

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA ASOCIACION DE  
PESCADORES NUEVO HORIZONTE DE LA VEREDA EL CHAJAL –  
TUMACO ENERO-JUNIO DE 2012.**

**JUAN CARLOS VIVEROS MONTAÑO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO PARA LA ASOCIACION DE  
PESCADORES NUEVO HORIZONTE DE LA VEREDA EL CHAJAL –  
TUMACO ENERO JUNIO 2012.**

**JUAN CARLOS VIVEROS MONTAÑO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al  
título de Profesional en Comercio Internacional y Mercado**

**Asesor:  
Esp. MANUEL IVÁN ORTIZ RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>o</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **RESUMEN**

En Tumaco las empresas se mantiene con el pensamiento de trabajar para lo que sucede en el presente y se olvidan de lo que puede venir para el futuro y esta es una de las razones por las cuales las empresas tumaqueñas no se sostiene en un mercado regional o nacional, por esto es necesario empezar a cambiar ese pensamiento negativo de los empresarios de este municipio e incentivar el trabajo proyectado y muy bien planeado. Además no podemos olvidar que las empresas de este municipio tienen la capacidad y estructura necesaria para desarrollar productos competitivos a nivel regional y nacional, que le permitan competir de forma eficiente en el mercado; probablemente en alguna de ellas solo hace falta un programa real de planeación con objetivos concretos y una visión de largo plazo, caso específico de esto es la asociación de pescadores nuevo horizonte de chajal.

## **ABSTRACT**

In Tumaco companies remains with the thought of working for what happens in the present and forget about what may come for the future and this is one reason why companies tumaqueñas does not hold in a regional market or national, so you need to start to change that negative thought employers in this town and encourage the work planned and well planned. Not to be forgotten that companies in this municipality have the capacity and structure needed to develop competitive products to regional and national levels, enabling it to compete effectively in the market, probably in one of them just need a real program planning with concrete goals and a long-term, this specific case is the association of fishermen chajal new horizon.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. TÍTULO .....	16
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3. OBJETIVOS .....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
4. JUSTIFICACIÓN .....	22
5. MARCOS DE REFERENCIA .....	24
5.1. MARCO ESPACIAL .....	24
5.2. MARCO SITUACIONAL .....	24
5.3. MARCO TEMPORAL .....	25
5.4 MARCO CONTEXTUAL.....	25
5.4.1 Antecedentes de la pesca artesanal en el año 1997.....	25
5.4.2 Caracterización de la comunidad objeto del estudio.....	25
5.4.2.1 Aspectos sociales y económicos.....	26
5.4.2.2 Organización social y microempresarial.....	26
5.4.2.3 Acceso al crédito.....	27
5.4.2.4 Medios de captura.....	27
5.4.2.5 Infraestructura y servicios de apoyo.....	29
5.4.2.6 Procesamiento .....	29
5.4.2.7 Comercialización.....	29
5.4.3 Evolución de la actividad pesquera en la Ensenada de Tumaco. .	29
5.4.3.1 Aspectos sociales y económicos.....	30
5.4.3.2 Comunidad de Salahonda.....	30
5.4.3.3 Comunidad de Chajal.....	31
5.4.3.4 Comunidad de Curay. ....	32
5.4.3.5 Tumaco .....	32
5.4.4 La organización comunitaria y la gestión empresarial.....	33

