por un corporativo (Grupo Industrial). Además esta organización a su vez esta conformada por un grupo de negocios que se apoyan para la producción y venta de camarón. Dicha condición hizo relevante estudiar al Grupo Industrial para detectar las características que influyen en las decisiones estratégicas del Grupo Camaronícola, ya que se consideró que la relación existente entre ambas organizaciones podría revelar información sobre cómo la estrategia es formulada, y de dónde fluyen las ideas que dan inicio a su proceso creativo.

### 3.1.1 El Grupo Camaronícola: una unidad de negocios de un Corporativo

El Grupo Camaronícola pertenece a un corporativo que aglutina a varias divisiones de negocios. Y si bien su estructura actual ha evolucionado a través del tiempo, la relación que tiene con el Grupo Industrial la distingue del resto de las empresas acuícolas de la región, lo que incrementa el interés sobre el conocimiento de su estructura y la relación existente con el Corporativo, sobre todo en lo que respecta a sus estrategias. Es así que antes de profundizar en el estudio sobre la estrategia del Grupo Camaronícola, se consideró necesario conocer al Grupo Industrial con el propósito de establecer los parámetros que permitieran tener un marco de referencia sobre la creación de las estrategias del caso de estudio.

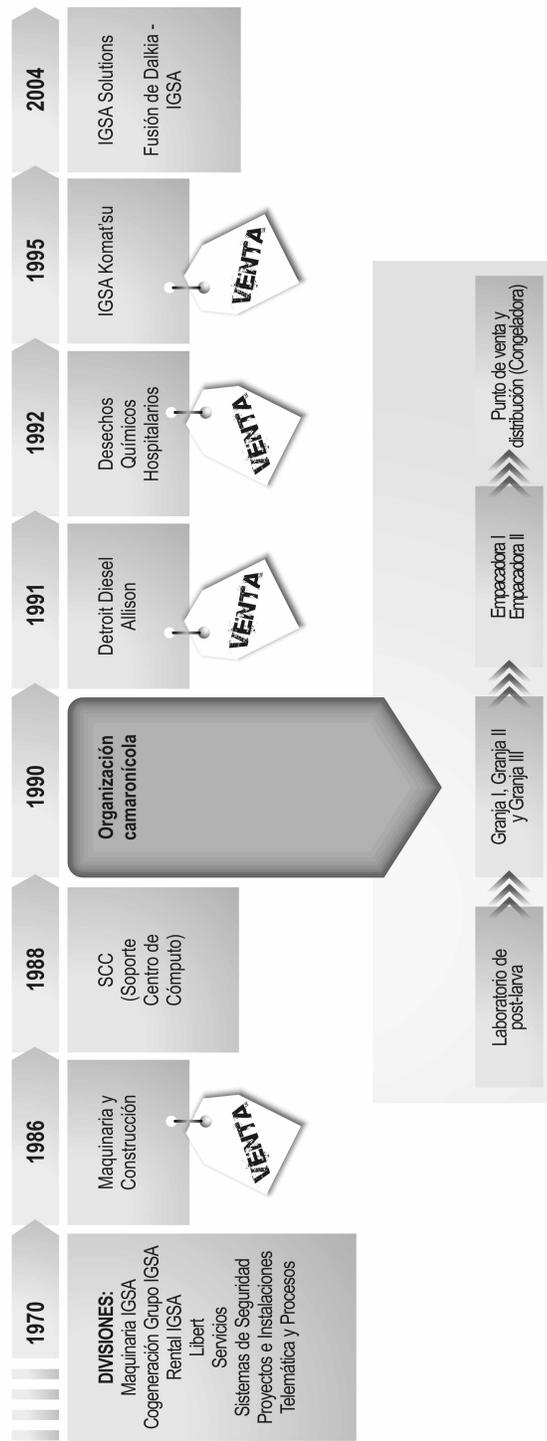
*“El “Grupo Camaronícola”<sup>\*1</sup> es una unidad de negocios que se encuentra dentro de los negocios del “Grupo Industrial”\*, la cual tiene un giro diferente a la del corporativo, al igual que otros negocios de la empresa... pero así es como ha ido creciendo la organización”,*  
(informante F).

Lo anterior puede observarse en la siguiente figura, además se puede ver que el Grupo Industrial cuenta con una diversidad de negocios, los cuales algunos están relacionados con el negocio medular y otros no. También se puede observar que ha tomado decisiones de inversión y desinversión a través de los años. Se considera que la iniciativa de deshacerse de los negocios no relacionados se basó en el interés de aprovechar las oportunidades de negocio que se les presentaba. Es así que se puede observar que a través del tiempo ha tenido una tendencia a crear negocios diferenciados, pero las divisiones que están mas alejadas del negocio medular han sido vendidas y se ha concentrado en aquellas divisiones que están mas relacionadas con su negocio principal. No obstante la tendencia a eliminar las unidades de negocios no relacionadas, el corporativo aún mantiene al Grupo Camaronícola como una de sus unidades de negocios, a pesar de que éste no está relacionado con su negocio medular.

---

<sup>1</sup> \* Los nombres utilizados para las empresas “Grupo Camaronícola” y “Grupo Industrial” son ficticios. Se hizo con el fin de no revelar el nombre verdadero de estos negocios y están entre comillas porque se indica que no son los nombres que los informantes dieron, si no que fueron cambiados por el investigador.

Figura 22.- Desarrollo del crecimiento histórico del Grupo Industrial (Corporativo)



Fuente: Documentos y fuentes internas de la organización.

Se observa que el Grupo Industrial se ha concentrado en fortalecer su estructura interna, creando divisiones que apoyan al negocio medular, así mismo, las unidades de negocios que aún pertenecen al grupo están relacionadas con el negocio principal, con excepción del Grupo Camaronícola, la cual es un negocio que se considera puede ser rentable por mucho más tiempo.

*“A pesar de los grandes problemas que ha tenido el Grupo Camaronícola, esta división ha permanecido por muchos años debido a que sigue siendo considerada un negocio con amplias oportunidades de incrementar sus utilidades”, (informante D).*

Considerando que el crecimiento de las organizaciones fue estudiada por uno de los principales especialistas en el tema de la estrategia, quien en sus escritos hace referencia a la relación que existe entre la estrategia y la estructura de la organización. Bowman, Singh y Thomas, (2002) hacen referencia a los estudios de Chandler quien aseguraba que la estructura es un factor que se relaciona con la estrategia de la organización. Los estudios de Chandler resaltan la forma cómo las organizaciones pueden hacer crecer sus estructuras. En sus escritos explica que cuando una organización ha nacido con una estructura definida, tiene elementos importantes para iniciar su crecimiento. Sin embargo, el crecimiento ordenado y planeado tiene sus bases en la definición de estrategias diseñadas para lograr un propósito.

Mintzberg, et al (1997), explican que los estudios realizados por Chandler ofrecen un modelo que trata de explicar cómo las empresas pueden llegar a crecer y cuales serían sus estrategias para lograrlo. Los resultados de su investigación señalaron que las compañías tenían la tendencia a crecer bajo un patrón definido pasando por diversas etapas, lo que determina que los directivos debían tomar la decisión de crecer y cómo crecer. La tendencia de la estrategia utilizada para el crecimiento está basada en varias etapas, por lo que su autor explica que la primera etapa de una empresa se basa en la estrategia de elegir permanecer en un “negocio único”, pero cuando busca seguir creciendo, la decisión siguiente se basa en la estrategia de abarcar nuevos mercados, es decir, crecer geográficamente por zona, regiones o país. Y si la empresa decide que sus capacidades de crecimiento geográfico ya han quedado rebasadas, la siguiente

etapa se basa en buscar la integración vertical, es decir, los directivos deciden crear negocios que les facilite el suministro de sus insumos o la distribución de sus productos, logrando de esta manera la integración de varios negocios para apoyarse entre sí, ya sea convirtiéndose en su propio proveedor o en su propio cliente.

Pero el crecimiento de un negocio no llega hasta aquí, es posible seguir creciendo por lo que para ello es necesario que los directivos decidan pasar a la siguiente etapa utilizando como estrategia la diversificación del negocio, logrando así distribuir inversiones en negocios distintos, ya sea relacionados o no. Es posible que la empresa quiera tener un crecimiento mayor y esta aspiración daría pie a pasar a la última etapa de crecimiento, la cual se refiere a tomar la decisión de elegir como estrategia la internacionalización de la organización.

La descripción de las estrategias de crecimiento tiene relación con el cambio de la estructura organizacional. Cuando los directivos han tomado la decisión de crecer sus negocios, es seguro que su estructura tendrá que cambiar. Las estrategias que pueden utilizar para llevar a cabo dicho crecimiento, son las que muestra Mintzberg, et al. (1997), quienes explican que cuando una empresa busca crecer puede decidir por ampliar sus operaciones de manera vertical (crecer hacia delante o hacia atrás) o integración en cadena, cuya base principal es que la empresa crea o adquiere negocios que ayudan a las operaciones de la organización, es decir cada negocio esta integrado al proceso que están dentro de la misma cadena de operaciones. También puede decidir crecer de manera horizontal cuando la empresa busca incursionar en nuevos negocios que no tienen relación con la cadena de operaciones y a eso se le llama diversificación.

Por otro lado, existe la estrategia contraria a las anteriores, refiriéndose a la desinversión. Cuando la empresa ha decidido contraer su tamaño o actividades, reconsiderando sus acciones estratégicas que en muchos casos pudieron haberla llevado a crecer de forma no favorable para los objetivos de la organización. Cuando se da el caso, los directivos pueden decidir contraer y reconvertir sus decisiones eliminando de la organización negocios no rentables o que han perdido el interés para los dueños.

Cuadro 11: Estrategias de crecimiento y contracción de las organizaciones

Estrategias	
Crecimiento	<b>Integración en cadena</b> <b>Estrategia ascendente:</b> convertirse en su propio proveedor de suministros o materiales. <b>Estrategia descendente:</b> consiste eliminar intermediarios y crear los propios
	<b>Diversificación</b> <b>Estrategia de negocios relacionados:</b> entrar a negocios que no están dentro de la cadena de operación de la empresa, pero tienen relación con el negocio medular (constreñida, vinculada) <b>Estrategia de negocio inconexa:</b> entra a negocios que no tienen relación alguna con el negocio medular
	<b>Adquisiciones</b> <b>Estrategia de adquisición en participación:</b> cuando se incursiona en negocios en forma de sociedad.
Contracción	<b>Desinversión</b> <b>Estrategia de retirada:</b> se decide dar marcha atrás a las inversiones hechas, ya sea cerrando los negocios o vendiéndolos. Es una estrategia contraria a las anteriores.

*Fuente: Mintzberg, Quinn y Voyer (1997)*

Cuando a las organizaciones se les presenta la oportunidad de crecer, tiene la opción de decidir cómo quieren crecer, en ocasiones es motivada por las oportunidades y en otras está firmemente establecido en sus objetivos, como se observa en el cuadro anterior. En cualquier de los casos, el crecimiento hacia la diversificación es una de las formas más complicadas, por lo cual este tipo de organizaciones ha sido de gran interés para los estudiosos de las organizaciones, y de manera particular en el tema de la estrategia.

Suele ocurrir que las organizaciones al tomar la decisión de crecer, pueden llegar a adquirir la estructura divisional, y con ello la formulación de las estrategias adquiere diversos niveles, dependiendo del lugar donde se formule la estrategia. Si la estrategia es creada por los más altos directivos de la organización, la cual se ha convertido en un gran corporativo que aglutina a varias empresas (relacionadas o no), los directivos diseñan estrategias corporativas, las cuales son globales puesto que abarcan a todos los negocios de la organización. Un segundo nivel es el de la estrategia de negocios, que es asumida por los directivos de las empresas particulares o unidades de negocios, la cual está diseñada para responder a las exigencias y objetivos de la empresa en particular y que forma parte del gran corporativo. En un tercer nivel se encuentran las estrategias

funcionales, las cuales son diseñadas por los directivos responsables de un área funcional de la organización (finanzas, producción, comercialización, etc.) y que busca alcanzar los objetivos particulares del área del que es responsable. Se puede señalar que las estrategias en conjunto tienen propósitos particulares, pero a su vez las de menor nivel requieren considerar los propósitos y estrategias de la unidad del negocio, y éste a su vez del corporativo al que pertenece.

Es así que la estrategia de negocios esta enfocada en la competición dentro de una industria o segmento de mercado sobre un producto, mientras que la estrategia corporativa se enfoca a definir la posición que tendrá la organización en todos sus negocios. Las estrategias a nivel de empresa o de negocios implica la descentralización en la formulación de las estrategias por parte del corporativo. Esta implicación coloca el poder de las decisiones en manos de quienes están mas cerca de la información, el cual es necesario para tomar decisiones, aliviando con ello la carga del corporativo.

Las organizaciones diversificadas según Mintzberg, et al. (1997) pueden llegar a funcionar de dos formas, la primera es cuando el corporativo centraliza las decisiones sobre el funcionamiento y dirección estratégica de las divisiones. Pero también existe la posibilidad que los directivos del corporativo le den completa libertad a sus divisiones, dejando en los directivos de cada unidad de negocios la responsabilidad para dirigir a la organización, aunque siempre habrá lineamientos y objetivos previamente delineados por el corporativo, ejerciendo cierto grado de control para evitar que las divisiones se salgan del camino esperado.

Tomando en cuenta lo anterior, se observa que la estrategia tiene que ver con la estructura, la cual puede ser modificada según los intereses de los directivos, y en este sentido podemos inferir que con base al desarrollo histórico del Grupo Industrial (figura 22), donde se muestra su evolución ha través del tiempo, la cual se caracteriza por una serie de adquisiciones de nuevos negocios, lo que la llevó a convertirse en un gran corporativo. En este sentido, es posible señalar que el Grupo Industrial ha desarrollado estrategias de crecimiento, entre las que se pueden mencionar la de diversificación, adquisición y desinversión.

El Grupo Industrial establece su estrategia de diversificación cuando decide crear negocios para aprovechar las oportunidades del mercado y la promesa de rentabilidad de dichos negocios, contando así con varias unidades de negocios, las cuales a través del tiempo los directivos han decidido aplicar la estrategia de desinversión al vender algunas de sus unidades de negocios, así mismo, conociendo sus capacidades y previendo la posibilidad de competencia en uno de sus negocios, los directivos decidieron establecer la estrategia e adquisiciones, incursionando en un nuevo negocio en forma de sociedad.

Se observa también que la visión de los directivos no ha sido limitada a creación de nuevos negocios para incursionar en nuevos mercados, si no que también han buscado fortalecer sus capacidades iniciándose en negocios que apoyaran al negocio medular, así como creando divisiones de negocios que sirvieran para dar servicio a todo el corporativo.

*“La organización decidió convertir en divisiones a sus áreas operativas que podrían servir como unidades de servicio al resto de los negocios relacionados con el negocio medular. Pero también decidió incursionar en fusiones con otros negocios bajo la oportunidad de aprovechar las capacidades que a la organización le hacían falta. La unión entre ambos negocios convirtió a la organización en una de las más fuertes en el giro”, (informante C).*

Es de esta manera que el corporativo logró colocarse en una posición donde las condiciones del medio ambiente le permitieron aprovechar algunas ventajas de inversión en áreas de negocios donde la competencia no incursionaba fuertemente en mercados potenciales.

Con esta visión los directivos siempre pendientes de las oportunidades del mercado, es que se tomó la decisión de invertir en el negocio de la camaricultura, a pesar de no estar relacionada con la actividad principal de la corporación, ello debido a que:

*“vieron el gran potencial económico que una granja camaronícola podría tener en una industria que incursionaba en el país con grandes márgenes de ganancias”, (informante F).*

Por otro lado, es necesario hacer énfasis en que el Grupo Industrial no participa en las actividades operativas de las unidades de negocios, para ello otorga a sus directivos libertad de decisión. Y el corporativo hace el esfuerzo de actuar sólo como asesor y controlador financiero, orientando las actividades de sus negocios al logro de los objetivos corporativos, los cuales influyen en las metas de las propias unidades de negocios.

### 3.1.2 Desarrollo histórico de las decisiones estratégicas que describen la estrategia del Grupo Camaronícola

No obstante, la libertad que el Grupo Industrial otorga al Grupo Camaronícola para tomar sus decisiones, se puede observar que hay una fuerte injerencia por parte del corporativo, principalmente en aquellas decisiones que tienen relación con la inversión y las decisiones de crecimiento.

*“los dueños o directivos del corporativo se encargan de controlar los aspectos financieros de las granjas y demás negocios, por ello cuando se ha requerido hacer inversiones donde se requiere dinero, son ellos quienes toman las decisiones.... ellos son los que han decidido invertir pues ellos tienen en mente lo que quieren para la organización”,*  
(informante D).

Con el propósito de descubrir la existencia de estrategias en la organización estudiada, se construyó el desarrollo histórico de las decisiones que han definido el crecimiento de la organización camaronícola, donde muestra de manera específica las decisiones tomadas por la organización en el periodo que comprende los años desde 1990 al 2007. Se puede observar que en 1990 es el año que se adquiere la primera granja, dando inicio con este negocio, el cual ha permanecido hasta la fecha.

Gracias a las fuentes internas de la organización y los documentos revisados, en la siguiente figura se muestra el desarrollo de las decisiones estratégicas que a través del tiempo en el Grupo Camaronícola ha llevado a cabo, donde se observa que dichas decisiones encaminan a una estrategia de crecimiento, la cual se manifiesta de manera similar que la estrategia utilizada por el corporativo.

Figura 23.- Desarrollo histórico de las decisiones realizadas por el Grupo Camaronícola.

Organización camaronícola - Granja - Intensiva - 18 has.	1990	1991	1992	1994	1996	1997	1998	2002	2004	2005	2006	2007
<b>Acciones y actividades</b>	Granja I Crecimiento de las operaciones de la granja y de sus mercados	Granja I Construcción de una Granja - Intensiva - 250 has. Considerada la más grande de México	Empacadora I - Capacidad de procesamiento de 50 ton./día	Se incursionó en el procesamiento de camarón de bahía y alta mar	Se decide dar marcha atrás a actividades de procesamiento de camarón cocido	Granja X -Granja -Semi-intensiva - 200 has.	Granja II -Granja -Semi-intensiva - 375 has.	Granja III -Granja -Semi-intensiva -350 has. Empacadora I Laboratorio de post-larva	Se presentan enfermedades en la producción Se incrementa el costo de producción Falta de estrategia para mercado nacional	Reducir costos administrativos y de producción Utilizar sistemas productivos que eleven la calidad y resistencia a enfermedades del producto Colocar producto en nuevos nichos de mercado Establecer centro de distribución	Se contrae la estructura organizacional Los precios del producto en el mercado son los más bajos de la historia	Congeladora Punto de venta
	Se crean oficinas administrativas para separar las actividades operativas de las operativas	Inversión para crecer las instalaciones e incrementar la capacidad productiva de la granja	Inversión en la construcción de una empacadora para procesar el producto. congelarlo y darle valor agregado	Se incursionó en el procesamiento de camarón de bahía y alta mar	Se decide dar marcha atrás a actividades de procesamiento de camarón cocido	Deja de procesar camarón cocido para enfocarse a la producción de camarón en granjas	Inversión creciendo horizontalmente su capacidad productiva creando una nueva granja Actualmente no opera por diversos problemas	Inversión para crecer su capacidad productiva creando una nueva granja Continuar con la decisión de producir camarón de tallas medianas y grandes para alcanzar el mercado internacional por su capacidad de pago y precio	Fuerte endeudamiento para inversión en su capacidad productiva creando una nueva granja. Una nueva empacadora para congelar y almacenar producto Se crea un laboratorio de post-larva	Sacar el camarón Italia pequeñas y evitar que siga creciendo para eliminar la posibilidad de muerte por enfermedad	Reducir costos administrativos y de producción Utilizar sistemas productivos que eleven la calidad y resistencia a enfermedades del producto Colocar producto en nuevos nichos de mercado Establecer centro de distribución	Se contrae la estructura organizacional Los precios del producto en el mercado son los más bajos de la historia
<b>Decisión tomada por:</b>	Directivos	Dueños	Dueños	Directivos	Directivos	Dueños	Dueños	Dueños y Directivos	Dueños y Directivos	Dueños y Directivos	Dueños y Directivos	Directivos
<b>Motivo de la decisión:</b>	Crecimiento interno de las operaciones	Las condiciones del mercado eran muy favorables; amplio mercado, alto margen de utilidad con los precios	La necesidad de entrar a nuevos mercados y fortalecer su posición en la industria	Estar presente en los mercados todo el año, aprovechando la capacidad de la empacadora y mejora los precios	Los costos están por arriba de los precios Las ventas se hicieron a crédito	Concentrar sus esfuerzos en sus capacidades y experiencias	Profundizar en la comercialización del producto en mercados nacionales e internacionales	Abarcando mayor mercado basado en el post-larva que se genera en la industria y el mercado Y asegurar la calidad de la producción	Evitar las pérdidas por muerte de camarón y recuperar en lo posible la inversión en la producción	Recuperar la liquidez y competitividad de la empresa	Recuperar la liquidez y competitividad de la empresa	Recuperar la liquidez y competitividad de la empresa

Fuente: Documentos y fuentes internas de la organización.

Analizando el desarrollo del Grupo Industrial (presentado en la figura 22) y el desarrollo del Grupo Camaronícola (figura 23) se puede concluir que se ha trasladado la filosofía de negocios de una organización a otra, en cuanto a la utilización de estrategias de crecimiento, motivada principalmente por que una de ellas es una unidad de negocios de la otra y quienes toman las decisiones son los mismos dueños. Sin embargo, por lo que se observa en ambas figuras y los comentarios de las fuentes internas, la visión de la estrategia en cada una de las organizaciones varía, y eso es una de las características que las distingue.

*“El corporativo tomó la decisión estratégica de crecer para incrementar los ingresos de los dueños, y la forma de lograrlo fue a medida que aprovechaba las ventajas que el medio ambiente externo le presentaba para incursionar en negocios que representaban un margen de utilidad amplio y el nivel de competencia era bajo”, (informante G).*

Pienso que de esta manera, los directivos consideraron que crecer con negocios diversificados, les daría mayores ganancias, para ello aprovecharon sus capacidades internas para sostener unidades de negocios diversificados. Es por ello que se puede observar que algunos negocios del corporativo no están relacionados con el negocio medular, así como también, la decisión de venderlos está en función de evitar pérdidas o ganar más.

Sin embargo, a pesar de la tendencia del corporativo que puede llegar a influir en el caso de estudio, se observa en el desarrollo histórico del Grupo Camaronícola, que la visión de los directivos se encaminan a desarrollar una estrategia que les permitiera crecer para fortalecer a la organización y poder convertirse en una de las principales productoras de camarón del país y abarcar la mayor cantidad de mercado para aprovechar las ganancias que la industria del camarón había estado teniendo. Esto se puede observar porque las empresas adquiridas están relacionadas con el negocio medular.

En este sentido, las decisiones de adquisiciones y creación de negocios, hace palpable la existencia de la estrategia de crecimiento, no obstante ésta no haya sido descrita en ningún momento.

Por otro lado, se puede observar que algunas de las decisiones tomadas no han favorecido a la organización ocasionando problemas a su crecimiento, lo que ha llevado a sus directivos a redirigir el rumbo de sus decisiones, y replantear los objetivos, lo cual no significa que la estrategia halla cambiado.

**Cuadro 12: Decisiones que encaminan a las acciones estratégicas de la organización**

	Año	Acciones		Decisión tomada por:	Motivos
		Nuevos negocios	Ampliar Operaciones		
Diversificación	1992		Inversión para crecer las instalaciones e incrementar su capacidad productiva (Granja I)	Dueños	Crecimiento interno de las operaciones
	1994	Inversión en la creación de una empacadora / congeladora (Empacadora I) de producto.		Dueños	Interés por entrar a nuevos mercados y fortalecer su posición en la industria
	1997	Inversión para la creación de una nueva (Granja X) granja productora		Dueños	Concentrar sus capacidades y experiencias en el negocio
	1998	Inversión en la creación de una nueva granja (Granja II)		Dueños	Incrementar su capacidad productiva para abarcar mayor mercado
	2002	Inversión para la creación de una nueva granja (Granja III) una nueva empacadora (Empacadora II) y un Laboratorio de post-larva		Dueños	Ampliar su capacidad de producción y mejorar sus condiciones en el mercado. Asegurar la calidad en la producción (larvas de calidad)
	2006		Establecer un centro de distribución	Directivos	Eliminar el problema de intermediación en la comercialización

	Año	Acciones		Decisión tomada por:	Motivos
		Reestructurar negocios	Procesos		
Consolidación	1991	Creación de oficinas administrativas para separar las actividades administrativas de operativas		Directivos	Condiciones de mercado favorable. Alto margen de utilidades
	2006		Reducción de costos administrativos y de producción	Dueños	Recuperar la liquidez y competitividad de la empresa
				Instalación de sistemas productivos para elevar la calidad en la producción	Directivos

Fuente: Elaboración propia, basada en los datos de las fuentes internas.

El estudio realizado sobre las decisiones que los directivos toman en la organización, se dirigen a dos tipos de decisiones principalmente, los cuales están estrechamente relacionadas: decisiones que buscan la diversificación y decisiones encaminadas a la consolidación. Se aprecia que las decisiones de diversificación se orientan a las inversiones que ha realizado el Grupo Camaronícola buscando su consolidación y posicionamiento en los mercados.

### 3.1.2.1 Decisiones de diversificación y consolidación

Las inversiones realizadas están en función de las empresas relacionadas con el negocio de la organización, ya que los directivos consideraron que estos nuevos negocios vendrían a fortalecer la actividad, la cobertura de mercado e incrementar las ganancias.

Así mismo, las acciones encaminadas a la consolidación pretenden constituir los mecanismos que les permita responder a las exigencias del medio ambiente, a las condiciones de incertidumbre de los mercados y a los problemas que se les han presentado.



Ambas decisiones están orientadas al crecimiento de la organización para convertirla en un negocio competitivo en los mercados nacionales e internacionales, asegurando utilidades que hacen de éste un negocio lucrativo para los dueños. Las inversiones en nuevos negocios se han realizado pretendiendo mejorar las condiciones de la empresa en los mercados y aprovechar las condiciones del mismo que le habían estado favoreciendo.

Sin embargo, decisiones de directivos referentes a la venta de producto procesado con costos por arriba de la inversión y la baja recuperación de créditos, así como la gran inversión realizada para la creación de una nueva granja y empacadora, y también la pérdida de producto motivado por enfermedades, generó grandes problemas para la organización, sin embargo, sus los dueños y directivos han tomado decisiones para redirigir el rumbo y evitar pérdidas económicas, es así que buscan la consolidación del Grupo fortaleciendo sus capacidades internas, ello fue un parteaguas muy importante para que la organización decidiera cambiar el rumbo de sus acciones, por lo que sus directivos opinan que:

*“actualmente la situación ha cambiado, la empresa ha ido recuperándose poco a poco de su problema financiero y entonces se siente con fuerza para establecer nuevas condiciones en la comercialización del producto”, (informante D).*



No obstante, aun no ha perdido de vista su interés por crecer y seguir consolidándose, la búsqueda de la pronta recuperación de los problemas financieros de la organización, le han permitido mantenerse en su posición dentro del mercado.

El desarrollo histórico de las decisiones tomadas por directivos y dueños del Grupo Camaronícola permite descubrir el surgimiento de una estrategia, ya que por las inversiones realizadas para crear nuevos negocios buscando la consolidación en los mercados de camarón, se puede señalar que ésta es una estrategia de crecimiento, la cual no obstante muestra tendencias similares a la del Grupo Industrial, existen diferencias importantes, sin embargo, como ya se ha mencionado, su relación tiene su justificación en la tendencia de utilizar estrategias que han sido exitosas en una situación y que se considera podrían ser utilizada en otro momento, pretendiendo así asegurar el éxito de las decisiones.

Dejando de lado la estrategia del Grupo Industrial, nos enfocaremos a la estrategia del Grupo Camaronícola, la cual será definida con mayor detalle en los siguientes apartados, ya que antes de hacerlo es necesario asegurarnos que ésta verdaderamente es una estrategia, de tal forma que se hace inevitable realizar un análisis de ésta para asegurar que lo que se ha considerado como una estrategia en realidad cumple con los componentes que la describen como tal. Para ello se utilizarán los cinco elementos que componen a una estrategia propuestos por Hambrick y Fredrickson (2001).

### 3.2 Análisis de la estrategia del Grupo Camaronícola

Siguiendo el proceso del esquema general del estudio planteado, una vez que se ha realizado el análisis medioambiental de la organización y el desarrollo histórico de sus decisiones para encontrar elementos que demuestren que se han formulado estrategias, las cuales han dirigido las acciones de la organización a través del tiempo, la siguiente etapa de este estudio consiste en describir las estrategias que se distinguen en la organización y para ello es necesario señalar su contenido.

Con el propósito de definir con claridad los elementos que componen a la estrategia, para asegurar su existencia en la organización camaronícola, se llevó a cabo un análisis de las decisiones estratégicas buscando dar orden a las ideas y decisiones de los directivos de una organización a través del uso de perspectivas (Kaplan y Norton, 2004).

De acuerdo con el desarrollo histórico de las decisiones tomadas por la organización y el análisis de los documentos de los planes de la organización y entrevistas hechas a los directivos (*fuentes internas y documentos de la organización*), se pudo detectar que el negocio cuenta con una misión que encamina las decisiones de los directivos, donde los objetivos están claramente definidos y perfilados con la filosofía del Grupo Industrial. Así mismo, se retomó la información obtenida sobre sus capacidades internas y las condiciones del medio ambiente. El análisis de los datos encontrados se muestra en los siguientes cuadros.

**Cuadro 13: Visión y motivos de éxito de la organización camaronícola**

Visión de los accionistas a largo plazo	Motivos de éxito de la organización
<p>Consolidarse en la comercialización de pescados y mariscos para lograr un posicionamiento en los mercados nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la granja camaronícolas mas grande del país a principios de los 90's y continuar siendo una de las más importantes.</li> <li>• Ser independientes en el financiamiento de la producción.</li> <li>• Su administración es realizada por profesionistas de su área</li> <li>• Alto sentido de pertenencia de los empleados</li> <li>• Estar formado por grupo de negocios que los hace ser competitivo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, basada en los datos de las fuentes internas.*

El propósito de los dueños ha sido trasladado al Grupo Camaronícola, el cual explica la misión de la organización, según información encontrada en su página web:

*“ofrecer a los clientes productos con la mejor calidad, así como el mejor servicio y atención de acuerdo a sus necesidades, todo esto dentro de un marco de absoluto respeto hacia el medio ambiente”.*

Los componentes de la misión centran los objetivos de la organización en los clientes, sin perder de vista la maximización de las utilidades, ya que un cliente

satisfecho implica posicionamiento en los mercados, y un adecuado posicionamiento asegura ventas e ingresos para la organización, por lo que para lograrlo la organización busca establecer estrategias.

### 3.2.1 Estrategias de la Organización Camaronícola

El Grupo Camaronícola a través de sus decisiones estratégicas, las cuales indican el camino que seguirá la organización en un tiempo determinado, tiene un marcado interés en “consolidarse en la comercialización de mariscos para lograr posicionarse en los mercados nacional e internacional”, según su visión. La cual tiene implícitos que para lograr el posicionamiento debe estar presente en el mercado con las mejores condiciones, y la manera que ha encontrado para alcanzar sus metas ha sido mediante la implementación de estrategias de crecimiento. Es así que las estrategias de crecimiento, como ya se mencionó, encaminan a la organización a ganar mercado, colocarse en otros nichos, lo que le permite ser grande y fortalecer sus capacidades para enfrentar a competidores para vender a mercados más grandes, lograr posicionarse y obtener máximas ganancias.

El Grupo Camaronícola ha mostrado que cuenta con estrategias de crecimiento, de las que se pueden apreciar dos de manera particular: una estrategia de integración en cadena, tanto ascendente como descendente; y otra estrategia de diversificación de negocios relacionados.

#### 3.2.1.1 Estrategia de integración en cadena: ascendente y descendente

La integración en cadena consiste en ampliar la red de negocios de la organización sumando a su estructura de operaciones negocios que proporcionen los suministros necesarios para la producción, así como negocios que aseguren la colocación del producto en el mercado. Sumar negocios que fortalezcan la capacidad competitiva de las organizaciones es una estrategia que lleva al crecimiento de éstas, es así que contar con negocios que permitan asegurar la entrada de materia prima o suministros en mejores condiciones que los de la competencia para mantener segura la producción, es una estrategia de

integración en cadena ascendente y cuando los nuevos negocios se relacionan con la distribución y entrega del producto al mercado, la estrategia es de integración en cadena descendente. La forma en que ambas estrategias son utilizadas por el Grupo Camaronícola es explicada a continuación.

La estrategia de crecimiento ascendente consiste en invertir en negocios que forman parte del proceso de producción de la organización camaronícola, eliminando proveedores, para convertirse en sus propios proveedores y fortalecer la entrada de uno de sus insumos más importantes: la larva de camarón.

*“Con la instalación de un laboratorio de post-larva, se puede asegurar la calidad del camarón, su resistencia a enfermedades, además que el suministro no queda a expensas de un proveedor independiente”,* (informante H).

Asegurar el suministro de larva en condiciones favorables para la organización es una gran ventaja, además que la organización en esta área lleva a cabo actividades de investigación y desarrollo buscando mejorar la calidad del camarón y disminuir los costos de producción.

Así mismo, la estrategia de integración en cadena descendente tiene su fundamento en que la organización ha decidido incursionar en la distribución del producto, con el objetivo de poder disminuir su dependencia hacia los intermediarios, ya que éstos tienen un poder muy grande en el precio del producto, así como en las condiciones de compra.

*“Eliminar intermediarios nos permitiría obtener mayores ganancias, ya que gran parte de éstas se quedan con ellos... aunque saltar a los intermediarios no es sencillo, por el poder que éstos tienen, sin embargo, para el mercado nacional, se ha tomado la decisión arriesgarnos a colocar una bodega de distribución en uno de los centros de distribución más importantes en el país”,* (informante I).

El encadenamiento ascendente y descendente participa en el proceso productivo de la organización, donde el laboratorio de post-larva proporciona a las granjas la larva de camarón que necesita para la producción de la temporada, en las cantidades, calidad y condiciones adecuadas para asegurar una producción

favorable. Aunque es importante señalar que no funciona como un negocio independiente, debido a que pertenece a la Granja I, éste tiene una administración, instalaciones y equipo independiente, además funciona como proveedor de larva para todas las granjas del Grupo, satisfaciendo así las necesidades de éste importante insumo, además que vende parte de las larvas a otros productores de la región.



Es pertinente señalar que el encadenamiento descendente corresponde a la bodega de distribución, y su función es colocar parte de la producción en el mercado nacional, ofreciéndole este servicio a todas las granjas y empacadoras del Grupo Camaronícola, quedando su operación a cargo de las oficinas administrativas de la organización.

### 3.2.1.2 Estrategia de diversificación de negocios relacionados

La diversificación de negocios relacionados es también una estrategia de crecimiento que el Grupo Camaronícola tiene. La organización ha invertido en tres granjas y dos empacadoras, todas son y actúan como negocios independientes, sin embargo, se relacionan entre sí a través de una oficina matriz que coordina las funciones administrativas de todas ellas, como señalan las fuentes internas:

*“los negocios del grupo no son independientes principalmente en cuestiones administrativas, ya que estas funciones son llevadas a cabo por una oficina matriz, además que ello permite la colaboración entre el personal y los recursos de la empresa”, (informante G).*

Los recursos, personal, sistemas, mercados, conocimiento operativo, entre otros, son elementos que estos negocios comparten entre sí. De esta manera, disminuyen sus costos administrativos al compartirlos con los demás, así como también se incrementa la capacidad de compra y el poder de negociación, tanto con los proveedores como con sus clientes.



El crecimiento del Grupo Camaronícola se ha dado de manera diversificada con negocios relacionados a la actividad medular. Ha creado tres granjas y dos empacadoras. Las granjas están encadenadas al laboratorio de post-larva, debido a que ellas le suministran la materia prima (larvas de camarón) en las mejores condiciones. Por su parte, las empacadoras están encadenadas a la bodega de distribución o punto de venta, debido a que éstas están dentro del área de comercialización.

En cada uno de los negocios de la organización, existe una unión muy importante de operaciones que hacen más eficiente el uso de los recursos, los cuales han sido creados bajo la concepción de las economías de escala, con el fin de reducir los costos y lograr una ventaja competitiva en el mercado del camarón.

### 3.2.2 Perspectivas que explican a la estrategia

Las estrategias serán explicadas a partir de las perspectivas financieras, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva permite tener

una idea clara sobre como la estrategia de la empresa se relaciona con las partes importantes de la organización.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), las estrategias son apoyadas por una serie de actividades que tratan de coordinar el esfuerzo de las perspectivas de la organización. En las perspectivas de financiamiento, de mercado, interna, de aprendizaje y crecimiento, se encontró que la organización está realizando esfuerzos para que cada una resulte en actividades que logren los objetivos de la organización.

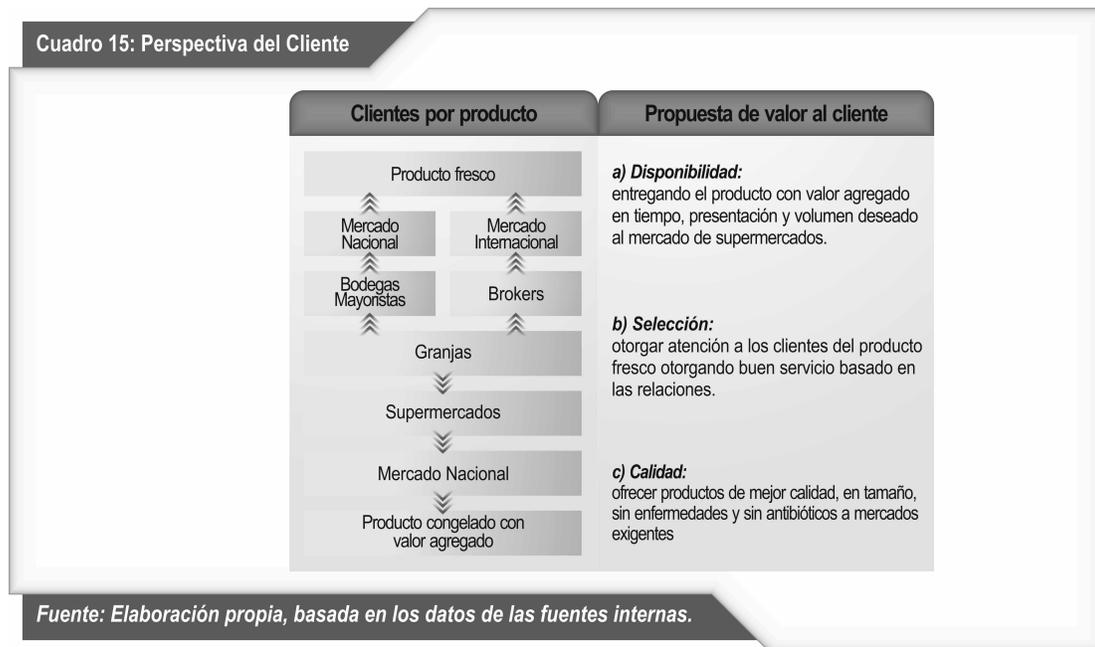


La perspectiva financiera de la organización pretende señalar cómo es que las estrategias están apoyando la posición financiera de la organización. En este sentido las decisiones estratégicas se encaminan a mejorar la estructura de los costos directos, buscando reducirlos lo más posibles con el propósito de lograr ser líderes de costos en el mercado. Otra forma de apoyar a las estrategias es mejorando los sistemas de producción para evitar a las enfermedades y producir con mayor calidad con el fin de alcanzar mejores precios.

*“la empresa busca disminuir costos para incrementar los beneficios sin sacrificar la calidad del producto, para ello se deben cuidar los tres elementos principales de la producción de camarón: el alimento, la*

calidad (agua y ambiente del camarón) y enfermedades”, (informante H).

El Grupo Camaronícola cuenta con tres granjas productoras de camarón cuyo mercado son negocios intermediarios que buscan el camarón para distribuirlo a otros mercados como: bodegas mayoristas, tiendas de supermercados y *brockers* para el caso de los mercados internacionales.



La propuesta de valor que se hace al cliente pretende lograr una relación duradera y de confianza basada en la seriedad y servicios de la empresa con clientes tradicionales del producto fresco para conseguir contratos de compra-venta que aseguren la venta del producto a precios competitivos.

*“a la empresa no le gustan los riesgos por lo que busca siempre eliminar la incertidumbre y casi siempre se decide por la certeza que se tiene de lo que ya conoce y de lo que quiere: la venta al contado”,* (informante I).

Los directivos del negocio siguiendo su política de “ir a lo seguro”, buscan acercarse a los clientes con los que ya han tenido relación anteriormente para ofrecerles el producto, si las condiciones son favorables para ambas partes, el

acuerdo de compra-venta se realiza, si no, ambas partes están en libertad de buscar una mejor opción. De esta manera la organización busca tener certeza

También se busca llegar al mercado de supermercados, eliminando intermediarios, para comercializar los productos con valor agregado (empaques, pelado, desvenado, cocido, etc.), lo que permite que la organización pueda posicionar la marca del negocio y conseguir mejores precios.

En la perspectiva interna de procesos se hace referencia a la forma cómo internamente la organización apoya a las estrategias. Se observa que el proceso administrativo de operación está orientado a la visión de la estrategia, en el hecho de que busca reducir costos, de tal forma que los sistemas establecidos tanto para la producción de post-larva y del camarón, han creado condiciones que controlan la entrada de insumos y salida de productos terminados.

**Cuadro 16: Perspectiva Interna de Procesos**

	Descripción
<b>Proceso Administrativo de Operación</b>	<p>Reducir los costos de suministros de post-larva y asegurar la calidad de los animales para mejorar la producción</p> <p>Reducir los costos para darle valor agregado al producto mediante el uso de las empacadoras y congeladoras.</p> <p>Controlar la salida del camarón y entrega a los clientes para asegurar que lleguen en tiempo y condiciones requeridas.</p>
<b>Proceso Administrativo del Cliente</b>	<p>Se seleccionan los clientes en función de su capacidad de compra al contado y de quien ofrece mejores precios.</p> <p>Se buscan nuevos clientes que aseguren la compra de productos con valor agregado en diferentes épocas del año para mejorar los precios.</p> <p>Se busca retener a los clientes actuales mediante acuerdos de compra-venta, relaciones, seriedad y servicio.</p>

*Fuente: Elaboración propia, basada en los datos de las fuentes internas.*

De igual forma, en el procesos administrativo del cliente, se eligen a aquellos que cumplan con la mayor cantidad de funciones, para con ello reducir los costos del procesamiento y distribución del producto, así como también se eligen los clientes que acepten los productos con valor agregado, porque implica un mayor precio, y a los que aceptan acuerdos preestablecidos de compra-venta que aseguren la seriedad y relaciones con la organización. Se puede decir que los procesos,

actividades y acciones están encaminados a la reducción de costos y a la elección de mercados o clientes que aseguren mayor volumen de venta a mejores precios.