5.4.5	Aspectos tecnológicos y de la producción. ....	34
5.4.5.1	Medios de captura.....	34
5.4.6	Relación entre la pesca artesanal y la pesca industrial.....	35
5.4.7	Medidas de ordenamiento para la actividad pesquera.....	36
5.4.8	Evolución y situación actual de la pesca industrial.....	36
5.4.9	Asistencia técnica internacional .....	37
5.5	MARCO LEGAL .....	37
5.5.1	Naturaleza jurídica. ....	37
5.5.2	Matrícula Mercantil.....	37
5.5.2.1	Clases de comerciantes:.....	37
5.5.3.	Instituto nacional de pesca y acuicultura (INPA).....	38
6.	ASPECTOS METODOLOGICOS.....	41
6.1.	TIPO DE ESTUDIO .....	41
6.1.1	Exploratorio.....	41
6.1.2	Descriptivo .....	41
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	41
6.2.1	Método deductivo:.....	41
6.2.2	Método analítico.....	41
6.3.	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
6.3.1	Fuente primaria: .....	41
6.3.2	Fuente secundaria: .....	41
6.3.3	Fuentes terciaria: .....	42
6.4.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....	42
7.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	43
7.1	FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA .....	43
7.1.1	Historia.....	43
7.1.2	Misión:.....	43
7.1.3	Visión .....	43
7.1.4	Objetivos. ....	43
7.1.5	Principios fundamentales: .....	44
7.1.6	Capacidad de producción .....	49
7.1.7	Asociaciones aliadas.....	49
7.1.8	Entidades de apoyo para la asociación:.....	49
7.1.9.	Equipos de pesca y personal. ....	49



8.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	55
8.1.	COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES VARIABLES INCIDENTES EN LA COMERCIALIZACIÓN. ....	55
8.1.1.	Almacenamiento .....	55
8.1.2.	Asistencia técnica especializada y capacitación para comercialización.....	55
8.1.3.	Distribución. ....	55
8.1.4.	Fomento, investigación y transferencia de tecnología .....	55
8.1.5.	Evolución del consumo a nivel nacional.....	58
8.2.	AUTORIDADES CONTROLADORAS DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS A NIVEL MAYORISTA Y A NIVEL MINORISTA.....	59
8.2.1.	El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA,.....	60
8.2.1.1	El Decreto 3075 de 1997 .....	60
8.2.1.2	Que la Decisión 562 de la Comunidad Andina.....	60
8.2.1.3	Resolución No. 002505 DE 2004.....	61
8.2.1.4	Resolución número 0670 .....	61
8.2.1.5	Resolución número 001418 .....	61
8.2.1.6	Resolución número 00730 .....	61
8.2.1.7	La Ley 170 de 1994 .....	61
8.2.1.8	Resolución número 0228, .....	62
8.3.	ASPECTOS DE ESTACIONALIDAD .....	62
8.4.	CALIFICACION Y CUANTIFICACION DE LOS PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCION.....	62
8.4.1.	Empresas procesadoras a nivel industrial.....	63
8.4.2.	Mayoristas acopiadores .....	63
8.4.3.	Mayoristas de la costa. ....	64
8.4.4.	Mayoristas del interior. ....	64
8.5.	VARIACION DE PRECIOS AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE LOS PRODUCTOS PESQUEROS MÁS REPRESENTATIVOS. ....	65
8.5.1.	Determinación del precio de venta: En el precio final del producto inciden entre otros factores los siguientes: .....	65
8.5.2.	Precio de primera venta: .....	65
8.5.3.	Transporte desde el desembarque hasta el expendedor final. ....	66
8.5.4.	Procesos que agregan valor al producto.....	66

8.5.5.	Tipo de expendio minorista.....	66
8.5.6.	Comportamiento del canal .....	67
8.6.	IDENTIFICACION DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES DE PROMOCION DEL CONSUMO DEL PESCADO.....	70
8.7.	DESCRIPCION DE LAS CAMPAÑAS REALIZADAS Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	70
9.	DIAGNOSTICO INTERNO – EXTERNO.....	71
9.1.	DIAGNOSTICO INTERNO.....	71
9.1.1.	Identificación de debilidades y fortalezas.....	92
9.1.1.1.	Debilidades .....	92
9.1.1.2.	Fortalezas .....	93
9.2.	DIAGNOSTICO EXTERNO.....	93
9.2.1	Identificación de oportunidades y amenazas .....	96
9.2.7.1	Oportunidades.....	96
9.2.7.2	Amenazas .....	96
9.3	DISEÑO DE MATRICES.....	97
9.3.1	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	97
9.3.2	Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE) .....	98
9.3.3	Perfil Competitivo (MPC).....	98
9.3.4	La matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fuerzas (DOFA).....	99
9.3.5	Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	100
10.	PLAN DE MERCADEO .....	102
10.1.	OBJETIVOS.....	102
10.2.	MARKETING MIX .....	102
10.2.1.	Producto:.....	102
10.2.2.	Promoción.....	102
10.2.3.	Distribución: .....	102
10.2.4.	Precio.....	102
10.3.	ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	103
10.3.1.	Estrategias de desarrollo del producto en el mercado .....	103
10.3.1.1.	Penetración de mercados: .....	103
10.3.1.2.	Desarrollo del mercado .....	103
10.3.1.3.	Diversificación de productos: .....	103
10.4.	PLAN DE ACCION.....	104

CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	110
BIBLIOGRAFÍA .....	111
NETGRAFIA .....	112
ANEXOS .....	113

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N.1. Productos y precios que ofrece la asociación.....	45
Cuadro N° 2. Funcionarios y cargos de la asociación.....	50
Cuadro N° 3. HOJA DE VENTAS, COMPRAS Y GASTOS .....	52
Cuadro N° 4. Proyección de ventas .....	54
Cuadro N. 5. Importaciones 2002 2006 .....	56
Cuadro N° 6. Evolución del consumo a nivel nacional.....	57
Cuadro N° 7. Comportamiento canal \$ / Kg.....	67
Cuadro N° 8. Principales comerciantes .....	69

## INTRODUCCIÓN

Chajal es una de las principales veredas que mantiene una alta producción de mariscos pero se tenía la problemática del trabajo individual conllevando a tener muchas dificultades en la comercialización de sus productos esto permitió que a través de la cámara de comercio se trabajara con un proyecto para lograr la asociación de los pescadores ayudando así a tener una mejor comercialización de los productos, actualmente se cuenta con la asociación de pescadores nuevo horizonte chajal, organización integradora que recoge a cinco más asociaciones.

La expectativa de las empresas pequeñas y medianas en el municipio de Tumaco son alentadoras siempre y cuando las mismas proyecten planes de comercialización y mercadeo con miras al crecimiento sostenido a largo plazo; de lo contrario, las empresas que planean únicamente pensando en solucionar los problemas del momento y cumplir simplemente con cuotas de ventas, verán reducida su participación de mercado y permitirán que las empresas que actúan con base en proyectos de crecimiento sostenido, se apoderen del mercado.

Por todas las razones ya mencionadas el plan de mercadeo se pretende convertir en una herramienta indispensable en la asociación para de este modo mantener una posición competitiva en el mercado de Tumaco y en un futuro no muy lejano en el mercado regional y nacional.

Metodológicamente la investigación se desarrolla con base en la planeación estratégica, partiendo inicialmente identificar en que condiciones se encuentra la empresa para posteriormente realizar un diagnóstico en donde se analiza los factores externos que inciden en el funcionamiento de la misma, identificando las principales oportunidades que le brinda el mercado y las amenazas a las que se encuentra expuesta por estar interactuando en un medio cambiante. De igual forma se analiza internamente lo que permite determinar los puntos fuertes y débiles de la asociación, Con este análisis se puede identificar estrategias que permitan dar un nuevo horizonte para la empresa y tomar decisiones acordes a sus necesidades y las del mercado.

Para estructurar el plan de mercadeo para la asociación será necesario entonces conocer en primer lugar la misión y visión de la empresa, así como los objetivos de los directivos, posteriormente se debe hacer un análisis profundo del negocio desde la determinación de su mercado meta, hasta la revisión de las variables controlables e incontrolables del mercado; todo esto es primordial para desarrollar objetivos y estrategias de mercadeo congruentes con la empresa.