Así mismo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a aquellos factores intangibles de la organización, pero que influyen decididamente en el buen funcionamiento de la estrategia.

**Cuadro 17: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

	Descripción
<b>Capital Humano</b>	El personal esta altamente capacitado: profesionistas en la producción y tratamiento del camarón en granjas. Personal experto en habilidad y conocimiento para el manejo de la producción del camarón. Existe un gran sentido de pertenencia Se asegura la permanencia del personal capacitado mediante contratos laborales para las etapas de mantenimiento durante el año.
<b>Capital de Información</b>	Se tiene un sistema de información basado en relaciones (con otros productores de camarón, proveedores y asesoría especializada)
<b>Capital Organizacional</b>	Se tiene una estructura organizacional flexible donde los empleados pueden realizar funciones de diversos puestos y en las empresas relacionadas. Existe un alto nivel de trabajo en equipo.

*Fuente: Elaboración propia, basada en los datos de las fuentes internas.*

Esta perspectiva toma en consideración factores como el capital humano, refiriéndose al personal de la organización, el cual es posible señalar que esta altamente capacitado, es contratado con conocimientos profesionales y técnicos para la producción y tratamiento del camarón, y los que no tiene estudios, se han formado mediante la capacitación y adiestramiento, para lo cual se busca mantenerlos en la organización el mayor tiempo posible, evitando rotaciones que podrían ser perjudiciales para la calidad del producto.

Así mismo, el capital de información de la organización esta basado principalmente en las relaciones, los directivos y técnicos buscan información por medio de contactos con sus proveedores, clientes, otros productores y asesores especializados. No cuenta con un sistema electrónico de información, por lo que

mucha información está en la mente de la gente. Sin embargo, es común observar que se contrata los servicios de personas especializadas en la industria de la camaronicultura, como lo señalan fuentes internas:

*“la empresa tiene un asesor que conoce a la empresa y conoce a la industria, y se le toma muy en cuenta para las decisiones que se tienen que tomar”,* (informante I).

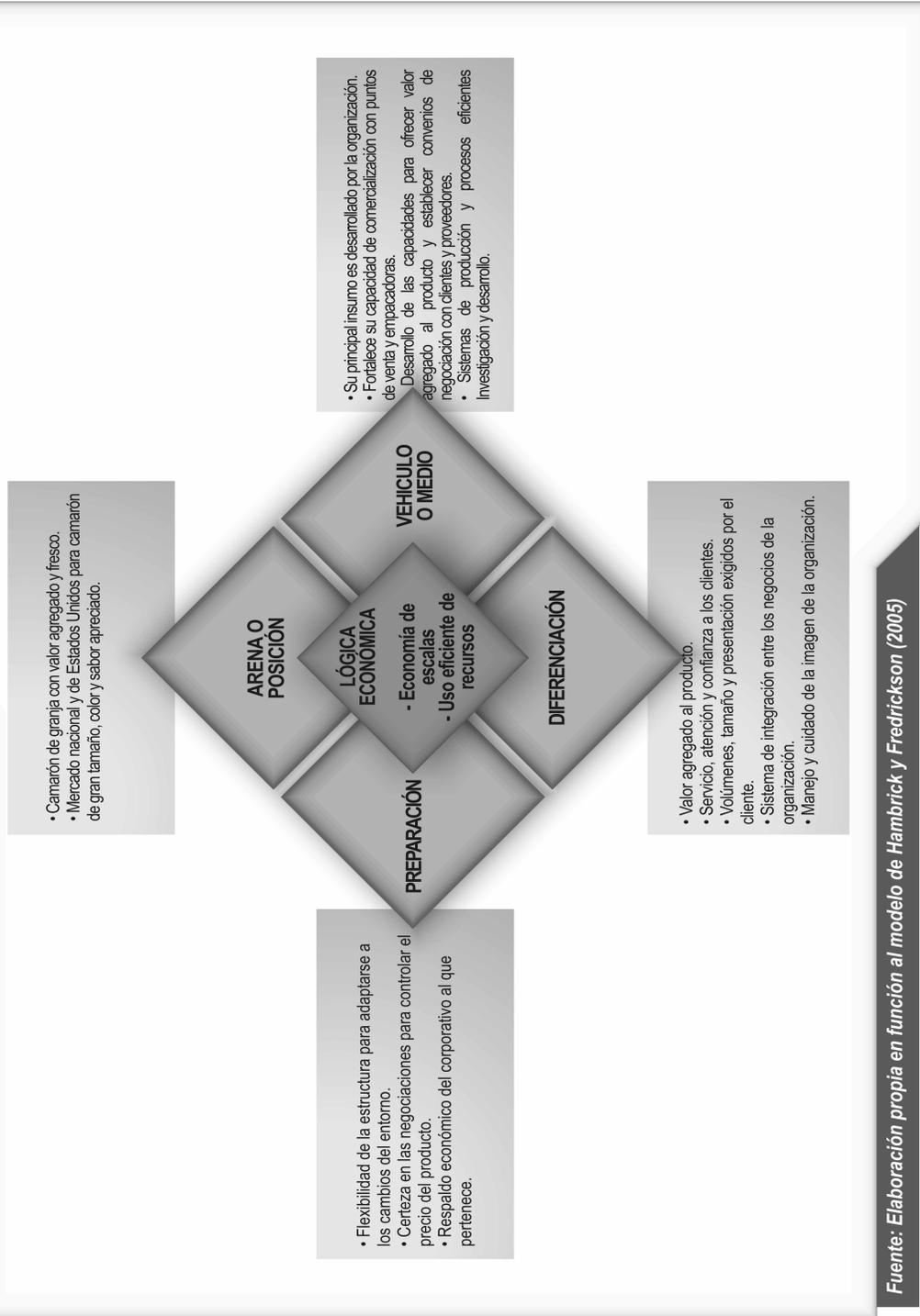
Estos asesores se eligen porque han tenido experiencia en la producción del camarón y que además tiene buenos contactos con diversos públicos externos (gobiernos, proveedores, mercados, intermediarios, etc.).

Otra perspectiva es la del capital organizacional, sobre el que se puede señalar que la organización cuenta con una estructura flexible, si bien los negocios del Grupo están separados físicamente, su capacidad para compartir recursos entre los negocios le ha permitido establecer un sistema de producción eficiente y de bajos costos en cada uno de ellos. Por otro lado, esto es posible por el alto nivel de trabajo en equipo que impera entre los miembros de la organización, generalmente motivado por el sentido de pertenencia.

### 3.2.3 Elementos que distinguen y acompañan a las estrategias de crecimiento de la organización

Una vez definidas las estrategias del Grupo Camaronícola y explicadas las perspectivas que determinan sus decisiones, en esta última parte del presente capítulo se pretende clarificar los cinco elementos que distinguen y acompañan a una estrategia. Cada elemento o componente es analizado en función de lo establecido por Hambrick y Fredrickson (2001), quienes señalan que dichos elementos están relacionados con la necesidad de que las estrategias deben contemplar la *posición esperada de la organización, los medios para lograr dicha posición, la diferenciación de la estrategia, la preparación para llevarla a cabo y la lógica económica*. Para la estrategia estos cinco componentes son más que simples elecciones y van más allá, buscando la integración entre ellos, tratando de que exista un reforzamiento mutuo que sostenga el mantenimiento de la estrategia y se dirija al logro de las metas. El análisis de cada componente se observa en la siguiente figura.

Figura 28.- Componentes de la estrategia del Grupo Camaronicola.



El análisis de los componentes de la estrategia desplegada por el Grupo Camaronícola se explica a continuación y es posible señalar que la coordinación de los cinco componentes se basa en la experiencia que tiene la organización y sus directivos del negocio y de los mercados, así como de su medio ambiente, el cual a pesar de que sean inciertos y turbulentos, la organización busca exponenciar sus fortalezas internas para hacerles frente.

En cuanto al primer componente de la estrategia: la arena o posición donde el Grupo Camaronícola opera, considero que se encuentra firmemente definido. La organización busca colocar sus productos en el mercado nacional y en el extranjero, principalmente en los Estados Unidos, enfocándose a aquellos mercados que requieren camarón de tallas grandes, buen sabor y color, donde el precio no sea una limitante para su adquisición, y lo más importante en su decisión de compra sean las características del producto. Así mismo, fuentes internas señalan que la organización prefiere mercados que acepten el producto con valor agregado más que el camarón “fresco”.

*“la empresa esta interesada en vender el camarón con valor agregado, ya sea pelado, cocido, empacado, etc.”, (informante I).*

Su interés radica en que si bien el producto fresco le da liquidez el producto con valor agregado le permite tener mayores ganancias y venderlo durante todo el año.

Respecto al segundo componente de la estrategia que se refiere al vehículo o medio, podemos señalar que si bien la camaronicultura es una actividad económica difícil de controlar, debido a que el producto apenas puede ser diferenciado por el mercado, la organización trata de encontrar la forma de colocarse en mejores posiciones que sus competidores cultivando buenas relaciones con sus clientes y proveedores, fortaleciendo su capacidad de comercialización, colocando puntos de venta y mejorando la capacidad de servicio de las empacadoras. También pretende mejorar los sistemas de producción para hacerlos más eficientes, y ha creado un sistema de suministro de materia prima a través del laboratorio de post-lava, en donde además se realizan trabajos de investigación y desarrollo, para mejorar la calidad del camarón y

hacerlo más resistente a las enfermedades. Esto es una ventaja, como lo mencionan fuentes internas:

*“tenemos la ventaja de contar con un laboratorio de post-larva, pues en él se puede seleccionar la larva más grande y que pueda desarrollarse más rápido”,* (informante H).

De igual forma, en el tercer componente, hemos encontrado que la organización busca diferenciarse de la competencia, y lo ha logrado mediante la certificación de las empacadoras. Dicha certificación asegura la calidad en el procesamiento del camarón, lo que le permite tener una imagen confiable ante sus clientes, principalmente los extranjeros. Busca además conjugar todas las capacidades y recursos de la organización para hacer los procesos de producción y administrativos más eficientes. Además, la organización pretende diferenciarse de los competidores mediante la creación de marcas, empaques y presentaciones que le dan valor agregado al producto. También establece políticas de servicio, atención y confianza con sus clientes, como señalan fuentes internas:

*“la empresa tiene que hacer equipo con sus clientes.... entender que todo el trabajo que se tiene que hacer está en función de lo que ellos necesitan”,* (informante I).

La organización busca responder a las exigencias del mercado en volúmenes, tamaño y presentación, para lograrlo, ha diseñado un sistema de integración entre los negocios de la organización. Se cuidan las acciones de compras, proceso y venta, para crearse una imagen de seriedad y calidad.

La consistencia del cuarto componente de la estrategia se pudo identificar al darnos cuenta que la organización una vez que se estableció en el negocio de la camaricultura, buscó la forma de ampliar su mercado, invirtiendo en negocios relacionados (granjas y empacadoras), lo cual ha sido soportado por una adecuada flexibilidad de su estructura para adaptarse a los cambios del entorno y para aprovechar las capacidades de sus instalaciones y recursos humanos. Así mismo, la permanencia en el mercado se ha debido a la certeza que genera en sus negociaciones, lo que le permite encontrar la forma mantener los márgenes de ganancia necesarios para seguir operando, a pesar de lo difícil que es

controlar el precio del camarón, y que ha tenido problemas económicos, lo que ha solucionado debido a que:

*“la organización cuenta con el respaldo financiero del corporativo al que pertenece, el Grupo Industrial”, (informante F).*

En función de los aspectos económicos de la organización, el quinto componente se refiere a la lógica económica, la cual consideramos se basa en las economías de escala y en la adecuada aplicación de éstas. La organización hace un uso eficiente de sus recursos (instalaciones, equipo, materiales y personal), con la finalidad de reducir sus costos y establecer niveles de liderazgo ante sus competidores.

*“la empresa busca disminuir sus costos, para incrementar los beneficios sin sacrificar la calidad del producto”, (informante D).*

La lógica de costos bajos ha sido introducida en todos los niveles de cada uno de los negocios del Grupo Camaronícola. Los procesos productivos, de empaque y comercialización están regidos con la política de costos bajos, sin que ello implique disminución de la calidad, mas bien lo que se ha pretendido hacer es mejorar la eficiencia de los procesos y actividades.

Bajo la óptica del análisis de cada uno de estos componentes, se ha constatado que cada uno de ellos está dirigido a establecer condiciones favorables para utilizar las fortalezas de la organización, establecer condiciones que en un futuro puedan ser utilizados para enfrentar los cambios que pudieran suscitarse en el medio ambiente.

Aunado a la existencia de los cinco componentes en la estrategia de crecimiento del Grupo Camaronícola, se pudo observar que dicha estrategia busca lograr los objetivos planteados: posicionar a la organización en los mercados del camarón; y para lograrlo, desarrolla habilidades y capacidades internas como criterios para lograr mantenerse fuertes internamente.

*“la empresa confía en su gente.... y los empleados tienen bien puesta la camiseta....”, (informante G).*

**Cuadro 18.- Integración entre la estrategia, propósitos y componentes.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Arena o Posición</b>	<b>Vehículo o medio</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Preparación</b>	<b>Lógica económica</b>
<b>a) Integración en cadena:</b> ascendente y descendente	Asegurar el suministro y calidad de la materia prima principal.		Desarrollo del principal insumo (larva de camarón) Investigación y desarrollo	Sistema de integración al proceso productivo	Flexibilidad en el sistema productivo para adaptarse a cambios	Uso eficiente de recursos Bajar costos
	Descendente: Centro de distribución	Abarcar nuevos mercados	Penetrar más en el mercado nacional	Fortalecer la capacidad de comercialización	Integración del proceso de comercialización Manejo de la imagen	Flexibilidad para crecer o contraerse Certeza en las negociaciones
<b>b) Diversificación:</b> Negocios relacionados	Desarrollar capacidades para posicionarse en los mercados y lograr competitividad en el mercado	Acercarse al mercado internacional Ofrecer nuevas presentaciones de camarón al mercado nacional e internacional	Desarrollar convenios de negociación con clientes y proveedores Establecer sistemas de producción y procesos eficientes	Integración entre los negocios (etimon, y de recursos) Manejo y cuidado de la imagen Volumenes, tamaño y presentación Valor agregado	Flexibilidad de la estructura para adaptarse a los cambios del entorno Certeza en las negociaciones para controlar el precio Respaldo económico del Grupo Industrial	Uso eficiente de recursos Economía de escala Bajar costos
	Granjas y Empacadoras					

**Fuente: Documentos y fuentes internas de la organización.**

Es importante señalar que la organización toma mucho en cuenta los cambios del medio ambiente, esta situación se debe a que éste es complejo e inestable, por lo que se dificulta mucho poder controlarlo. Se puede decir que la organización está expuesta a los cambios del medio y debido a estas condiciones es que ha decidido fortalecer sus capacidades con un enfoque hacia el mercado. La forma que han encontrado para lograr controlar los efectos del medio ambiente externo, es mediante la creación de las estrategias de crecimiento, ya sea por integración en cadena y por diversificación.

En el cuadro anterior se puede observar cómo la organización trata de alinear sus estrategias con los propósitos. También se muestra cómo cada uno de los componentes de la estrategia contiene elementos que se relacionan con las diferentes estrategias de crecimiento que la organización ha implementado. La estrategia muestra una visión clara sobre el desempeño de la organización, y su finalidad es obtener las ganancias esperadas, para ello trata de ajustar las capacidades internas, buscando establecer su lógica económica.

El equilibrio que busca entre la inestabilidad e incertidumbre del medio ambiente y las capacidades de la organización está encaminada a controlar los gastos principalmente, pero además busca mantener una capacidad de producción y de comercialización lo suficientemente fuerte como para soportar los cambios del medio que le sean desfavorables, éstos principalmente tienen que ver con el poder de los intermediarios y el precio del producto.

### *Conclusión*

La existencia de estrategias en el caso de estudio permite asegurar la pertinencia de la investigación, ya que éstas son necesarias porque son el objeto de estudio. Dicha estrategia es de crecimiento, la cual se clasifica en dos: integración en cadena ascendente y descendente y de diversificación de negocios relacionados.

No obstante se logró distinguir la existencia de dichas estrategias, se observó que éstas no están descritas de manera deliberada, y tampoco están formalmente

constituidas, por lo que se puede inferir que éstas se encuentran en la mente de sus estrategas. Ante esto, miembros de la organización expresan lo siguiente:

*“el negocio no cuenta con una estrategia general establecida, que nos indique hacia donde dirigir las acciones... hacemos lo que nos piden que hagamos, y la única guía es buscar el mayor beneficio económico para la empresa”,* (informante H).

En este sentido, se puede explicar que la estrategia tenga la característica de ser una estrategia que emerge de la mente del estratega, la cual está dirigida por objetivos firmemente planteados, los cuales sí son conocidos por los niveles altos y medios de la organización, aspecto que no ocurre con la estrategia.

Se observa que la estrategia es de crecimiento por la tendencia que tienen las decisiones a hacer crecer a la organización, cuyo propósito es lograr el posicionamiento de la organización en el mercado de mariscos y pescados en los mercados nacional e internacional.

Las estrategias se han ido implementando en función de las condiciones del mercado y de las capacidades desarrolladas por la organización. Además de los problemas a los que se han tenido que enfrentar, los cuales les han permitido reconsiderar la dirección de la estrategia, pero a pesar de ellos, la dirección estratégica no ha cambiado, se ha mantenido, mientras que las acciones internas y operativas se van ajustando a las exigencias del medio.

# capítulo: **M**

## ANÁLISIS DEL PROCESO ESTRATÉGICO DEL GRUPO CAMARONÍCOLA

terceraparte

HALLAZGOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO  
DE UNA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

En este capítulo se describe el análisis realizado para identificar cómo la estrategia es formulada, es decir, el proceso llevado a cabo y de él sus partes. Para lograrlo se identificaron las bases, perspectivas y naturaleza de las estrategias, con el fin de poder señalar la escuela que las sustenta. Cada estrategia tiene elementos que respaldan su creación, para ello es importante conocer en dónde reside la estrategia, en dónde están las bases, y qué es lo que el directivo o estratega toma en cuenta al crear la estrategia.

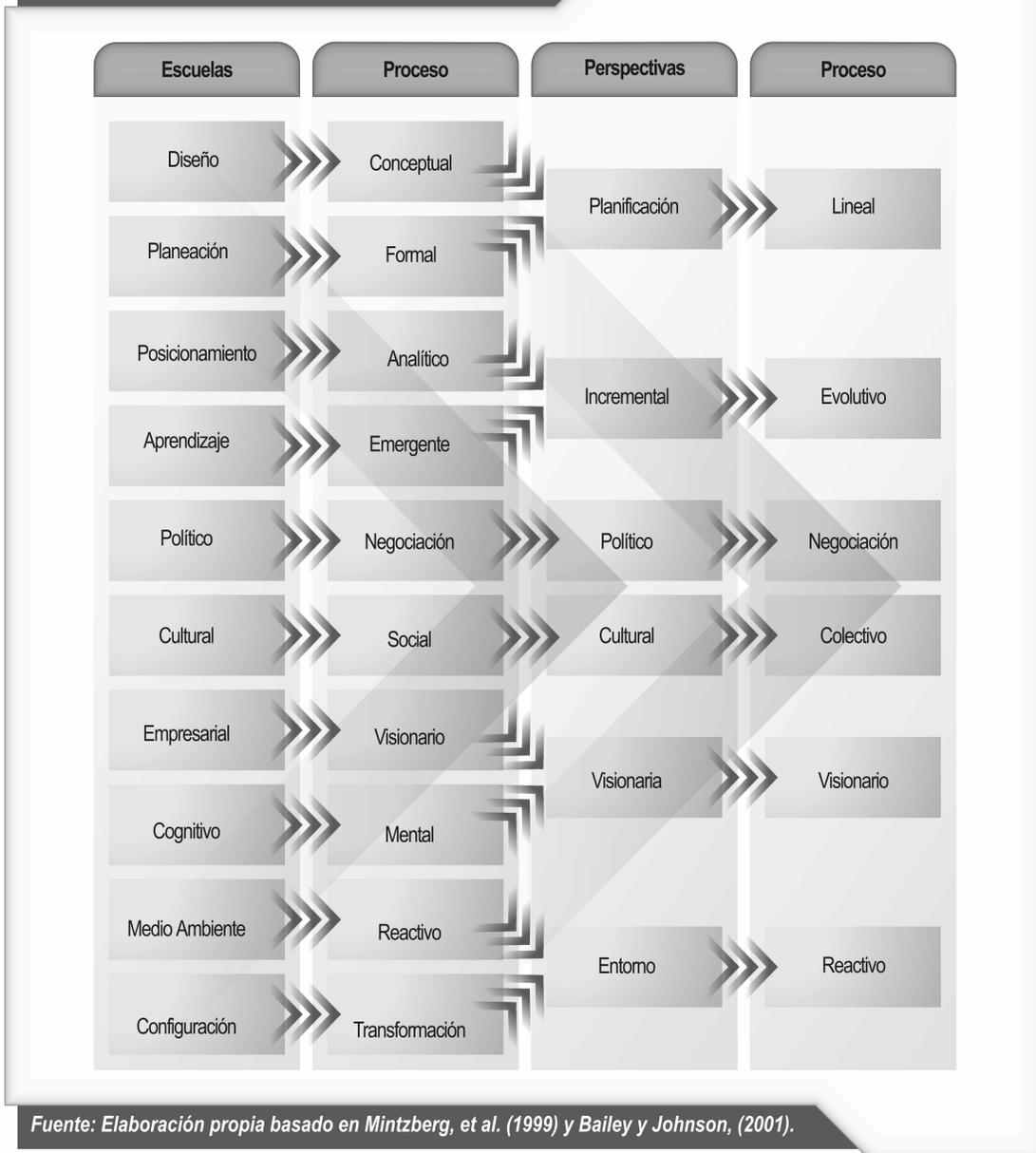
Las bases teóricas de la formulación de la estrategia (escuelas) descritas por Mintzberg, et al. (1999) y posteriormente reestructuradas por Bailey y Johanson (2001) establecen los lineamientos sobre los que se ha basado la presente investigación. En la figura 29 se muestra como las escuelas evolucionaron a las perspectivas, las cuales dan la pauta para determinar el tipo de proceso que una organización seguiría al formular sus estrategias. Una perspectiva esta en función de la visión de la estrategia, hacia dónde está dirigida la mirada de quienes la formulan, qué es lo que toma en cuenta y qué se convierte en el factor fundamental sobre lo que el directivo considera al decidir el rumbo de la organización. El análisis de estos aspectos permitió identificar el proceso que ha seguido el Grupo Camaronícola al formular sus estrategias.

#### 4.1 Bases, perspectiva y naturaleza de las estrategias de la organización

La identificación de la estrategia consiste en señalar la base teórica (escuela) que sustenta la creación de la estrategia. Identificar la escuela a la que pertenece implica poder señalar los factores que explican su formulación.

De acuerdo con lo señalado en capítulos anteriores, podemos afirmar que el Grupo Camaronícola ha desplegado estrategias de crecimiento, encaminándose a la integración en cadena: ascendente y descendente y a la diversificación de negocios relacionados. Las estrategias tienen implicaciones que muestran las bases que motivaron su creación. Estas implicaciones tienen que ver por un lado en dónde reside la estrategia o quién las formula y por otro lado, cuál es la naturaleza de la estrategia y la perspectiva que enfoca su creación.

Figura 29: Evolución de las Escuelas de a las Perspectivas



La organización observa que el problema que tendrían que resolver para lograr alcanzar sus propósitos de posicionamiento en los mercados, esta basado principalmente por el grado de incertidumbre que surge a raíz de los cambios en el medio ambiente, un ejemplo de ello es la fijación del precio al camarón. Conocer el precio final del camarón es muy difícil para la organización, debido a que éste fluctúa constantemente, se mueve en función de la oferta y la demanda, como lo señalan fuentes internas:

*“cada temporada se tiene el riesgo de no saber si el precio se podrá superar, tampoco se sabe si tendremos los volúmenes de producción esperados por los clientes, esto consecuentemente afecta los acuerdos con los clientes”, (informante I).*

También existe una elevada incertidumbre en el volumen de producción, debido a que el camarón es un ser vivo, por lo tanto, no hay certidumbre sobre cuantos vivirán hasta la fecha de la cosecha, y si el tamaño será el esperado. Lo anterior afecta a otro de los factores externos; los clientes, éstos también generan incertidumbre ya que no se puede hacer planes con ellos, ni acuerdos de compra venta, debido a que de igual forma se mueven en función de los precios, por lo que no se sabe cual será el ingreso de la compañía cada periodo de cosecha. Todo esto implica que en cada ciclo productivo se estén generando nuevas negociaciones, las cuales también han cambiado, señalaron fuentes internas:

*“los clientes directos piden que se produzca en todo el año y a crédito”, (informante I).*

Sin embargo, las experiencias pasadas han enseñado a sus directivos que no es conveniente vender a crédito, debido a que corren un alto riesgo en la recuperación de la inversión. El alto grado de incertidumbre es muy elevado, el cual se refleja en varios factores: precio, clientes, y producción. Ante esto, la organización busca la forma de disminuirla, ya que no le gusta que los factores medio ambientales la dominen, aunque reconocen que tienen gran influencia en sus decisiones.

*“A la empresa no le gustan los riesgos y busca siempre eliminar la incertidumbre y se decide por la certeza que se tiene de lo que ya conoce y de lo que quiere”, (informante I).*

Para lograr combatir a la incertidumbre, los directivos utilizan las experiencias pasadas. Han aprendido de sus problemas y enfocan sus decisiones futuras a no volver a repetirlos, con una visión hacia el futuro y a la consecución de sus objetivos.



Se observa que las escuelas dominantes en la estrategia son las de posicionamiento y aprendizaje, consecuentemente ambas escuelas se derivan en la perspectiva incremental. Ello se visualiza en el cuadro anterior, en donde además existen otros aspectos que vale la pena tomar en cuenta, ya que éstos determinan que la estrategia no solo se inclina por una sola perspectiva.

Los directivos buscan realizar planes de acción, los cuales no están directamente relacionados con la estrategia, si no que éstos se elaboran para definir las actividades operativas de las áreas funcionales de la organización, como comercialización y producción, como lo señalan los gerentes de estas áreas:

*“planeamos nuestras actividades buscando mejorar los resultados de nuestras acciones en el futuro, aunque ésta se haga por los períodos de siembra y cosecha”, (informante H).*

Los planes y sus resultados sirven como fuente de información para los directivos que diseñan las estrategias. Las experiencias con el medio ambiente y los resultados, ya sean positivos o negativos de las decisiones tomadas por los gerentes de área del Grupo Camaronícola, son una fuente muy importante para que los directivos decidan sobre las estrategias de la organización.

*“cada periodo de siembra se pide un plan de trabajo a cada gerente y directivo de la organización, y al final un reporte de los resultados. Los resultados obtenidos nos permiten analizar la situación de la organización.... los resultados financieros son los que más importan... si la organización esta teniendo ganancias, es considerado un negocio que los dueños tratan de mantener buscando la forma de que crezca y se fortalezca..”, (informante D).*

Lo anterior nos permite señalar que en función de la participación de los dueños en las decisiones estratégicas de la organización, las estrategias de crecimiento son creadas por los dueños y/o directores del Corporativo (socios-directivos), apoyados por la experiencia y conocimiento de los directivos del Grupo Camaronícola.

La razón por la cual radica en los dueños es porque implica la inversión de capital, y estas decisiones no las toman los directivos del Grupo Camaronícola, aunque sus opiniones y puntos de vista son tomados en cuenta por los dueños. Por otro lado, estas estrategias tienen un amplio enfoque hacia la visión futura que sus dueños tienen del negocio, el cual está dirigido al posicionamiento de la organización: colocarse dentro del mercado de pescados y mariscos.

Respecto a si la estrategia esta formalizada o ha sido creada de forma emergente, las fuentes internas de la organización señalan que:

*“el plan de acción anual se realiza por áreas, se agrupan todos y se envían al corporativo... pero no hay un plan a largo plazo... tampoco se ha señalado la existencia de una estrategia general... si existe, la desconozco”, (informante G).*

Lo dicho por éste informante explica por un lado que la estrategia no es conocida por los directivos del Grupo Camaronícola, por lo que se puede inferir que ésta si bien existe (porque se ha deducido en el análisis del desarrollo de las decisiones históricas de la organización), no esta formalizada. Por lo tanto, se puede decir que las estrategias son emergentes y experimentales, debido a que los directivos han tomado las decisiones de crecimiento en la medida que los cambios del medio se los han exigido.

Considero que la naturaleza de emergentes, que sugieren las estrategias de la organización, se debe a que han surgido de las perspectivas del mercado a futuros cercanos, los dueños de la organización iniciaron con una granja pequeña y a medida que van viendo que el mercado es mas grande de lo que esperaban y los precios daban márgenes de ganancias muy altos, decidieron invertir en la creación de otra granja, cuando vieron que ésta no era suficiente para cubrir la demanda, crearon una nueva y de la misma manera crearon la otra (además que influyeron otros factores como, oportunidades de financiamiento, aprovechamiento de economías de escala, entre otros), y cuando se dieron cuenta que una oportunidad de mercado estaba presente en los productos con valor agregado, decidieron invertir en empacadoras.

Sus decisiones no han sido enmarcadas en un cuadro de planeación estratégica, por el desconocimiento que se tenía del negocio (es por ello que contrataron a gente profesionalista y especializada), para evitar lo más posible la incertidumbre del mercado y el riesgo de la industria.

*“las decisiones de instalar granjas, empacadoras, el laboratorio de post-larva y el punto de venta, se fueron presentando como oportunidades a medida que la organización iba conociendo el negocio y se fortalecía internamente”, (informante D).*

Así mismo, considero que la estrategia es experimental, porque las decisiones se basan en las experiencias pasadas. La organización tomó la decisión de ir creciendo en la medida que va conociendo el comportamiento de las granjas y de los mercados, así como de los proveedores, políticas del gobierno, e intermediarios.

“Los dueños han ido aprendiendo del negocio, a medida que éste va creciendo”, (informante F).

La experiencia les fue dando seguridad para continuar con su estrategia de crecimiento hasta convertirse en una de las organizaciones camaronícolas más importante del país. En este sentido, las acciones pasadas y los errores cometidos, convierten a la estrategia en experimental, es decir, los directivos y dueños observando el desarrollo del negocio, así como las decisiones fallidas que los llevaron a cometer errores y caer en graves problemas financieros y operativos.

Como resultado del análisis anterior, se puede decir que las decisiones estratégicas parten del análisis que los directivos realizan de las acciones pasadas y sus resultados, así como de las tendencias futuras, pero su naturaleza básica está en la intuición de los dueños y directivos y en sus experiencias.

Se observa además que si bien las acciones funcionales se planean (aunque no todas), esto se hace con la finalidad de poder establecer el control de las acciones, así como dar orden a las actividades y presupuestarlas, pero además es importante aclarar que estos planes están en función de los periodos de siembra del camarón.

El análisis del desarrollo histórico que implica tomar en cuenta las posiciones que en el pasado ha tenido la organización en el mercado, así como el conocimiento que tiene de sus propias capacidades y recursos, permite distinguir que las estrategias de crecimiento que la organización despliega tienen una perspectiva incremental (figura 30). Dicha perspectiva analiza detalladamente la turbulencia e incertidumbre del medio ambiente, por lo que para los directivos es más fácil ver hacia el pasado, y sin perder de vista las condiciones cambiantes de los factores medio ambientales, buscan establecer sus criterios y experiencias para formular las estrategias.

Es de esta manera que se logra distinguir que la perspectiva incremental domina sobre las demás, porque trata de ir construyendo la estrategia y modificándola al paso de los acontecimientos sobre experiencias pasadas, sin embargo, no se puede negar que el directivo nunca deja de mirar hacia el futuro buscando siempre alcanzar los objetivos trazados, así como también trata que la estrategia sea claramente definida, no lo logra en su totalidad por los cambios que tiene que ir realizando con el tiempo y en algunos “momentos”, durante la formulación e implementación, busca negociar con los socios, otros miembros de la organización, competidores y distribuidores para que la estrategia se defina en función de su visión e intuición.

#### 4.2 Desarrollo del proceso de la estrategia en el Grupo Camaronícola

Sobre la base de las entrevistas realizadas a los principales directivos de la organización, y sobre los elementos teóricos que describen las perspectivas (Bailey y Johnson, 2001) donde las escuelas (Mintzberg, et al., 1999) permiten especificar y explicar el proceso que para la formulación de sus estrategias ha desarrollado una organización, en este apartado se pretende mostrar el desarrollo del proceso que sigue el Grupo Camaronícola al formular sus estrategias, así como los componentes de dicho proceso.

Como ya se ha descrito en los apartados anteriores, el Grupo Camaronícola despliega estrategias de crecimiento en virtud de que el desarrollo de sus acciones ha estado encaminado a la creación de empresas relacionadas con el

negocio, puesto que su interés se ha enfocado ha fortalecer las capacidades de la organización para lograr alcanzar su propósito de posicionamiento. Los directivos han apostado al crecimiento, en virtud de que su visión está basada en que para ser fuertes hay que ser grandes. Y como se ha observado en la industria acuícola del camarón, las grandes organizaciones son las que han abarcado más mercado, también son las que más han aprovechado las capacidades de compra del mercado. Es decir, entre más volumen de camarón se produzca, mayor es la ganancia, ya que el mercado ha sido siempre muy grande, y aún está en crecimiento. Además los precios en un principio dejaban importantes márgenes de ganancias, y aunque éste ha disminuido en los últimos años, la organización ha apostado por las economías de escala buscando la disminución de los costos para mantener los márgenes de utilidades esperados.

Es así que a través del tiempo las decisiones que han dirigido las actividades de la organización están en función de su crecimiento, el cual está basado en el objetivo de la organización de posicionarse en el mercado de mariscos y pescados, y para lograrlo ha decidido crear diversos negocios relacionados con la actividad que ésta realiza. Dichos negocios, se han constituido a través del tiempo, y han sido creados en función de las condiciones del medio externo, principalmente del mercado. El gran tamaño del mercado y la oportunidad que representó para la organización cubrir gran parte de éste, ofreciendo producto “fresco” o “procesado”, motivó a sus directivos a tomar la decisión de invertir en la creación de negocios que fortalecerían las capacidades de producción y comercialización del producto.

Es importante puntualizar que los negocios son operativamente independientes, y aunque administrativamente son controlados por un área administrativa que dirige las actividades de contabilidad, finanzas, compras, ventas y recursos humanos, los negocios tienen razones sociales distintas, y las actividades operativas son dirigidas por los gerentes de dichos negocios funcionando de manera independiente. Sin embargo el laboratorio de post-larva y el centro de distribución, son dos áreas que pertenecen a alguno de los negocios existentes, por lo que no tienen razón social, pero son áreas en donde se ha realizado gran inversión para apoyar a las operaciones de producción (entrada de insumos) y comercialización

(salida de productos) de los diversos negocios del Grupo Camaronícola, logrando un encadenamiento.

#### 4.2.1 Descripción del contenido de las estrategias

Considerando que hasta este momento se explicó la naturaleza de las estrategias que han sido descubiertas en el Grupo Camaronícola, son estrategias de crecimiento. Y haciendo un recordatorio de éstas estrategias, en la organización se pudieron distinguir dos: la de integración en cadena y la de diversificación. De estos tipos de crecimiento se manifiestan las estrategias de la organización: a) Estrategia de crecimiento ascendente, b) Estrategia de crecimiento descendente, y c) Estrategia de crecimiento de negocios relacionados.

A continuación se explicará el contenido de cada una de las estrategias del Grupo Camaronícola, con el propósito de que éstas puedan conocerse de manera clara, la forma cómo éstas funcionan y los aspectos que toma considera en su implementación.

##### 4.2.1.1 Contenido de la estrategia ascendente

Como ya se ha referido, la *estrategia de crecimiento ascendente* representa la posibilidad de que una nueva área se convierta en su propio proveedor de suministros o materiales. En el caso del Grupo Camaronícola, se ha creado un Laboratorio de post-larva, el cual suministra a todas las granjas del grupo la larva de camarón que necesitan para ser sembrados en los estanques.

Con esta estrategia la organización se asegura de contar con la larva necesaria para los volúmenes de producción proyectados, así como también les permite controlar la calidad del producto en cuanto al tamaño deseado y la resistencia esperada respecto a las enfermedades, procurando con ello que sean mas fuertes ante las enfermedades, ya que:

*“las enfermedades son un grave problema entre los productores de camarón de la región”, (informante C)*

Evitar los problemas que surgen por la falta de larvas de calidad explica las causas que motivaron el surgimiento de la estrategia de encadenamiento ascendente. El propósito es asegurar el suministro de uno de los principales insumos para el procesamiento de camarón en cautiverio. Tanto las causas como los motivos están influenciados por factores del medio ambiente como, el costo que representa adquirir de los proveedores la larva, la posibilidad de enfermedades, las exigencias de los mercados y la agresividad de los competidores, así mismo, la certeza de las fortalezas internas para instalar un laboratorio implicó contar con personal capacitado, y de financiamiento para instalar la infraestructura y adquirir el equipo necesario para operar.

#### 4.2.1.2 Contenido de la estrategia descendente

Así mismo, se reveló la existencia de la *estrategia de crecimiento descendente*, la cual consiste en eliminar intermediarios y crear sus propios puntos de distribución. El Grupo Camaronícola ha decidido incursionar en nuevos nichos de mercado, ya que sabemos que sus clientes son los intermediarios mayoristas, quienes han acaparado la comercialización del camarón y han generado un cuello de botella en la comercialización para los productores nacionales.

*“la organización decidió establecer un centro de distribución en uno de los principales puntos de distribución del país”, (informante I).*

En este sentido, la decisión de colocar su propio centro de distribución, fue motivado por la necesidad de disminuir la fuerza que tienen los distribuidores mayoristas en el canal de distribución, no obstante se considera que esto es muy arriesgado por parte de los productores, ya que éstos intermediarios tienen acaparado el mercado, además que cuentan con características muy importantes como el hecho de que otorgan créditos a sus clientes, cuentan con grandes bodegas para almacenar volúmenes importantes de camarón, también tienen la ventaja de que comercializan otro tipo de productos del mar, no únicamente camarón, además que están bien organizados y pueden crear condiciones que desfavorezcan las operaciones de comercialización de un punto de venta colocado por un productor.

Tales características de los intermediarios mayoristas desalientan el interés de algunos productores por eliminarlos de su canal, ante esto los especialistas explican:

*“Algunos productores han querido brincarse al intermediario, han llevado sus camiones llenos de camarón, pero los distribuidores son grandes y fuertes.... son una especie de mafia.... se ponen de acuerdo y evitan que lleguen clientes a comprarles, por lo que el productor para no perder más dinero, decide vender el producto al precio que se lo pidan”, (informante, B).*

Sin embargo, la organización, no obstante conoce estas condiciones, ha decidido establecer esta estrategia, cuenta con la capacidad suficiente y la experiencia necesaria para llevarla a cabo, y aunque a estas fechas aún no se obtienen resultados, se tienen grandes expectativas para que pueda funcionar.

Esta bodega de distribución o punto de venta, tiene como propósito comercializar el camarón que ha sido destinado al mercado nacional y que ha quedado fuera de la temporada de camarón. La organización considera que con esta estrategia podrá vender camarón en todas las épocas del año. También con ésta acción se incursiona en las actividades de distribución, convirtiéndose en su propio intermediario, a la vez que abre la posibilidad de ofrecer el servicio a otros productores. Con ello busca eliminar a intermediarios que limitan su porcentaje de utilidades, es decir, se procura llegar a mercados donde los precios estén menos competidos y se manejen niveles más altos, para mejorar sus márgenes de ganancias.

#### 4.2.1.3 Contenido de la estrategia de negocios relacionados

La *estrategia de crecimiento de negocios relacionados* es considerada una estrategia de diversificación porque incursiona en nuevos negocios que si bien están relacionados con la operación medular, éstos no están dentro de la cadena de operación de la empresa. En este sentido, la organización tiene como negocio medular la producción y venta de camarón, por lo que su estrategia busca

fortalecer el área productiva y de comercialización, creando granjas productoras y empacadoras de camarón.

*“Las granjas han sido creadas para elevar los volúmenes de producción, puesto que la gran demanda del producto en los mercados nacional y extranjero presenta la oportunidad de que los productores puedan colocar sus productos sin dificultad, aunque el precio sea un factor que no ha sido fácil de regular, ya que éste está en poder del mercado”, (informante D).*

Lo anterior implica que no obstante existe una gran demanda, también hay una gran cantidad de productores, que a su vez son cada vez más fuertes en cuanto a volúmenes y calidad del producto, afectando al precio del mismo. Es así que la estrategia encaminada a crear varios negocios productores de camarón coloca a la organización en una posición de ventaja con respecto a algunos de sus competidores, ya que los altos volúmenes de producción le permite por un lado satisfacer las demandas de los clientes, y por otro, junto con las empacadoras y el punto de venta, establecer una posición donde se pueda comercializar el producto todo el año, aprovechando las fechas donde la demanda es mayor y la oferta disminuye, por lo tanto los precios se incrementan, beneficiando a la organización.

Para que las granjas funcionen adecuadamente, los directivos han establecido cursos de acciones encaminadas a disminuir costos y a aprovechar los recursos del Grupo Camaronícola, tanto en equipo, materiales y maquinaria, como en el personal.

*“Los recursos de equipo e infraestructura de la organización en su tiempo fueron considerados de alto desarrollo. Se puede decir que éstos están aún dentro de los niveles de avance tecnológico, aunque en los últimos años no se han realizado modificaciones, a pesar de que otros países ya cuentan con nuevas tecnologías de producción, sobre todo en materia de cuidado ambiental”, (informante E).*

A pesar de que la organización no se encuentra a la vanguardia de los avances tecnológicos mundiales, en la región, es considerada una de las organizaciones camaronícolas con mayor avance, tanto técnica como administrativamente.

Lo que si puede ser claramente criticable, por la magnitud de sus operaciones, es que con respecto al cuidado del medio ambiente, la organización únicamente busca cumplir con las disposiciones legales, pero reconocen que en un futuro cercano tendrán que realizar acciones para encontrar la forma de responder a las exigencias medioambientales, tanto desde la perspectiva del cuidado ambiental como social.

En cuanto a la instalación de las empacadoras de camarón, se considera que ha sido una decisión tomada en función de las exigencias del mercado.