Con la información ya analizada y estructurada a través de matrices tales como la MEF, MEFI, perfil competitivo y otras, entonces se podrá

determinar que oportunidades y amenazas están presentes en el mercado y sabremos como aprovecharlas o afrontarlas respectivamente; por otra parte también reconoceremos las fortalezas y debilidades de la empresa determinando de igual manera como reforzar o mejorar frente a estas. Finalmente este análisis nos da la posibilidad de establecer objetivos y actividades reales que permitan a la asociación mantenerse a la vanguardia en relación a la competencia y sus consumidores.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado el plan de trabajo de pasantía esta organizado por capítulos de la siguiente manera

En **el primer capítulo** de trabajo se dará a conocer todo lo relacionado con la estructuración de la asociación desde su historia hasta todo lo relacionado con su direccionamiento estratégico, es decir, su misión, visión, objetivos corporativos, filosofía, valores entre otras cosas que son de gran importancia para el reconocimiento como tal de la empresa, así como lo relacionado a segmento de mercado, mercado meta, junta directiva, etc.

En **el segundo capítulo** se trabajara en el diagnostico de la asociación como se encuentra en el momento internamente, quienes son sus compradores, sus insumos, materia prima, implementos de trabajo y sus condiciones, como esta en la parte administrativa, en que cantidades se produce y cuál es la rotación del producto, modos de manipulación del producto y algunos otros puntos que nos permita determinar debilidades y fortalezas de la asociación. Todo esta información se recopilara a través de un trabajo dentro de la empresa, ósea que se, implementaran unas entrevistas a los funcionarios de la misma.

En **el tercer capítulo** se realizara una auditoría externa, es decir que se llevara a cabo una investigación del entorno en que se encuentra la asociación donde se revisara los puntos que influyen de manera negativa o positiva en ella, estos estarán relacionados con la parte legal, ambiental, de participación, competencia, tecnología, proveedores, entre otras variables. Esta investigación dará pautas para reconocer las posibles oportunidades o amenazas que puede afrontar la asociación.

En **el cuarto capítulo** se presentaran matrices que permitan establecer algunas alternativas de solución a los posibles problemas que pueda tener la empresa estas serán las de perfil competitivo, MEFI, MEFE, etc. Con esto determinaremos estrategias que sean posibles implementar en la asociación.

Igualmente en **el quinto capítulo** se desarrollara un plan de acción para la empresa basado en las estrategias establecidas en el capitulo anterior , este tendrá en su estructura las estrategias y en base a cada una de ellas se establecerán uso objetivos para los cuales se tendrán actividades a desarrollar con el objetivo de alcanzar unas metas y para ello se determinara un tiempo, responsable y un presupuesto. Este plan permitirá a la empresa

tener un orden y una guía para desarrollar actividades más efectivas y acordes a sus recursos.

Finalmente dentro del plan se brinda a los ejecutivos de la junta directiva una serie de conclusiones y recomendaciones necesarias para el óptimo desarrollo del mismo, que contribuyan a disminuir los conflictos normales que se generan cuando se cambian las condiciones de trabajo. En este trabajo se dará una idea más clara a la asociación para que maneje su tiempo y recurso en actividades planificadas que permitan tener un control de su trabajo y una eficacia en la comercialización de sus productos.



**Fuente:** Esta investigación, diciembre de 2010

## 1. TÍTULO

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO PARA LA ASOCIACION DE PESCADORES NUEVO HORIZONTE DE LA VEREDA EL CHAJAL – TUMACO ENERO –JUNIO 2012.



**Fuente:** Esta investigación, diciembre de 2010



## 2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*Según los estudios de factibilidad para la implementación de los CESPAS en el Pacífico, la pesca artesanal representa el 53.89% de las capturas, y la industrial el 46.11%. Se registraron 7.029 pescadores, así mismo se establecieron para la pesca artesanal unos ingresos globales de US\$3'726.941, el número de canoas existentes y sus costos por área. Sin embargo, ANPAC (1987) estableció 12.000 empleos directos y 36.000 indirectos en veintiocho comunidades a lo largo del Pacífico.*<sup>1</sup> Tiene gran importancia ya que da ingresos a los pescadores y atiende los mercados del interior del país.

Con excepción de los años 1980/81 y 1988/89, la producción de la pesca artesanal supera el 60% del total de la producción obtenida en el Pacífico. Los principales centros de acopio de su producción son: Bahía Solano, Nuquí, Buenaventura, Guapi y Tumaco. En Tumaco, las empresas no cuentan con una planeación definida. Esta situación es el reflejo de las deficiencias en la toma de decisiones a mediano y largo plazo, y de las expectativas de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que afectan el futuro de la organización.