*“Los directivos visualizaron las grandes posibilidades que tiene el camarón procesado, por ello se buscó incursionar en este mercado, el cual no había sido ampliamente explotado”, (informante D).*

Analizando los factores de competencia para las empacadoras, encontramos que en la región existe un número reducido de éstas, principalmente porque los productores de camarón prefieren vender en “bordo” o el producto “fresco” para evitar los gastos que el procesamiento requiere, aunque los precios sean menores, estos productores buscan recuperar la inversión lo más pronto posible, motivados además por la fluctuante variación de los precios, puesto que a medida que pasa el tiempo y el mercado se satura del producto, los precios bajan y con ellos sus ganancias.

*“El procesamiento que sufren los camarones en las empacadoras le dan valor agregado, lo que implica por un lado poder hacer diversas presentaciones del producto, según las necesidades del mercado, y por otro lado, poder almacenarlo para cuando la oferta del camarón disminuya y los precios se incrementen”, (informante A).*

En este sentido, las empacadoras fueron creadas para lograr el propósito de la organización de lograr un mejor posicionamiento en el mercado de los productos de camarón y mariscos. Se esperaba poder realizar operaciones de procesamiento del camarón para llegar a mercados más exclusivos, sin embargo, aún no han llegado a niveles altos de procesamiento, debido a los diversos problemas por los que ha pasado la organización en los últimos diez años, los

cuales son un factor determinante en el proceso en el desarrollo de las estrategias de la organización.

#### 4.2.2 Etapas del proceso de desarrollo de la estrategia y sus componentes

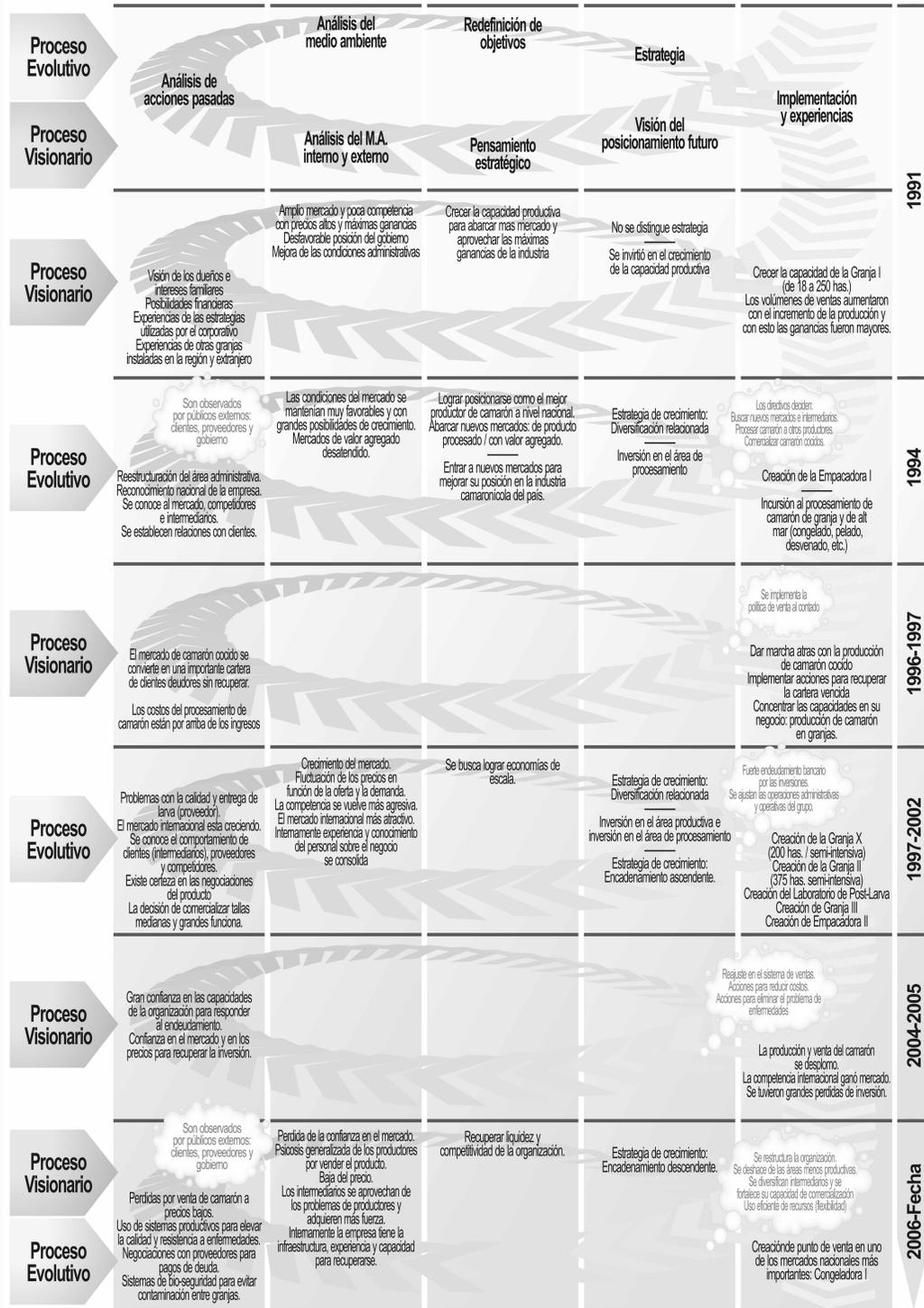
Según Bailey y Johnson (2001) el estudio del proceso que sigue el desarrollo de la estrategia para su formulación requiere realizarse dentro de su contexto, porque el contexto puede influir en el camino o etapas que sigue el proceso de la formulación de las estrategias de una organización.

En este sentido, estos autores señalan que el proceso puede estar compuesto de distintos modelos, los cuales, explicarían cómo las estrategias son formuladas, sin embargo, es posible señalar que un modelo puede prevalecer de los demás y en este sentido, poder explicar en forma clara los componentes de dicho proceso y sus etapas.

En la siguiente figura pretendo mostrar el desarrollo y los componentes del proceso estratégico del Grupo Camaronícola, el cual como se observa, es una combinación de dos perspectivas. La combinación de los componentes correspondientes a cada perspectiva da paso al proceso que se distingue en la formulación de las estrategias de crecimiento de la organización estudiada.

La tipología descrita por Bailey y Johnson (2001) y la señalada por Mintzberg et al. (1999), han servido como bases teóricas para describir el proceso que el Grupo Camaronícola sigue al formular sus estrategias, quienes a pesar del esfuerzo que han realizado por hacer una clara distinción entre las perspectivas y las escuelas del pensamiento estratégico, ellos mismos han sido claros al señalar que el proceso del desarrollo de la estrategia que las organizaciones realizan, en su realidad cotidiana, no comprenden únicamente una sola escuela, paradigma o perspectiva, por lo que es factible poder observar que en las organización se presente una combinación de varias perspectivas, mostrando en muchos casos un modelo múltiple.

Figura 31: Proceso del desarrollo de la estrategia del Grupo Camaronícola



Fuente: Elaboración propia.

Se hace necesario hacer hincapié en que debido al desconocimiento que tienen los miembros de la organización sobre la existencia de una estrategia que guíe las acciones de las diversas áreas productivas, se puede decir que la estrategia no es una estrategia de tipo prescriptiva, puesto que no se encuentra plasmada de manera formal, y no existe un plan estratégico diseñado especialmente para la organización.

La orientación de los directivos se basa en la visión y objetivos de la organización, ello se debe a que:

*“.....constantemente nos están recordando que la organización busca posicionarse en el mercado y obtener las máximas ganancias posibles”,*  
(informante I).

De acuerdo con la figura anterior, se puede observar que los componentes de la estrategia sugieren la existencia de un proceso mixto en la formulación de las estrategias del Grupo Camaronícola. Los procesos que contienen los componentes y las fuentes de donde surgen las estrategias de la organización son los denominados, según la tipología de Bailey y Johnson (2001) evolutivo y el visionario. Ambos serán explicados a continuación en función de las razones que se tienen para señalar que éstos están implícitos en el proceso de la formulación de la estrategia en la organización estudiada.

#### 4.2.2.1 Proceso evolutivo

No obstante la estrategia que despliega la organización no está siendo creada en forma deliberada, ésta es posible distinguirse por las acciones que se han tomado para lograr los objetivos planteados. Lo anterior establece las bases para señalar que la estrategia en este sentido tiene un carácter interactivo, emergente y experimental. Interactivo porque constantemente está obteniendo información del medio externo e interno, es emergente, porque a medida que está obteniendo la información del medio, analiza las posibilidades, determina el logro de sus metas y decide la estrategia que será implementada, y es experimental, porque aprende de sus experiencias.

Así mismo, se puede decir que la organización es muy flexible, busca adaptarse a las condiciones que más le sean favorables, y cuando una decisión anterior no le ha dejado buenas experiencias, redirige su estrategia. En otras palabras, los directivos analizan los resultados de sus estrategias, cuando éstos no son favorables buscan la forma de alcanzar sus metas, y aunque han tenido la posibilidad de eliminar la estrategia, ésta no ha sido descartada, ya que más bien ellos han considerado que:

*“los resultados negativos has sido producto de decisiones operativas mal realizadas o por condiciones del medio ambiente externo que los han tomado por sorpresa y no estábamos preparados para responder a dichos embates”* (informante I).

Tomando en cuenta lo anterior, consideramos que las decisiones tomadas están más bien encaminadas a pensar cómo obtener un mejor desempeño, continuando con la estrategia, tomando decisiones como reorganizarse y reorientar las actividades, pero su visión sigue fija en lograr una posición importante en los mercados. De esta forma, la estrategia surge con cierta intención, los directivos definen claramente lo que quieren lograr con ella. Saben que a través de las estrategias de crecimiento, mediante la inversión para construir las granjas, las empacadoras, el laboratorio de post-larva y el punto de venta, pueden lograr alcanzar sus metas.

Por otro lado, es importante señalar que la organización es consciente de la influencia que tienen los factores del medio ambiente externo en la dirección de ésta. La incertidumbre que representa para la organización el no poder conocer el precio en cada ciclo de cosecha limita sus proyecciones futuras de ganancias, y también restringe su capacidad de negociación con los clientes.

Además, existe la incertidumbre sobre las posibles enfermedades que pueden aparecer en cada temporada de siembra de camarón, la cual no solo es un problema que podría surgir internamente, si no que también puede ser que otros productores generen la enfermedad, lo cual potencializa en gran medida las posibilidades de que los productores de la zona sean contaminados.

*“La ubicación geográfica de las granjas en la región comparten el sistema de entrada y salida de agua.... la mayoría de las granjas toman agua de los esteros, a donde van a parar también las descargas.... ello genera un flujo de aguas contaminada y en muchos de los casos es la fuente de enfermedades”, (informante A).*

*“aquellos productores que toman el agua directamente del mar y las descargas se realizan en otro lado son los que tienen menos posibilidad de adquirir enfermedades”, (informante C).*

La influencia de algunos factores del medio externo, como los precios en el mercado, los volúmenes de producción de los competidores, el comportamiento de compra de los intermediarios, el clima, las potencialidades de enfermedades, entre otros, obliga a la organización a estar constantemente monitoreando el medio ambiente. Pero también deben estar pendientes de las políticas establecidas por el gobierno local, estatal y federal en cuanto al apoyo o regulación de la producción de camarón. Así mismo es necesario considerar a los competidores extranjeros en cuanto a la entrada de camarón al mercado nacional, ya que ello afecta a los precios. También se consideran los acuerdos que entre los productores de la región lleguen a realizar, así como el comportamiento de compra de los mercados sobre los movimientos en cuanto a las tendencias del consumo de camarón en los mercados nacionales e internacionales.

Y aunque el medio ambiente esta constantemente monitoreado, la organización no es reactiva a los cambios de ésta, más bien, busca con ello estar preparada para los cambios, aprovechar las oportunidades y cuidarse de los efectos negativos que el medio pueda representar para las operaciones y crecimiento de la organización.

No obstante existe una inclinación a la previsión y racionamiento en las decisiones de la organización, en cuanto a la formulación de las estrategias, dicho razonamiento es limitado, surgen de forma consiente, pero a la vez, no están preescritas, los directivos no determinan con anticipación cual será la estrategia, si no que ésta va surgiendo a medida que las condiciones del medio interno y externo se lo permiten, mostrando un carácter de emergentes.

Las experiencias de sus acciones son canalizadas para decidir avanzar en la estrategia. Se puede observar en el desarrollo histórico de las decisiones estratégicas que a tomado a través del tiempo, que la organización ha ido tomando la decisión de ir creciendo su tamaño, puesto que la inversión en granjas, empacadoras, laboratorio y punto de venta se ha dado paulatinamente. Se detectó que una granja da pie a la posibilidad de crear otra, bajo la perspectiva de producir mayores volúmenes a menores costos, a la vez que se capitalizan las experiencias y los conocimientos adquiridos. En el mismo sentido se ha decidido crear las empacadoras, éstas buscando abarcar nuevos mercados originan que la primera posibilite la creación de la segunda. Lo anterior se ve más claro cuando se observa que la instalación del laboratorio se hizo para fortalecer el proceso productivo, y como su capacidad es suficiente para abastecer las necesidades de las granjas, no se ha decidido crear otro, por lo que posiblemente si ello fuera necesario, la organización contaría con más de un laboratorio de post-larva. En cuanto al punto de venta, es una nueva decisión a la que aun no se ha podido analizar su desempeño, pero la tendencia de la organización indica que si ésta cumple con las expectativas, habrá cabida para la creación de nuevos puntos de venta.

Es importante prestar atención a que la estrategia de crecimiento esta redirigida en función de las condiciones ambientales, y de las capacidades adquiridas a través de la experiencia, es una organización abierta a los cambios, con una gran capacidad de adaptación. De igual manera, los directivos muestran disposición para hacer modificaciones, adaptaciones y cambios a la estrategia, lo que ha implicado que de ella se deriven las verdaderas estrategias de la organización.

#### 4.2.2.2 Proceso visionario

La estrategia de crecimiento que se distingue en la organización, surge como producto de la experiencia de los socios directivos respecto a la estrategia que han seguido en el Grupo Industrial por años. Los cambios que ha sufrido la estrategia de crecimiento del Grupo Camaronícola han variado a través de los años. Dichas variaciones están en función de la forma cómo han decidido crecer. Es decir, una estrategia de crecimiento se puede presentar de distintas maneras,

lo cual está en función de los intereses, visión, perspectivas y propósitos de los estrategas. En este sentido, el Grupo Camaronícola ha tenido una tendencia de crecimiento hacia varias direcciones, lo que ha permitido distinguir los tres tipos de estrategias de crecimiento que ya han sido explicadas en apartados anteriores.

Mediante el análisis del desarrollo histórico realizado sobre las decisiones estratégicas que han dirigido el rumbo de la organización hasta la fecha, se observa que los creadores de la estrategia han sido los socios directivos, quienes forman parte del consejo directivo del Grupo Camaronícola y son dueños del Grupo Industrial. Así mismo, el rumbo que ha tomado la estrategia de crecimiento para el Grupo Camaronícola muestra el interés particular por parte de los socios directivos de conseguir un objetivo que para ellos les queda muy claro. Dichos objetivos se han establecido en la organización y han sido ampliamente difundidos a sus miembros, quienes tienen muy claro que la forma de lograr las tales propósitos emanan de la visión de los socios directivos hacia lo que esperan sea el negocio en el futuro.

*“Si bien los principales directivos del negocio han cambiado, la mayoría de los empleados y jefes de área hemos permanecido desde que inició el negocio y sabemos cual es el objetivo de la empresa”, (informante G).*

*“Los directivos en este negocio tenemos libertad operativa, pero en cuanto a las decisiones de inversiones importantes, son los dueños de la empresa quienes toman las decisiones..... aunque toman en cuenta nuestras opiniones, ellos son los que toman la decisión de invertir en nuevas granjas o nuevos negocios”, (informante E).*

Es de esta manera que las estrategias de crecimiento han seguido un propósito basado en la visión de lo que se desea sea el negocio, donde las inversiones realizadas por los socios directivos para fortalecer la capacidad productiva, mejorar su potencial de distribución, así como mantenerse y abarcar mas mercado, son una muestra de que los socios directivos de la organización han elegido crecer como la manera idónea para lograr sus propósitos. La forma de hacerlo ha sido resultado de la influencia del medio ambiente, el conocimiento y experiencia que han ido adquiriendo con el tiempo sobre el negocio, así como de la información que han recibido del medio externo.

Basados en lo anterior es posible señalar que se tienen elementos suficientes para asegurar que el proceso que tiene la formulación de la estrategia de crecimiento del Grupo Camaronícola, muestra características que conllevan a determinar que además de ser un proceso evolutivo, también es un proceso visionario.

Las estrategias surgen a raíz de los intereses particulares de sus creadores, de lo que esperan sea el futuro del negocio, de su forma de pensar, filosofía de cómo hacer negocios y de sus experiencias. La conjugación de estos elementos con la información que van obteniendo del medio ambiente interno y externo, la cual ofrece oportunidades y reconoce las debilidades, es que dan pie a las decisiones estratégicas, la cuales se toman después de haber analizado el desempeño de la organización y las oportunidades de mercado.

Así mismo, no obstante los socios directivos toman decisiones en función del análisis e información que los miembros de la organización les ofrecen, así como de las ideas sobre cómo lograr los objetivos propuestos, su visión basada en la intuición ejerce una fuerte influencia en las estrategias que han sido creadas, además del poder que los socios directivos tienen en la orientación de la organización para que la estrategia evolucione. De igual forma, las decisiones tomadas con respecto a la estrategia están basadas en la confianza que se tiene de las personas que dirigen administrativa y productivamente a la organización, en los gerentes de los negocios, y en el personal operativo.

## Conclusiones

El proceso que se distingue en la formulación de las estrategias de crecimiento del Grupo Camaronícola esta compuesto por una serie de factores o elementos. Cada factor tiene influencia en los pasos que sigue el desarrollo de la creación de las estrategias, siendo considerados decisivos en la dirección que la estrategia ha tomado a través del tiempo. Los factores que han sido detectados en la presente investigación como elementos que intervienen en el desarrollo de las estrategias de crecimiento descritas, se pueden mencionar los siguientes: el análisis del medio ambiente externo e interno, los objetivos de la organización, la visión de los

socios directivos respecto a lo que esperan de la organización y las experiencias que van adquiriendo de las acciones pasadas.

El estudio permitió observar que existe una variación de los enfoques. Existe una inclinación por basar las decisiones en sucesos pasados, en experiencias y en el conocimiento interno de la empresa; así como en el constante monitoreo del medio ambiente externo y en la confianza que se tiene de las capacidades internas de la organización, la cual encamina la dirección hacia la perspectiva incremental, además de mostrar una estrategia interactiva, emergente y experimental, que permite distinguir los componentes que caracterizan al proceso evolutivo. También sobresalen características del proceso visionario, donde gran parte de la estrategia está basada en la visión de los directivos que se encuentran en el más alto nivel de la organización (dueños), su poder e influencia en la organización la encaminan al logro de los objetivos visualizados por ellos en el futuro, es en este sentido el crecimiento de la organización, no ha sido un acto fortuito, si no producto de una estrategia diseñada por los directivos. Y si bien, ésta no es prescriptiva, a pesar de los intentos por formalizarla, ha tenido direcciones claramente trazadas para que la organización logre las metas, lo que caracteriza a las grandes organizaciones, sin embargo, éstas más bien tienen el carácter de emergentes, debido a que surgen en respuesta a los análisis de las condiciones del medio ambiente, tienen la facilidad de ser comunicadas y de ser adaptadas a las condiciones internas.

La implementación y desarrollo de la estrategia ha sido posible en virtud de que existe una comunicación constante entre los directivos del Grupo Camaronícola y el Consejo de Administración (socios directivos), manteniéndolos constantemente informados de los sucesos ocurridos, y sirviendo como fuente de información que retroalimenta a las decisiones futuras. Es así que el proceso sigue un camino que no está claramente descrito, pero que tiene parámetros delimitados por los propósitos de la organización, donde las estrategias surgen de: la visión del directivo, del análisis del medio ambiente interno y externo y de las experiencias que van adquiriendo a través del tiempo. Los componentes no tienen un orden establecido, para su estudio se pudo determinar uno que supuestamente da claridad a la secuencia del proceso, sin embargo, se puede observar que existen

momentos durante el desarrollo de la estrategia, donde los problemas han generado un vacío en cuanto al seguimiento de la estrategia, ésta se detiene, para ser retomada nuevamente, una vez que los problemas han trastocado la inercia de la organización, la cual ha sido restablecida, tomando decisiones en función de reestructuración organizativa, administrativa, costos, etc, ajustando las capacidades internas para volver a retomar fuerza y continuar con su estrategia.

# capítulo: V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA FORMULACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA EN EL GRUPO CAMARONÍCOLA

terceraparte

HALLAZGOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO  
DE UNA ORGANIZACIÓN CAMARONÍCOLA

El estudio sobre la formulación de las estrategias que despliegan las organizaciones es un tema al que se le ha dado especial atención en los últimos años (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006), y no obstante el conocimiento que hoy en día se tiene sobre éste es muy amplio, existe una gran demanda sobre el hecho de que los aspectos teóricos requieren de implicaciones prácticas. Dicha necesidad ha permitido que la presente investigación se realizara, donde la utilización de los conocimientos teóricos sirvieron de guía en la búsqueda de información para describir el proceso que una organización lleva a cabo al formular sus estrategias. La teoría se aprovechó como sustento para realizar las pesquisas, permitiéndonos indagar en un caso práctico, consiguiendo con ello ampliar el conocimiento práctico sobre el tema de la estrategia, y de manera específica sobre su formulación.

En este capítulo final, del tercer apartado donde se mostró la evidencia empírica de la investigación, se pretende establecer los argumentos que describen el proceso seguido por los directivos de la organización estudiada al formular sus estrategias. Se advierte, que el proceso presenta elementos que caracterizan a un grupo de pasos que combina diversos modelos. Por lo tanto, podemos señalar que el proceso del Grupo Camaronícola es más complejo que los modelos teóricos, y aunque se pueden observar muchos de los elementos que han sido descritos por los teóricos, la complejidad de la organización estudiada conlleva a reflexionar que aún existe una brecha entre el mundo de la teoría y el mundo pragmático, donde el primero no alcanza a describir con profundidad la complejidad que comprende a las organizaciones en la realidad. En este sentido, el presente capítulo pretende dar a conocer en forma descriptiva particularidades sobre el complicado proceso que sigue el Grupo Camaronícola al formular sus estrategias, pretendiendo así ofrecer una mirada sobre lo que las organizaciones, dentro de su complejidad, realizan cuando tratan sobre la estrategia.

### 5.1 El proceso estratégico del Grupo Camaronícola: Proceso rítmico-discrecional

Una multiplicidad de factores forman parte del proceso estratégico de toda organización, donde características específicas definen el proceso que sigue la formulación de su estrategia. Además de considerar aspectos como el medio

ambiente, los recursos, la cultura, el liderazgo, y los factores políticos; la formulación de la estrategia se ve influenciada por otros factores como el tamaño de la organización, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra, su inclinación al uso del razonamiento para la toma de decisiones, o el desarrollo de planes; así como la influencia de la industria y las decisiones pasadas. No obstante, los factores anteriormente señalados son importantes y deben ser tomados en cuenta al estudiar la formulación de estrategias, es necesario que en los estudios de caso se consideren especialmente las características que le son particulares a la organización estudiada.

Por ello es necesario mencionar que para la descripción del proceso estratégico del Grupo Camaronícola, utilizado como caso de estudio para la presente investigación, existe un factor que adquiere gran relevancia en su proceso estratégico. Este factor se refiere a la estructura organizacional del Grupo Camaronícola, es decir, la estrategia esta directamente relacionada con la realidad estructural que caracteriza a la organización, la cual es una unidad de negocio que pertenece a un gran corporativo, lo cual es importante resaltar porque la estrategia surge del corporativo o Grupo Industrial y no de la unidad de negocio que representa al Grupo Camaronícola.

Tomando en cuenta lo anteriormente dicho, es necesario explicar que tal observación se realiza con el propósito de señalar que en una organización todos los factores son importantes, sin embargo, para el estudio de la formulación de la estrategia, es importante identificar de dónde surge ésta.

En el Grupo Camaronícola, su estrategia de crecimiento implementada, tiene una implicación relevante, ésta no surge del negocio, si no del corporativo, y ello se debe a que es una unidad de negocios donde las decisiones que competen a la dirección estratégica de la organización se derivan de un grupo de personas que se encuentran en el ápice más alto de la organización, en el consejo de administración, el cual está compuesto por lo que hemos llamado en éste trabajo los socios-directivos, debido a que éstos son dueños del corporativo, por lo tanto son los dueños del Grupo Camaronícola. Es así que las estrategias surgen del corporativo y la participación de los directivos del Grupo Camaronícola se limita a

proporcionar información sobre el negocio, ya sea con opiniones sobre las decisiones que se tomarán u otorgándoles datos sobre las condiciones del medio ambiente externos e interno de la organización.

En este caso “*quién*” formula la estrategia son los socios-directivos, y la visión que tienen del negocio es de gran importancia en la formulación de sus estrategias, las cuales, además, es relevante señalar que muestran características muy similares a las utilizadas en la dirección de todo el corporativo.

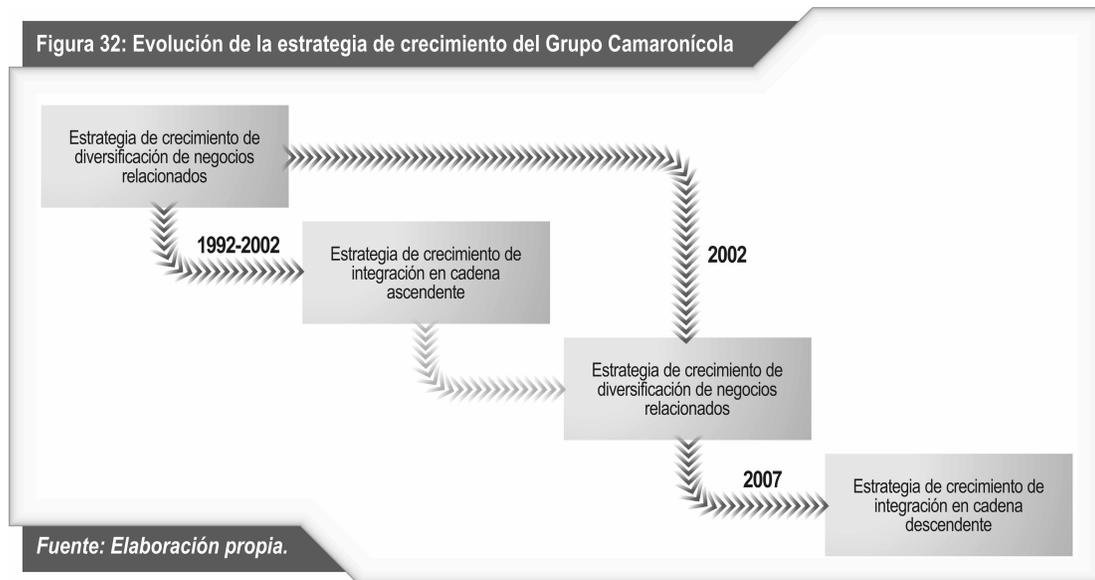
*“Los dueños han crecido su negocio adquiriendo o creando empresas que pertenecen al grupo... también algunas las han cerrado... pero de ser un pequeño negocio se ha convertido en un gran corporativo que cuenta con varios negocios”, (informante F).*

Podemos inferir de lo anterior, que los directivos han adquirido experiencia en la utilización de la estrategia de crecimiento, por lo cual, utilizarla para las unidades de negocios es lógico de pensar. Las experiencias positivas del uso de ésta estrategia permite que sus creadores tengan la seguridad suficiente para que pueda ser usada en nuevos negocios. Es así que puede decir que existe una tendencia a continuar con las estrategias utilizadas por el corporativo, las cuales son trasladadas a las unidades de negocios.

Así mismo, las operaciones y el comportamiento del Grupo Camaronícola a través del tiempo, han dado la pauta para que los socios-directivos tomaran la decisión de continuar con la estrategia de crecimiento, podemos afirmar que las experiencias pasadas han permitido que la organización se mantenga en el rumbo de la estrategia de crecimiento, y si bien ésta resultó en diversos tipos de estrategias de crecimiento, ello se debió a las experiencias que la creación de negocios y el encadenamiento le fue otorgando con los resultados obtenidos. Aunque es importante señalar que utilizar este tipo de estrategias es posible por el tipo de industria en el que se encuentra el Grupo Camaronícola.

En la siguiente figura se puede observar cómo la estrategia del Grupo Camaronícola se fue sub-dividiendo en tres diferentes estrategias de crecimiento, y si bien tienen el mismo propósito de crecer, la forma de realizarlo varía a medida

que va pasando el tiempo y las exigencias del medio se lo van permitiendo, acoplándose a las capacidades de la organización.



Se observa que la primera estrategia de crecimiento implementada fue la de diversificación en negocios relacionados, con la creación de varias granjas y una empacadora, posteriormente se suma la creación de la estrategia de crecimiento con encadenamiento ascendente al crearse el laboratorio de post-larva, pasado el tiempo se le da continuidad a la estrategia de crecimiento de diversificación en negocios relacionados, y la última de las estrategias implementada es la estrategia de crecimiento con encadenamiento descendente al instalarse un punto de venta para la comercialización del camarón.

De acuerdo con los datos otorgados por los informantes internos, considero que las experiencias, la visión de los socios-directivos y la influencia del medio ambiente interno y externo, son los elementos que han participado en la formulación de la estrategia de la organización. Es así que tomando como referente teórico a la tipología de Bailey y Johnson (2001), se pudo referenciar que el proceso estratégico utilizado por el Grupo Camaronícola muestra una combinación de perspectivas, por lo que la formulación de las estrategias en la organización camaronícola es *multi-perspectiva*. Es decir, cumple con características que se reconocen en dos perspectivas, por lo tanto es una

combinación de dos categorías de procesos: *el proceso evolutivo y el proceso visionario*. Sin embargo, un proceso que cumpla con las dos perspectivas no ha sido señalado en la tipología, por lo que se dificulta nombrarlo. Para tal efecto, considero que el proceso de la organización camaronícola estudiada debe ser denominado, pero antes de hacerlo, se plantean los elementos que describen el proceso.

El proceso del Grupo Camaronícola presenta las siguientes características:

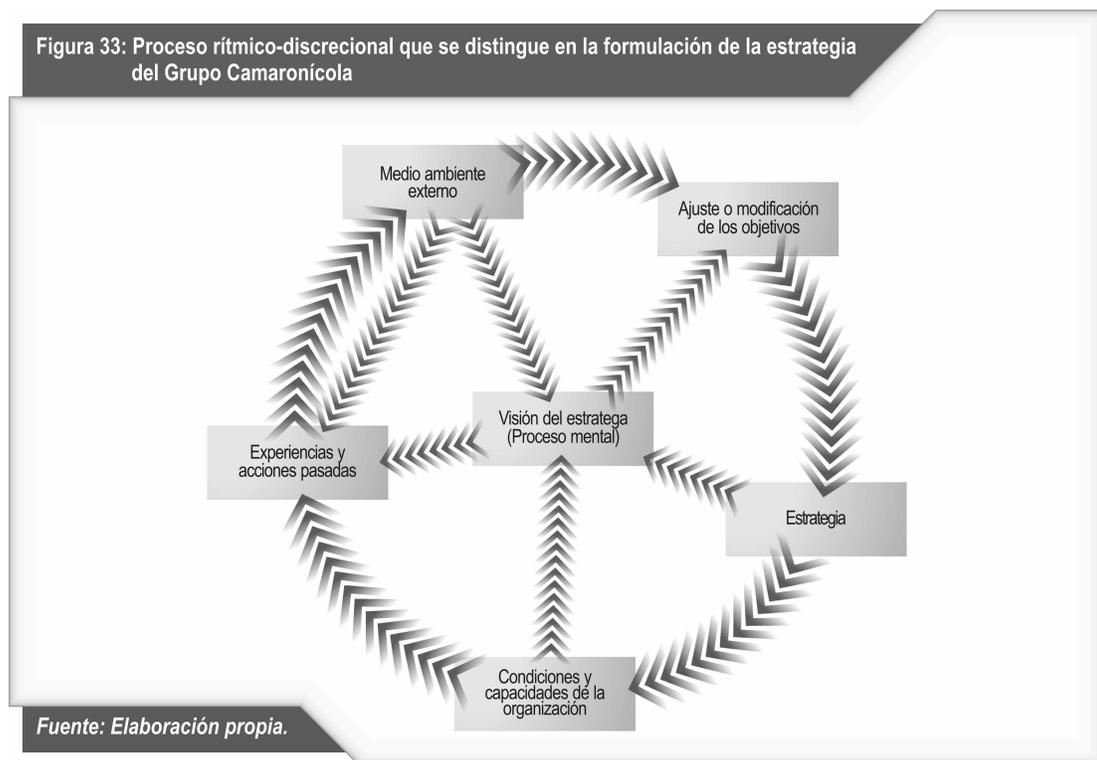
- Es un proceso que se va moviendo constantemente, que puede cambiar y/o adaptarse constantemente, para lo cual toma en cuenta las experiencias resultantes de decisiones pasadas,
- La experiencia de otras organizaciones (ya sea del corporativo o no),
- Combinación de las experiencias mencionadas con la información e influencia del medio externo y el análisis parcialmente racionalizado sobre la visión y propósito firmemente establecida por los socios-directivos de la organización,
- Los socios-directivos no se inclinan por mantener la estrategia, si no que ésta se mantiene en función de las “condiciones” que se van presentando en la organización, lo que determina que la estrategia no se formalice, y se mantenga en la mente de quienes la formulan.

De acuerdo con las características mencionadas, al proceso de la organización se le tendría que llamar “*proceso rítmico discrecional*”.

Se considera rítmico, porque el proceso de la estrategia posee elementos en su formulación que se encuentran en constante movimiento, influenciados no solo por el medio externo y el medio interno, si no también por las capacidades, conocimientos y cultura de quienes formulan la estrategia. Así mismo, también se considera discrecional, porque existe cierto sentido de racionalidad y lógica incremental que permite analizar las condiciones en función de un propósito bien definido, pero además tiene un cierto sentido de flexibilidad para variar en función de las necesidades. Empero la estrategia no se encuentre formalizada, existe el acatamiento por continuar con la estrategia hasta que las condiciones permitan hacer un cambio, la discrecionalidad entonces está en función de la libertad que tienen los directivos por cambiar, adaptar o modificar la estrategia, redirigir su

camino en función de los criterios y análisis realizados por quienes formulan la estrategia.

Los estudios realizados sobre la estrategia de crecimiento implementada por en el Grupo Camaronícola, implican que su formulación de ésta muestra un proceso “rítmico-discrecional”, el cual puede visualizarse gráficamente como se muestra en la siguiente figura.



Se observa en la figura anterior los componentes del proceso estratégico, los cuales comprenden al medio ambiente externo, el cual tiene factores que influyen directamente en la organización, como es el mercado, los intermediarios, los proveedores y los competidores nacionales e internacionales. De igual forma, existen otros factores cuyo grado de incertidumbre afecta las decisiones de la organización como son el clima y el precio, y si bien no están directamente relacionadas con la estrategia de crecimiento adoptada, éstos delimitan las decisiones operativas de la organización. El clima y el precio son factores que no dependen de la organización, y su grado de fluctuación es muy grande, por lo que el nivel de incertidumbre sobre estos factores es muy alto.

La organización se ve afectada por el clima debido a que la producción depende de éste. Un clima cálido favorece la buena producción del camarón y su desarrollo, mientras que un clima frío la afecta negativamente, motivando incluso el desarrollo de enfermedades. Por otro lado, los precios es un factor que esta en manos del mercado, por lo que el poder de la organización para influir en él es muy limitado, las fluctuaciones del precio están en función de la oferta y la demanda, y en últimas fechas éste ha ido decayendo considerablemente, la manera de resolver el efecto negativo del precio es mediante la acción de colocar productos en fechas donde la oferta decrezca, además de buscar la forma de entrar a mercados donde exista menos oferta e incluso introducir productos con valor agregado para poder controlar el precio de una mejor forma.

También existe otro componente del proceso estratégico del Grupo Camaronícola como son las experiencias pasadas. Las experiencias están conformadas por las acciones que en tiempos pasado fueron realizadas por la organización y que han tenido buenos resultados. Para la organización estudiada, las experiencias no solo tienen que ver con las propias experiencias del Grupo Camaronícola, si no que la experiencia de los socios-directivos en otros negocios (corporativo), y que han sido de gran utilidad para la formulación de las estrategias del Grupo Camaronícola. Así mismo, la organización utiliza las experiencias que han tenido otros productores de camarón, obtienen la información de asesores expertos en la industria, quienes fungen como fuentes de información sobre el comportamiento de los factores medio ambientales de la industria, pero además proporcionan valiosos datos sobre experiencias que otros productores de la región y del país están teniendo, lo cual es valorado por los directivos para tomar decisiones en el reordenamiento de los objetivos y visión de los socios-directivos, influyendo así en las decisiones estratégicas.

Otro de los componentes considerados como parte del proceso estratégico de la organización son las condiciones y las capacidades. Las condiciones tienen que ver con la posición en la que se encuentra la organización dentro del mercado, la imagen que tiene ante los públicos externos, así como su situación económica y las condiciones organizacionales en la que se encuentra, tales como los sistemas de información, administrativo y productivo, la situación estructural, cultural, de

clima organizacional, de endeudamiento, e incluso su capacidad de negociación con los clientes, intermediarios, proveedores y público externo. Mientras que las capacidades de la organización tienen que ver con la infraestructura, posición financiera, personal, y equipamiento. Tales capacidades y condiciones de la organización han variado, pero sobre todo, a medida que la empresa ha ido creciendo sus capacidades y condiciones se han visto fortalecidas. Es por ello que se puede decir incluso que la estrategia de crecimiento ha tenido implicaciones que se relacionan con el fortalecimiento de las capacidades, aunque es importante señalar que el crecimiento de la organización no necesariamente está relacionada con un efecto positivo en las condiciones y capacidades, por lo que esto también tiene que ver con las acciones de los directivos del Grupo Camaronícola, quienes han sabido aprovechar las ventajas que conlleva tener una estrategia de crecimiento. Así mismo, es necesario tomar en cuenta que en el desarrollo de las estrategias de crecimiento han tendido que ver las condiciones y capacidades de la organización que han sido desarrolladas por los miembros de la organización a través del tiempo, las cuales se han sabido aprovechar.

Continuando con los componentes del proceso que se distingue en la formulación de la estrategia en el Grupo Camaronícola, la visión del directivo es uno de los más relevantes y poco tangibles ya que se encuentra en la mente del estratega. Como ya se ha mencionado, la visión que tienen los socios-directivos sobre cómo lograr que la organización tenga un posicionamiento importante en los mercados, ha dirigido la formulación de la estrategia de crecimiento. Así mismo, es importante señalar que gran parte de esta estrategia tiene que ver con el cúmulo de conocimiento que los socios-directivos han obtenido y desarrollado a través de la experiencia que se adquirió en la implementación de éste tipo de estrategias en el Grupo Industrial o corporativo.

Por otro lado, uno de los aspectos que también es relevante mencionar respecto a este componente es el poder de liderazgo de los dueños del negocio. Se pudo observar que los miembros del Grupo Camaronícola confían en la visión de los socios-directivos ya que reconocen que es su inversión la que está en juego, pero

además confían en la forma que tienen de dirigir al negocio y están comprometidos con ellos y sus decisiones.

*“los dueños tienen gran fuerza en la organización.... nosotros seguimos sus ideas porque sabemos que lo hacen cuidando su inversión”*

(informante G).

Cuando la visión del directivo es firme, los objetivos pueden ir modificándose a medida que la información sobre los demás elementos del proceso va involucrándose en la mente del estratega. Es así que los objetivos han variado a través del tiempo, se puede observar que éstos cambian en función de la etapa del ciclo de vida de la organización. Si bien la visión no ha cambiado: *“lograr el posicionamiento de la organización en el mercado de mariscos...”*, los objetivos a alcanzar para llegar a cumplir con dicha visión si se han visto modificados a través del tiempo. Por ejemplo, el propósito de la organización al iniciar sus operaciones era crecer la capacidad productiva para abarcar la mayor cantidad de mercado y aprovechar las máximas ganancias de la industria, pero tres años más tarde, los objetivos fueron modificados hacia la búsqueda de buscar nuevos mercados para los productos con valor agregado, ocho años más tarde éstos se modificaron nuevamente para buscar las economías de escala y cuatro años después éstos cambian a buscar recuperar la liquidez y competitividad de la organización. Los cambios en los objetivos tienen que ver además con los problemas por lo que la organización ha tenido que pasar y con ellos busca solucionar dichos problemas, aprovechando sus capacidades, experiencias y oportunidades del medio.

El resultado de la información recibida, las experiencias pasadas, las condiciones medioambientales, los factores de incertidumbre, la búsqueda en la solución de problemas, la redefinición de los objetivos y los intereses de los socios-directivos dirigidos por una visión clara, son los componentes del proceso estratégico que confluyen en la formulación de la estrategia de crecimiento para el Grupo Camaronícola. Es de esta manera que el proceso para la formulación de las estrategias del Grupo Camaronícola se considera tiene una representación rítmica y a la vez discrecional, debido a que las decisiones estratégicas no son producto de simples decisiones que emergen sin sustento, si no que están pensadas bajo razonamientos e intuiciones que confluyen en las ideas para lograr los objetivos

esperados buscando solucionar los problemas actuales y ver el logro futuro de la organización; por lo que la forma que ha encontrado el Grupo Camaronícola para lograrlo es mediante la implementación de estrategias de crecimiento.

## 5.2 Análisis de los enfoques que definen el proceso estratégico del Grupo Camaronícola

La estrategia de crecimiento es analizada en este apartado con el propósito de distinguir los elementos que se distinguen en ella en función de diversos enfoques. La estrategia esta compuesta por factores que la distinguen, los cuales tienen que ver con el mercado, sus recursos y capacidades, los intereses de los directivos y sus valores , así como con la sociedad.