Tal situación obedece a factores como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas; la tendencia a la obtención de resultados inmediatos; la escasez de personal preparado para desarrollar la labor de planeación. Mediante el conocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planeación y previsión, se desvirtúa el papel de la alta dirección en cuanto a la dedicación que requiere la planeación estratégica, lo más importante para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Por otra parte la resistencia de los integrantes de la asociación a tener un reconocimiento en el mercado por el temor frente a la situación actual que afronta una parte del territorio departamental ya que se encuentra afectado directa o indirectamente por el accionar de los grupos insurgentes; los cuales constituyen una amenaza mayor para el crecimiento empresarial debido a la imposición de leyes que obliga a los empresarios a pagar un impuesto a estos grupos, lo que ocasiona que las empresas más representativas opten por irse de la región, disminuyendo de igual manera la inversión. También encontramos un inconveniente en el entorno de nuestro municipio, la falta de competitividad de parte de los empresarios por el miedo a no tener los recursos necesarios para afrontar nuevos retos, sin embargo se sabe que

---

<sup>1</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

existen en la actualidad entidades que brindan apoyo tanto económico como técnico para trabajar en proyectos visionarios y sostenibles, además Tumaco cuenta con personas que tienen la capacidad de brindar al mercado productos competitivos solo que hay que tener la fortaleza para afrontar los retos.

Igualmente la falta de una política pesquera, y la poca inversión de su industrialización ha hecho que este sector en Tumaco se estanque en métodos artesanales que no le han permitido exportar productos como camarón, a pesar de contar con capital humano y áreas para hacer una explotación sostenible. Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la entidad, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la junta directiva plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos.

Esta situación hace necesaria la implementación de la planeación estratégica en la entidad, con una adecuada participación de los miembros de la junta directiva, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y a favor de la organización. La planeación permitirá que los ejecutivos de la asociación planteen estrategias, objetivos, acciones, tiempo y un presupuesto los cuales permitirán que la empresa tenga una visión mas clara de hasta donde puede llegar y así lograr tener una participación con éxito en el mercado.



**Fuente:** Esta investigación, diciembre de 2010

## 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible establecer un proceso de diagnóstico de la empresa, con el fin de estructurar un plan de mercadeo para la Asociación Nuevo Horizonte ubicada en la vereda El Chajal del municipio de Tumaco?



**Fuente:** esta investigación, diciembre de 2010

### 2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuenta la asociación con un direccionamiento acorde a sus ideales?
- ✓ ¿La asociación tiene determinadas cargos y funciones para cada uno de los socios?
- ✓ ¿Cual sería la forma de lograr un diagnostico eficiente de la asociación nuevo horizonte de chajal Tumaco?
- ✓ ¿De que forma se lograría reconocer la misión, visión y los objetivos de la asociación?
- ✓ ¿Cómo se puede establecer el diagnostico externo de la empresa?
- ✓ ¿Cómo reconocer la influencia de las variables incontrolables del mercado que afectan a la asociación?
- ✓ ¿A través de que herramientas se lograra el análisis de la auditoria interna y externa de la asociación?
- ✓ ¿En que nos ayuda la implementación de matrices para la asociación?
- ✓ ¿En que forma se establecen las estrategias y objetivos que permitan el mejoramiento de la asociación?
- ✓ ¿Como llegar a determinar actividades acordes a las estrategias planteadas?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer un proceso de diagnóstico de la empresa y su entorno con el fin de estructurar un plan estratégico de mercado para la asociación nuevo horizonte chajal Tumaco.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Reconocer el direccionamiento estratégico de la asociación y su organización funcional.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para la asociación que permita reconocer que posición se encuentra la asociación.
- ✓ Elaborar un diagnóstico interno y externo para de esta manera reconocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con las que esta cuenta.
- ✓ Establecer estrategias, tácticas, y presupuesto para la implementación del plan de mercadeo en la asociación.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