**Cuadro 19: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia el Mercado**

		Elementos que se distinguen	Consideraciones en la estrategia
<b>Hacia el Mercado</b>	<b>Amenazas de nuevos productos</b>	No existen grandes diferencias del producto, su diferenciación se basa en el tamaño, calidad, color y precio. En el camarón con valor agregado, las diferencias tienen que ver con el tipo de presentación: cocido, pelado, desvenado, en mariposa, con cola o sin cola, etc. Acceder a la diferenciación es relativamente fácil en el camarón fresco, pero en el del valor agregado se complica por la inversión que representa tener el equipo o enviarlo a maquilar.	Esta altamente considerado en la estrategia y se busca hacerle frente
	<b>Poder de negociación de los compradores</b>	El poder de los compradores es muy alto debido a que son pocos y se conocen entre ellos, también tienen capacidades muy fuertes. Los compradores también son muy sensibles al precio. El productor suele adquirir compromisos con los compradores por motivos de financiamiento.	Esta considerado tratando de eliminar del canal a los compradores más fuertes
	<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Los proveedores también tienen gran poder de negociación debido a que son pocos los proveedores de materias indispensables para la producción del camarón, como son las larvas y el alimento. Es difícil negociar con ellos porque tienen el poder sobre el precio de los insumos.	La estrategia de crecimiento ascendente con el laboratorio de post-larva pretende disminuir la fuerza de los proveedores de larva.
	<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Los productos sustitutos están relacionados con otros productos marítimos. Pero el camarón aún sigue teniendo una posición privilegiada en el mercado. La amenaza más cercana se enfoca a los productos con valor agregado, con los productos de camarón, cocido, pre-elaborado, etc., que incluyen además del camarón otros productos de mar menos costosos.	Hay una visión débil sobre la amenaza de productos sustitutos.
	<b>Intensidad de la rivalidad en la industria</b>	La industria se encuentra altamente competida por productos que no solo nacionales, sino internacionales. El mercado se está saturando de producto extranjero, aunque de menor tamaño y calidad, pero con precios más bajos. La marca en la industria del camarón no es aún representativa e influyente en los mercados, por lo tanto, aún no se puede explotar. Aunque en el camarón con valor agregado, algunas marcas ya están adquiriendo presencia en el mercado.	La estrategia busca tener una ventaja de bajos costos para competir en precios.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se muestran los elementos que describen el contenido de la estrategia de crecimiento formulada por el Grupo Camaronícola, donde cada elemento pudo diferenciarse en función de los análisis realizados a los componentes medioambientales internos y externos de la organización.

Sobre los factores que influyen en el mercado, en la estrategia se puede distinguir que el crecimiento realizado al instalar granjas y empacadoras, están encaminadas a enfrentar las amenazas sobre nuevos productos, sobre todo en mejorar las características del camarón y en ofrecer producto con valor agregado.

Por otro lado, la creación de un punto de venta sobre la estrategia de encadenamiento descendente busca disminuir la fuerza de los compradores en el mercado. Así mismo, el contenido de la estrategia de crecimiento se puede considerar débil en cuanto a que la organización no está preparada para la amenaza de los productos sustitutos, aunque con las empacadoras se busca poder establecer criterios para dar valor agregado al producto, pero para ello requiere de ampliar su visión hacia la comercialización de otros productos marítimos y la combinación entre ellos. De igual forma la intensidad de la rivalidad existente en la industria acuícola, han obligado a que las estrategias de crecimiento implementadas por la organización, se encaminen a fortalecer su capacidad para reducir los costos, mediante economías de escala, así como con la compra en volumen, entre otros, ello le permite mantener una ventaja de precio ante los competidores.

En el siguiente cuadro se describen los elementos que han sido detectados como aquellos que forman parte del contenido de la estrategia según el enfoque que ésta tiene respecto a los recursos y capacidades de la organización.

Se observó que los directivos han considerado a la estrategia de crecimiento en función a sus recursos y capacidades, lo cual se puede palpar en el estudio realizado sobre el desarrollo histórico de la organización, la cual tiene una tendencia de crecimiento, por lo que a medida que iba creciendo (creando nuevos negocios y encadenándose hacia atrás y hacia delante) sus recursos se iban haciendo más grandes, constituyéndose una fortaleza para la organización.

**Cuadro 20: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia los Recursos y Capacidades**

		Elementos que se distinguen
<b>Hacia los Recursos</b>	<b>Recursos físicos</b>	Localización geográfica accesible para la comercialización del producto. Infraestructura suficiente y con capacidad de desarrollo tecnológico. Sistemas productivos de calidad.
	<b>Recursos intelectuales</b>	Expertos en la producción de camarón en cautiverio. Alto nivel de liderazgo en el sistema productivo y administrativo.
	<b>Recursos organizacionales</b>	Excelentes relación con empleados y clientes. Buena reputación e imagen de seriedad, calidad y compromiso.
	<b>Recursos financieros</b>	Actual limitación en su capacidad de auto-financiamiento. Está sujeto a financiamiento externo: del Grupo Industrial (corporativo al que pertenece), y a créditos bancarios.
<b>Hacia las Capacidades</b>	<b>Capacidad de integración</b>	Sistema de investigación y desarrollo. Sistema de producción semi-intensiva tradicional. Limitado sistema de marketing. Buena coordinación entre las áreas. Limitado sistema de comunicación.
	<b>Capacidad de reconfiguración</b>	Sistema flexible de organización. Alta capacidad de colaboración. Buena capacidad para ser reconfigurada.
	<b>Capacidades ganadas</b>	Adquisición de encadenamiento hacia atrás y hacia delante.

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto a sus capacidades, se distinguen elementos fuertes y otros débiles, se observa que las capacidades de la organización también están en función de su estrategia de crecimiento, puesto que a medida que va creciendo su capacidad para integrarse y reconfigurarse se fortalece, debido a la estructura flexible con la que se ha sostenido. Su flexibilidad se debe a que ha mantenido a los negocios separados, también es una organización no muy formalizada, lo cual se contradice, en cierto sentido, con la premisa de que las organizaciones cuando crecen se hacen formales por lo tanto son menos flexibles que cuando permanecen pequeñas.

La estrategia tiene implícito los intereses, valores y personalidad de sus estrategas. Como ya ha sido mencionado, quienes han diseñado la estrategia de crecimiento de la organización son los socios-directivos, siendo éstos a su vez los

dueños del Grupo Industrial o corporativo al cual pertenece el Grupo Camaronícola.

**Cuadro 21: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia los Directivos y sus Valores**

Elementos que se distinguen	
<b>Dominación</b>	Quien crea la estrategia en la organización es un grupo de personas, las cuales son los llamados en este trabajo "socios-directivos", éstos son los dueños de la organización, y que además controlan las operaciones del Grupo Industrial (corporativo)
<b>Intereses</b>	Los intereses de los estrategas tienen gran influencia en la estrategia del Grupo Camaronícola, el cual tiene sus principios en el factor financiero. Lograr el máximo de beneficios económicos con las operaciones de la organización
<b>Valores</b>	Los valores y cultura del Grupo Camaronícola están directamente relacionados con los de los socios-directivos. Estos están enfocados a la calidad, servicios al cliente, ser los mejores en el mercado, lealtad con los clientes y proveedores, honestidad en las operaciones, ética en las acciones y respeto por el público de la organización.
<b>Integración</b>	Los socios-directivos solo se relacionan con los directivos principales del Grupo Camaronícola. Los empleados no tienen contacto con ellos.

*Fuente: Elaboración propia.*

El negocio aunque está dirigido con la visión de sus dueños, éstos ven a la organización como una unidad de negocios que ha sido adquirida desde el punto de vista financiero, de tal forma que sus intereses son básicamente económicos. Por lo que el crecimiento de la organización ha tenido como implicaciones el interés de los socios-directivos de aprovechar las oportunidades económicas que representaba el mercado, en cuanto a su tamaño y los márgenes de ganancias que ofrecían los precios del camarón. Actualmente, aún existe el mismo interés y los valores que dirigen a la organización están basados en el respeto mutuo entre clientes y organización, la calidad y el servicio, así como maximizar las ganancias de cada uno de los negocios del Grupo Camaronícola.

Si bien la organización tiene plasmada en su misión "ofrecer a nuestros clientes productos con la mejor calidad, así como el mejor servicio y atención de acuerdo a sus necesidades, todo esto dentro de un marco de absoluto respeto hacia el medio ambiente", la responsabilidad que la organización ha adquirido en su misión, no ha sido plasmada en su estrategia.

**Cuadro 22: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia la Sociedad (público interesado).**

Elementos que se distinguen	
<b>Hacia el Público interesado</b>	<p><b>Cientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Busca mantener su fidelidad.</li> <li>Respeto por los intermediarios.</li> <li>Respeto por los acuerdos.</li> <li>Atención y servicio para la satisfacción.</li> </ul>
	<p><b>Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Política de respeto mutuo.</li> <li>Cumplir con las condiciones de pago en tiempo y cantidad.</li> </ul>
	<p><b>Medio ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con las disposiciones legales.</li> </ul>
	<p><b>Comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Colabora con el desarrollo de las localidades cercanas a las granjas: caminos y empleos.</li> </ul>
	<p><b>Empleados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Busca mantener su fidelidad con sueldos y salarios justos.</li> <li>Otorga libertad de decisión.</li> <li>Respeto por las jerarquías.</li> <li>Política de puertas abiertas.</li> <li>Preocupación por sus necesidades.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Lo que se puede observar es que el interés puesto en el público que rodea a la organización está relacionado con las acciones operativas o actividades diarias de la organización, las cuales son llevadas a cabo por los directivos del Grupo Camaronícola. Ello significa que los socios-directivos no tienen un interés particular sobre los públicos interesados, sin embargo, las actividades que conllevan las operaciones de la organización buscan acatar los valores que guían las acciones diarias, con respecto a la honestidad, servicio, respeto mutuo, entre otros. Así mismo, tratan de cumplir con las disposiciones legales que les son impuestas con respecto a los empleados, y al cuidado del medio ambiente.

### *Conclusión*

La formulación de la estrategia tiene implícito un proceso por medio del cual los estrategas crean las estrategias que serán implementadas en una organización. Los procesos que conforman la formulación de la estrategia están compuestos no únicamente por una serie de pasos que resultan en una estrategia, si no que más allá de ello, existen una serie de factores de donde se considera surge la estrategia, dichos factores otorgan a los estrategas los elementos necesarios para

que la estrategia pueda surgir, conformarse y establecerse como el camino que seguirá la organización para alcanzar sus objetivos. Considerando lo anterior, en este capítulo se ofrecen los factores que conforman el proceso seguido por el Grupo Camaronícola al formular sus estrategias de crecimiento.

La organización estudiada desarrolló para la formulación de sus estrategias un proceso que con base en el conocimiento teórico estaría formado por varias perspectivas, y en función a ello el proceso para la formulación de estrategias llevado a cabo por el Grupo Camaronícola es denominado “*proceso ritmico-disrecional*”, el cual está compuesto por diversos factores como: el medio ambiente externo, ajuste y modificación de objetivos, estrategia, condiciones y capacidades de la organización, experiencias y acciones pasadas, así como de la visión del estratega. La información que los socios-directivos reciben de estos factores es analizada e influenciada entre sí, generando un proceso constante y cambiante, de donde surgen las ideas para la formulación de las estrategias.

Así mismo, en este capítulo se mostró el contenido de la estrategia de crecimiento formulada en el Grupo Camaronícola donde se toma en cuenta tres enfoques principalmente: a) el enfoque hacia el mercado, donde la influencia tan marcada que el mercado ha tenido en el crecimiento de la organización, así como las amplias expectativas que el mercado representó para ésta influyó en la estrategia de crecimiento; b) el enfoque hacia los recursos y competencias, el cual está íntimamente relacionados con la estrategia, es decir, la estrategia mantiene en su interior las implicaciones de fortalecer los recursos y competencias de la organización a medida que va creciendo, pero a su vez, el fortalecimiento de sus recursos y competencias, motivó el crecimiento de la organización, c) los valores y aspiraciones del directivo, es un enfoque que tiene una gran relación con la estrategia, ya que sus intereses personales están firmemente palpables, considerando que los estrategias son los socios-directivos, quienes a su vez son los dueños de la organización, por lo que su visión e interés encamina el surgimiento de la estrategia y si bien los valores están plasmados en las políticas y cultura de la organización, el interés tiene bases económicas principalmente; d) el enfoque hacia la sociedad o público interesado, no es uno de los que se pueda considerar importante en función al grado de influencia que pudiera haber tenido

en la formulación de las estrategias, sin embargo, se pudo detectar que éste enfoque es considerado en las operaciones diarias que dirigen las actividades de la organización, donde se busca tomar en cuenta a los públicos interesados cuidando el respeto mutuo, así como el cumplir con las disposiciones que por ley les son impuestas.

**conclusiones**

En este último apartado abordo las principales conclusiones extraídas del trabajo de investigación que nos ocupa. Así en primer lugar, se presentan las deducciones referentes al objetivo del estudio, en segundo lugar, se establecen las implicaciones académicas y prácticas de la investigación y finalmente se explicitan sus limitaciones y se ofrecen algunas recomendaciones para investigaciones futuras.

- Deducciones sobre objeto de estudio

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo principal de esta investigación, la búsqueda de los datos empíricos se orientó a dos vertientes primordiales: a) ahondar en el estudio de las organizaciones camaronícolas, por considerar que éstas no han sido profundamente estudiadas desde la perspectiva de los estudios organizacionales; y b) ofrecer evidencia empírica sobre el estudio de la estrategia.

Ambas vertientes responden a los requerimientos que los estudios organizacionales reclama para las investigaciones de ésta disciplina: un tema que incumbe al área de estudio es la estrategia, puesto que ésta es parte de las organizaciones y su estudio reclama la identificación de elementos que describan pragmáticamente a las organizaciones, sobre todo aquellas que no han sido ampliamente reconocidas.

Ante el interés por conocer aspectos relacionados con el ámbito organizacional de los negocios camaronícolas, se eligió estudiar la estrategia desde la perspectiva de su formulación, permitiéndonos conocer características que distinguen a éstas de otras organizaciones. La estrategia, y de manera específica su formulación, permite el conocimiento de una serie de factores del medio ambiente externo e interno que particularizan a cada organización, por lo que identificar algunos elementos que caracterizan a este tipo de organizaciones es relevante para el negocio de la camaronicultura, puesto que si bien existen importantes avances y abundante información en relación a los sistemas de producción y reproducción del camarón en cautiverio; en cuanto al funcionamiento organizacional no existe información suficiente para describirlas internamente

Es así que atendiendo a la necesidad de revisar la literatura sobre los diferentes enfoques teóricos para la formulación de estrategias, hemos planteado las circunscripciones en las que queda enmarcado el campo de la estrategia dentro de los estudios organizacionales. Además, con el fin de acercarnos al conocimiento que sobre el pensamiento estratégico han realizado los especialistas en el tema en más de cuarenta años, se retoman las aportaciones de Mintzberg y demás, en las diez escuelas que explican los factores que describen la formulación de la estrategia, y su aportación sobre las bases que determinan la formulación de la estrategia han sido de gran ayuda para investigaciones empíricas. De igual forma, y para cumplir con el propósito de describir el proceso que sigue una organización al formular sus estrategias, hemos retomado las perspectivas de Bailey y Johnson, quienes ofrecen una tipología que determina las etapas que componen los pasos que siguen los estrategas al formular las estrategias. Ambos enfoques han sido de utilidad para la presente investigación. Tales abstracciones realizadas por investigaciones pasadas me han permitido entender que la realidad no es pura, lo que a su vez me ayuda a comprender los procesos que surgen en las organizaciones, y si bien son diversos, mi interés se enfoca en los procesos que siguen los estrategas al formular sus estrategias, cuyas implicaciones se antojan más complejas y poco claras, sin embargo, su existencia exige de su conocimiento para comprender la participación que las estrategias tienen en el desarrollo de las organizaciones.

Los resultados de la investigación permiten señalar que la organización estudiada presenta un proceso que de acuerdo con las implicaciones teóricas es una combinación de las perspectivas “incremental” y “visionaria”. El proceso, al que hemos denominado “rítmico-discrecional”, está compuesto por una serie de etapas que tienen una representación rítmica y a la vez discrecional, puesto que los elementos que componen las etapas del proceso fluyen de manera informal, cambian y se modifican en función de las condiciones interna y externas, se supeditan a los intereses de quien formula la estrategia y se reorganiza a medida que las experiencias van otorgando información para adaptar a la organización a cambios del entorno, así como para prepararla para las oportunidades que se vayan presentando. Así mismo, las decisiones estratégicas no son producto de simples decisiones que surgen sin una visión, por el contrario, las estrategias si

bien no están formalizadas, estas surgen bajo razonamientos e intuiciones que confluyen en ideas para alcanzar los objetivos esperados, y para solucionar los problemas que se vayan presentando.

La estrategia que la organización estudiada despliega es una estrategia de crecimiento, la cual es explicada bajo las siguientes consideraciones:

*a) El medio ambiente externo.* Los factores medio ambientales como el mercado y los precios influyeron decisivamente en la creación de la estrategia de crecimiento de la organización. El mercado es uno de los factores que mayor relevancia ha tenido en la estrategia de crecimiento de la organización. Los directivos al incursionar en la industria acuícola camaronícola se dieron cuenta que existía un amplio mercado con precios que ofrecían amplias ganancias a los productores. El mercado que no había sido cubierto totalmente por los productores de camarón ofrecían amplias expectativas para la organización, es así que sus directivos decidieron realizar importantes inversiones para crecer su capacidad productiva y de comercialización. Se construyeron granjas, empacadoras, laboratorios de post-larva y un punto de venta. Consideraron que la organización para lograr abarcar estos mercados y obtener las ganancias deseadas, necesitaban producir más, mejorar la calidad del producto y ampliar su capacidad de comercialización. En este sentido buscaron fortalecer sus capacidades internas, principalmente de infraestructura a través de estrategias de crecimiento.

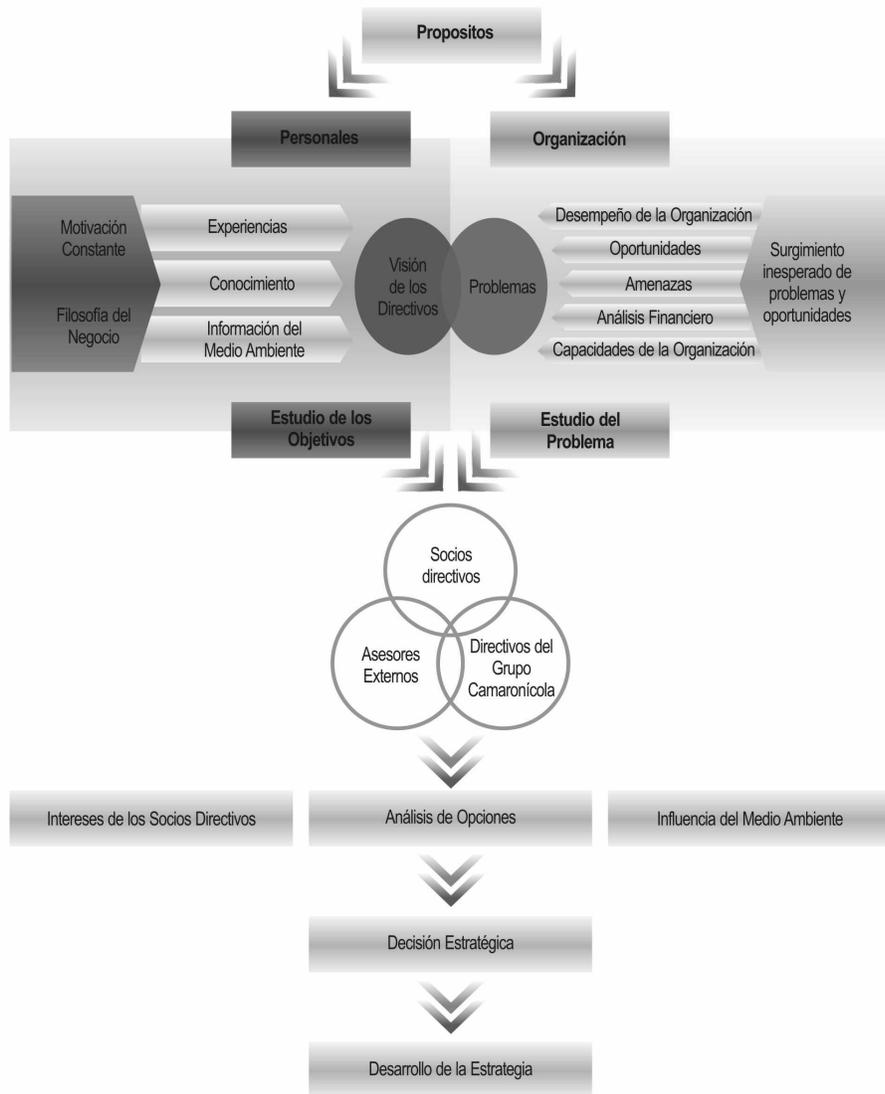
*b) La estructura organizacional.* Fungir como una división de un corporativo como el Grupo Industrial influyó en la formulación de la estrategia de crecimiento, la cual surge de la visión de los socios-directivos de la organización. Las decisión de crecer tienen sus bases en dos aspectos: i) la estrategia ya ha sido experimentada por el Grupo Industrial, motivo por el cual se da la continuidad para desplegar estrategias de crecimiento en la organización camaronícola; ii) la estrategia que surge del corporativo, se deriva de la dependencia financiera que existe entre la organización camaronícola y el corporativo, de tal forma que la decisión de invertir en la creación de negocios, compete a los dueños.

No obstante la estrategia de la organización estudiada, le ha permitido alcanzar los objetivos planteados; es necesario señalar que la estrategia no ha tomado en cuenta algunos factores que pueden ser considerados una debilidad como los siguientes:

1. La consideración de factores medioambientales como el gobierno, políticas públicas, exigencias de cuidado ambiental y públicos externos. La poca atención a estos factores puede ser motivada por la especial atención que ha requerido ocuparse de aspectos como: la preocupación por mantenerse en el mercado a pesar de los problemas financieros motivado por las malas decisiones de los directivos del Grupo Camaronícola y la fluctuación que tiende a la baja de los precios del producto en el mercado, el cual no puede ser totalmente controlado por los productores. También ha influido las enfermedades que por la condiciones de ubicación geográfica es difícil de controlar.
2. El despliegue de estrategias paralelas que les permita expandir otras capacidades para sostenerse en los mercados sin tener que crecer.
3. Tomar en consideración elementos internos como la creación de una red de información interna que no esté basada en las personas.
4. Fortalecer su imagen y elementos mercadológicos que le permitan mantener su posición en el mercado, considerando que la competencia cada vez es mayor y los precios dejan menos márgenes de ganancias.
5. En función a lo anterior, la organización requiere tomar muy en serio el desarrollo de nuevos mercados, así como la creación de estrategias encaminadas a la comercialización de productos de camarón con valor agregado.

En la siguiente figura se muestra un esquema general de los factores que influyen en el proceso para la formulación de las estrategias de crecimiento en el Grupo Camaronícola, en donde se pretende resumir la relación existente entre cada uno de los componentes de la estrategia y de los factores que influyen en el proceso para la formulación de la misma.

**Cuadro 1: Esquema general de los factores que influyen en el proceso para la formulación de las estrategias de crecimiento en el Grupo Camaronícola.**



*Fuente: Elaboración propia*

- *Implicaciones académicas y prácticas sobre el estudio de la formulación de las estrategias en las organizaciones camaronícolas.*

El proceso utilizado para estudiar a las organizaciones y la manera cómo formulan sus estrategias nos demuestra que el conocimiento teórico es útil para guiar los trabajos empíricos en investigaciones, pero no explican la realidad para todas las organizaciones. No obstante tal limitación, los antecedentes teóricos nos permitieron contar con la orientación necesaria para realizar la investigación, y los resultados de la misma nos concede deducir que existen una serie de alcances que sobre las organizaciones camaronícolas se pueden mencionar, atendiendo a la premisa de que cada organización es distinta, existen elementos que pueden ser generalizados para las organizaciones de la industria camaronícola.

De esta manera consideramos que la estrategia es un componente de la organización y que para que ésta exista no requiere ser explicitada. Sin embargo, ésta requiere estar sustentada de una clara visión sobre lo que se quiere lograr alcanzar en el negocio, ya que como se pudo observar en el caso de estudio, aunque la estrategia no esta formalizada, la visión ha guiado las decisiones estratégicas.

La existencia de estrategias han permitido a la organización alcanzar sus metas, sin embargo, éstas no van solas, es necesario que se conjuguen una serie de elementos como la clara visión del estratega sobre el futuro de la organización, personal eficiente y comprometido con los propósitos de la organización y una estructura flexible que permita la adaptación rápida a los cambios del entorno. Así mismo, las organizaciones camaronícolas, no deben olvidar que sus estrategias requieren tomar en cuenta dos factores importantes: obtener información constante de lo que ocurre en el medio ambiente externo y fortalecer sus capacidades y habilidades internas.

Finalmente, la estrategia formulada por este tipo de organizaciones debe ser flexible, quienes formulan las estrategias debe estar bien informado, establecer un sistema de comunicación que le permita acercarse no solo a los públicos externos, si no también al personal de la organización, además de que ésta

debería ser conocida por los miembros de la organización, de esta manera se podrían evitar errores en la conducción de las actividades operativas, además que podría su desempeño ser evaluado.

Lo anterior es primordial, porque si bien este tipo de organizaciones han estado teniendo problemas de precios, mercados, enfermedades, calidad en la producción y conflicto en los canales de distribución, la industria aún se encuentra en crecimiento, de tal suerte, que la existencia de estrategias serán necesarias para enfrentar los problemas actuales, pero además deberán prepararse para las nuevas condiciones que se vendrán en un futuro no muy lejano, como son las regulaciones medioambientales y la gran competencia que los países en desarrollo significarán para el mercado no solo internacional, sino también en el nacional.

- *Algunas consideraciones finales de la investigación*

Aunque es considerado relevante la comprensión de la personalidad del estratega, la cultura, la política y otros factores que influyen en la formulación de la estrategia, en este estudio no fueron tomados en consideración, debido a las limitaciones relacionadas con el objetivo del estudio, lo que implicó delimitar la amplitud y profundidad de la investigación en estos aspectos, como lo sería el estudio de la cultura y las políticas son factores que si bien son importantes, estos no fueron tomados en cuenta para la investigación, lo que sugiere futuras investigaciones en estos puntos.

Así mismo, este tipo de organizaciones ofrecen amplias posibilidades profundizar en estudios relacionados con las estrategias emergentes, tratando temas como: el manejo de la incertidumbre, la implementación de éste tipo de estrategias y los factores que refieren al directivo. Los nuevos paradigmas en las organizaciones obligan a estudios sobre la estrategia bajo la perspectiva de que ésta es construida *per-se*, así como sobre el análisis del discurso de la estrategia. Ambas bajo aspectos relacionados con el proceso estratégico, el cambio estratégico y las dimensiones que caracterizan a la estrategia.

Finalmente se puede señalar que los resultados de la presente investigación pueden ser de utilidad para la comprensión y conocimiento más profundo, desde la perspectiva organizacional, de éste tipo de negocios y de su industria, instando a continuar con investigaciones que se encaminen a la descripción de características que expliquen a las organizaciones camaronícolas con el fin de incrementar la cultura de sus directivos, de los administradores públicos y de la sociedad en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. New York. D. Irwin.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York, Mc Graw Hill.
- Bailey, A. y Johnson, G. (2001). *A Framework for a Managerial Understanding of Strategy Development*, en L. Volberda, H. y Elfring, T. (Eds.) *Rethinking Strategy*, London, Sage Publicaciones.
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración, *Iztapalapa*, año 20, (48), (11-34).
- Bettis, R. y Prahalad, C. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*. Vol.16, (1), (5-14).
- Blair, J. y Boal, K. (1991) Strategy Formation Process in Health Care Organizations: A Context-Specific Examination of Context-Free Strategy Issues, *Journal of Management*, vol. 17, (2), (305-344).
- Bowman, E., Singh, H. y Thomas, H. (2002) *The Domain of Strategic Management: History and Evolution*, en L. Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.).*Handbook of Strategy and Management*. London. Sage Publications.
- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy, *Academy of Management Review*, vol. 10, (1), (89-98).
- Chakravarthy, B. y White, R. (2002) *Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies*, en L. Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London. Sage Publications.
- Clegg, E., Clarke, T. e Ibarra, E. (2001). Millennium management, changing paradigms and organization studies. Human Relations, vol. 54, 1, (31-36).

Cool, K., Almeida, L. y Dierick, I. (2002). *Constructing Competitive Advantage*, en L. Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds). Handbook of Strategy and Management. London. Sage Publications.

Creswell, J. (1998). Qualitative inquiry and Research Design. Choosing Among five traditions. London. SAGE Publications.

Davis, G. y Useem, M. (2002). *Top Management, Company Directors and Corporate Control*, en L. Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.). Handbook of Strategy and Management. London. Sage Publications.

Eisenhardt, K. (1980). Building Theories from Case of Study Research, *Academy of Management Review*, Vol.14, (4), (532-550).

Eisenhardt, K. y Santos, F. (2002). *Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?*, en L. Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.). Handbook of Strategy and Management. London. Sage Publications.

Fiol, M. y Lyles, M. (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, vol. 10, (4), (803-813)

Hambrick, D. y Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy?, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, (4), (51-62).

Hart, S. y Banbury, C. (1994). How Strategic-making Processes can make a Diference, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, (251-269).

Hatch, M. (1997) Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. New York. Oxford University Press.

Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1993). Administración y Estrategia. Teoría y Práctica. Argentina. Ed. Macchi. 4a. Ed.

Hutzschenreuter, T. y Kleindienst, I. (2006) Strategy-Process Research : What have We Larned and What Is Still to Be Explored, *Journal of Management Review*, vol. 32, (5), (673-720).

Ibarra, E. y Montaña, L. (1990). *Teoría de la organización: desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*, en Ibarra E. y Montaña, L. (Eds.) *Teoría de la organización: fundamento y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

Josupeit, H. (2004). Revisión del mercado mundial del camarón. La producción mundial de camarón. *Revista Industrial Acuícola*, vol. 1, (4), (26-27).

Kaplan, R. y Norton, D. (2004) Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. España. Gestión 2000.

Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia. México. Prentice Hall

La Ville, V. y Mounoud, E. (2004). Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrications de la stratégie. Proposition d'un cadre conceptuel. 13eme Conférence de l'AIMS, Le Havre. Juin.

Latiesa, M. (2000). "Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas". En García Fernando, et. Al. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Editorial. (405-444).

Langley, A. (1995) Between "Paralysis by Analysis" and "Extinction by Instinct", *Sloan Management Review*, Vol. 36, (3), (63-76).

Lem, A. (2006). *An Overview of Global Shrimp Markets and Trade*, en Leung, P. y Engle, C. (Coord.), *Shrimp Culture. Economics, Markets and Trade*. U.S.A. Blackwell Publishing (p.3-10)

Leung, P. y Engle, C. (2006). *Shrimp Culture. Economics, Markets and Trade*. U.S.A. Blackwell Publishing.

Miles, R. y Snow, Ch. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York. Mc. Graw Hill.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina. Granica.

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, spring, (21-30).

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*. México. Prentice Hill.

Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. España. Mc.Graw Hill.

Perrow, Ch. (1991). *Sociología de las organizaciones*. España. Mc Graw Hill. 3ª. Ed.

Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, vol 13, (special issue), (5-16).

Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London. Sage Publications.

Plan Estatal de Sinaloa (2005).

Porter, M. (1987) *Ventaja competitiva*. México.CECSA.

Pfeffer, J. (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México. Oxford.

Prahalad, C. y Hammel, G. (1994). Strategy as a field of studies. Why search for a new paradigms, *Strategic Management Journal*, vol. 15, SPECIAL ISSUE, (5-16).

Quinn, J. y Collage D. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review* vol. 20, (1), (7-23).

Ruíz, J. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. España. Universidad de Deusto.

Rouleau, L. y Séguin, F. (1995) Strategy and Organization Theories: Common forms of discourse, *Journal of Management Strategy*, vol. 32, (1), (101-117).

Sachs, S. y Rühli, E. (2001). Strategic Evolution in Highly Complex Realities: Corporate Level Strategy in the Situation of a Merger. *Management*, vol. 4, (1), (1-21).

SAGARPA (2005)

Sanders, C. y Jones, V. (1990). Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium, *Academy of Management Review*. Vol. 15, (1), (29-46).

Schwenk, Ch. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making, *Strategic Management Journal*, vol. 5, (2), (111-128).

Segal-Horn, S. (2004) The modern roots of strategic management. *European Business Journal*, (133-142).

Senado de la República (2005). Apoyo a la acuicultura en México, *Gaceta del Senado*, num. 94.

Shah, S. y Corley, K. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. *Journal of Management Studies*, vol. 43, (8), (1821-1835).

Shimizu, K. y Hitt, M. (2004). Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, (4), (44-58).

Shrivastava, P., Mitroff, I. y Alvensson, M. (1987) Nonrationality in Organizational Action, *International Studies of Management and Organization*, vol. XVII, (3), (90-109)

Shrivastava, P. y Grant, J. (1985). Empirically Derived of Strategic Decision-making Processes, *Strategic Management Journal*, vol. 6, (2), (97-113).

Sierra, R. (1988). Técnicas de investigación por encuesta. México, Fondo de Cultura Económica.

Smircich, L. y Stubbart, Ch. (1985). Strategic Management in an Enacted World, *Academy of Management Review*, vol. 10, (4), (724-736).

Stake, R. (1994). *Case Study*, en L. Denzin, Norman K. y Lincoln, I. (Eds.), *Handbook Qualitative Research*. California, USA. Sage Publications.

Taylor, S. y Bogadan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires, PAIDOS.

Thompson, A. y Strickland A. (2004). Administración Estratégica. México. McGraw Hill. 13a. Ed.

Wagner, C., Valenti, W. y Tidwell, J. (2006). *Economics and Management of Freshwater Prawn Culture in Western Hemisphere*, en L. Leung, P. y Engle, C. (Coord.), *Shrimp Culture. Economics, Markets and Trade*. U.S.A. Blackwell Publishing.

Volberda, H. y Elfring, T. (2001) *Rethinking Strategy*. London. SAGE

Whetten, D., Rands, G. y Godfrey, P. (2002). *What are the Responsibilities of Business to Society?*, en L. Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London. Sage Publications.

Yin, R. (1994). *Case study research*. California, USA. Sage Publications.

## LISTADO DE FIGURAS Y CUADROS

### FIGURAS:

- Figura 1: Componentes de las organizaciones
- Figura 2: Componentes del proceso estratégico
- Figura 3: Esquema de los procesos para la formulación de la estrategia
- Figura 4: Etapas del proceso lineal
- Figura 5: Etapas del proceso evolutivo
- Figura 6: Etapas del proceso de negociación
- Figura 7: Etapas del proceso colectivo
- Figura 8: Etapas del proceso visionario
- Figura 9: Etapas del proceso reactivo
- Figura 10: Esquema de la metodología de investigación
- Figura 11: Enfoques teóricos para el estudio de la formulación de la estrategia
- Figura 12: Factores de la cadena productiva en la industria camaronícola
- Figura 13: Factores y sub-factores de la etapa de pre-producción
- Figura 14: Factores del medio externo que influyen en la etapa de producción
- Figura 15: Componentes de post-producción
- Figura 16: Regiones que producen camarón en México
- Figura 17: Distribución de granjas en el Estado de Sinaloa
- Figura 18: Canales de distribución para el mercado nacional
- Figura 19: Canal de distribución para el mercado internacional
- Figura 20: Sistema productivo del camarón en la granja
- Figura 21: Estructura organizacional del Grupo Camaronícola
- Figura 22: Desarrollo del crecimiento histórico del Grupo Industrial (corporativo)
- Figura 23: Desarrollo histórico de las decisiones realizadas por el Grupo Camaronícola
- Figura 24: Tipo de decisiones de la organización
- Figura 25: Cambio en las decisiones de la organización
- Figura 26: Crecimiento ascendente y descendente
- Figura 27: Crecimiento diversificado en negocios relacionados
- Figura 28: Componentes de la estrategia del Grupo Camaronícola
- Figura 29: Evolución a las Escuelas a las Perspectivas

Figura 30: Naturaleza y perspectivas donde reside la estrategia del Grupo Camaronícola

Figura 31: Proceso del desarrollo de la estrategia del Grupo Camaronícola

Figura 32: Evolución de la estrategia de crecimiento del Grupo Camaronícola

Figura 33: Proceso rítmico -discrecional que se distingue en la formulación de la estrategia del Grupo Camaronícola

Figura 34: Esquema general de los factores que influyen en el proceso para la formulación de las estrategias de crecimiento en el Grupo Camaronícola

#### CUADROS:

Cuadro 1: Contenido y dimensiones de las escuelas del pensamiento estratégico

Cuadro 2: Elementos que describen la existencia de una estrategia en las organizaciones

Cuadro 3: Escuelas que describen la formulación de estrategias

Cuadro 4: Descripción del caso de estudio

Cuadro 5: Propósitos de los métodos de recolección de datos

Cuadro 6: Fuentes internas y externas utilizadas en la investigación

Cuadro 7: Organismos públicos y privados que regulan y apoyan a la industria camaronícola en el país y en el estado de Sinaloa

Cuadro 8: Cantidad de granjas en la Zona Norte de México

Cuadro 9: Resumen del análisis medioambiental de la industria camaronícola

Cuadro 10: Análisis interno de las fortalezas y debilidades de la organización

Cuadro 11: Estrategias de crecimiento y contracción de las organizaciones

Cuadro 12: Decisiones que encaminan a las acciones estratégicas de la organización

Cuadro 13: Visión y motivos de éxito de la organización camaronícola

Cuadro 14: Perspectiva Financiera

Cuadro 15: Perspectiva del Cliente

Cuadro 16: Perspectiva de Interna de Procesos

Cuadro 17: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Cuadro 18: Integración entre la estrategia, propósitos y componentes

Cuadro 19: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia el Mercado

Cuadro 20: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia los Recursos y Capacidades

Cuadro 21: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia los Directivos y sus Valores

Cuadro 22: Elementos que se distinguen sobre el contenido de la estrategia en el enfoque hacia la Sociedad (público interesado)

## ANEXOS

### **Anexo Número 1: Tipo de organización según su respuesta al medio ambiente.**

Defensoras	Son organizaciones que tienen un reducido ámbito d mercado para sus productos. Los altos administradores en este tipo de org. Son expertos en la limitada para de operación de su organización, pero no tienden a buscar fuera de su ámbito nuevas oportunidades. Como resultado de este enfoque limitado, estas organizaciones rara vez requieren ajustes importantes en su tecnología, estructura o métodos de operación. En cambio dedican una atención muy grande a mejorar la eficiencia de sus operaciones.
Exploradoras	Son organizaciones Que casi continuamente buscan oportunidades de mercado, regularmente experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente naciente. Pro tanto, estas organizaciones generalmente son las creadoras del cambio y la incertidumbre a lo que deben responder sus competidores. Sin embargo, debido a su gran preocupación por innovaciones en el mercado y los productos, estas org. No son completamente eficientes.
Analizadoras	Son organizaciones que operan en dos tipos de ámbitos de mercado para sus productos, uno relativamente estable, y otro cambiante. En sus áreas estables, estas organizaciones operan rutinaria y eficientemente mediante el uso d estructuras y procesos formalizados. En sus áreas mas turbulentas, los principales administradores observan muy de cerca de sus competidores para obtener nuevas ideas, y rápidamente adoptan aquellas que parezcan más promisorias.
Respondientes	Son organizaciones en las que los principales administradores frecuentemente se dan cuenta del cambio y la incertidumbre que afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente. Debido a que este tipo de organización carece de una consistente relación estructura-estrategia, rara vez realiza ajustes de cualquier clase hasta que las presione del ambiente la fuerzan a hacerlo.

*Modelo creado por Miles y Snow (1978). Organizacional Strategy, Structure and Process. New York. McGraw Hill.*

## Anexo Número 2: Descripción de las fuentes primarias de información

- Especialistas

Productor de granja -----	Informante A
Responsable de CESASIN -----	Informante B
Asesor externo -----	Informante C

- Fuentes internas

Director de administración y finanzas -----	Informante D
Director técnico de producción -----	Informante E
Contralor -----	Informante F
Gerente Administrativo -----	Informante G
Gerente de Granja -----	Informante H
Gerente de Comercialización -----	Informante I

**Anexo Número 3:** Análisis de los factores que determinan el tipo de proceso que define a la estrategia de la organización.

Cada proceso está basado en las perspectivas de Bailey y Johnson (2001). En el cuadro se puede observar, según los resultados de las entrevistas los proceso que se distinguen sigue el Grupo Camaronícola es el proceso evolutivo y el proceso visionario.

<b>Proceso Líneal = Planeación</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Se considera al Medio Ambiente para decidir qué hacer		X	
En función al M.A. se analiza la misión y objetivos de la org.			X
El M. A. es decisivo para el diseño de las estrategias		X	
Es en las altas jerarquías donde se diseñan las estrategias		X	
Se realiza un análisis sistemático de las opciones		X	
Existe separación entre formulación e implementación			X
Las estrategias se crean según pasos continuos y subsecuentes			X
<b>Proceso evolutivo = Incremental</b>			
Se analizan las acciones pasadas de la empresa	X		
Es considerada la situación de la empresa	X		
Se analizan estrategias de otras organizaciones como referencia		X	
Acciones pasadas es referencia para redefinir los objetivos	X		
Relación entre experimentación e implementación de estrategia	X		
<b>Proceso de Negociación = Política</b>			
Hay muchos y diversos actores interesados en la estrategia			X
La estrategia depende de los grupos de interés inherentes			X
Se utiliza la información y el poder para decidir sobre las est.		X	
Las estrategias se derivan de la negociación entre las partes		X	
Las partes negocian para defender sus intereses propios			X
Las estrategias se derivan de redes, asociaciones y colisiones			X
<b>Proceso Colectivo = Cultural</b>			
Existe una amplia influencia cultural en las estrategias			X
Se basan en "como se hacen las cosas aquí"			X
Existen marcos de referencia compartidos			X
Los intereses colectivos están por encima de los beneficios			X
Las creencias de la organización están por encima del M.A.		X	
Se enfrenta a la realidad compartida/exp. familiares/ conocimiento			X
<b>Proceso Visionario = Visionario</b>			
Existe un deseo futuro del posicionamiento del negocio	X		
Hay una combinación del análisis del M.A. y experiencias	X		
Las decisiones estratégicas están en el líder / dueño	X		
La capacidad, conocimiento, exp. e intuición del líder son decisivos		X	
La estrategia está en la mente del estratega	X		
<b>Proceso Reactivo = Entorno</b>			
Se analiza el entorno para distinguir barreras	X		
Responde al entorno /acto reflejo		X	
No existe una intensión dirigida a los propósitos de la org.	X		
Cambios en el entorno llevan a cambios en la estrategia		X	
Las barreras restringen y delimitan a la estrategia		X	
La organización se configura en función del medio ambiente		X	



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00064

"LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS: EL CASO DE UNA ORGANIZACION CAMARONICOLA DE AHOME"

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 20 del mes de julio del año 2007 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. ADOLFO MIR ARAUJO
- DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN
- DR. ANDRES GUTIERREZ MARQUEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, obtención del grado de:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
DIRECCIÓN DE SISTEMAS ESCOLARES



Casa abierta al tiempo

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
DE: RUTH NORMA HAMASAKI GALVEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Ruth N. Hamasaki Galvez*

RUTH NORMA HAMASAKI GALVEZ  
FIRMA DE LA ALUMNA

APROBAR

REVISO

*[Signature]*

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

*[Signature]*

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

PRESIDENTE

*[Signature]*

DR. ADOLFO MIR ARAUJO

VOCAL

*[Signature]*

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN

SECRETARIO

*[Signature]*

DR. ANDRES GUTIERREZ MARQUEZ