De todos es conocido que la Pesca Artesanal , denominada también Pesca de Pequeña Escala, es una actividad con especial significación socioeconómica, al ser fuente de trabajo y de ingresos de un importante sector de la población en el mundo, a la vez que proveedora de alimentos de primera calidad para el ser humano. Así mismo Los nuevos empresarios vienen a comercializar el tema de enlatados y harina de pescado. Nosotros podemos aprovechar su maquinaria para explorar nuevas cosas. La pesca de Tumaco no es industrial, los pescadores solo salen en su embarcación, con un motor, pescar en la noche y regresar al otro día. Esto les representa ventajas porque al hacer el proceso de esta manera el producto está fresco y listo para procesarse y enviarse, lo cual aumenta la calidad y exquisitez para el proceso del enlatado.

Además algo preocupante es que la situación en el puerto es difícil, no hay empleo y tampoco quien lo genere; son pocas las empresas que aportan, como Ecopetrol y la Alcaldía. No hay más. Sin embargo se están generando pequeñas asociaciones que generan una mínima cuota de empleo. En estas se han integrado una importante cantidad de mujeres cabeza de familia en situación de vulnerabilidad y desplazamiento, quienes se dedican a descabezar, pelar y desvenar el molusco, al igual que hombres encargados de empacar, cargar, enhielar, empacar y desempacar. Por tal razón es necesario fortalecer las pequeñas empresas que se está formando en nuestro municipio por que aunque la generación de empleo no es grande, igual es un importante aporte para la comunidad



**Fuente:** Esta investigación, diciembre de 2010

Los puntos antes mencionados nos lleva a reconocer que es necesario que las empresas que sean generados sean grandes o pequeñas deben implementar sistemas estratégicos que les ayude a mantenerse dentro del

mercado. Chajal es una de las regiones costeras del municipio, que cuenta con una importante producción de mariscos y que por esta razón la cámara de comercio en unión con los pescadores y otras entidades realizaron la organización de una asociación para de este modo tener menores dificultades en la comercialización de sus productos, pero no podemos olvidar que también es de vital importancia trabajar en la previsión de los acontecimientos futuros para la empresa por esto es necesario la implementación de herramientas de planificación que permitan tomar decisiones que conlleven a la asociación a tener una mayor participación en el mercado.



**Fuente:** Esta investigación, diciembre de 2010

Con el transcurrir del tiempo la planeación estratégica se ha convertido en una variable vital en el desarrollo sostenible de las empresas del mundo entero ya que permite establecer la situación actual de la empresa, la influencia del entorno en la misma y estrategias para la toma de futuras decisiones para las empresas, en el mundo globalizado en que nos encontramos lo mejor que se puede hacer es realizar actividades previamente planeadas para logara el éxito dentro del mercado. A pesar de que la asociación nuevo horizonte de chajal sea una empresa pequeña también necesita de la implementación de un plan de mercadeo para obtener y mantener una posición competitiva en el mercado ya que este se convertirá en un documento a través del cual se regirá la asociación para establecer actividades comerciales dirigidas a unos objetivos específicos; sin este tal vez se realicen acciones exitosas, pero sin un fundamento que le dé continuidad y le permita poseer el mercado y generar una estrategia de crecimiento; además de que este se convierte en un mapa que sirve de guía en su viaje por los caminos peligrosos delos negocios.

Por otra parte se sabe que a través de las técnicas que se implementan en la planeación estratégica se visualizara la situación de la asociación mediante las auditorias interna y externa podremos obtener unos datos de entrada con los cuales crearemos estrategias así como el conocimiento de la posición estratégica en el mercado para así poder tomar las decisiones de los cursos de acción que se habrá de dar.

## 5. MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO ESPACIAL

Esta investigación se llevara a cabo en el municipio de Tumaco – Nariño, específicamente con los pescadores artesanales de la Asociación Nuevo Horizonte en la vereda El Chajal del municipio de Tumaco.

### 5.2. MARCO SITUACIONAL

En la actualidad me encuentro desempeñando las actividades de Asesor de Mercadeo, buscando diseñar nuevas estrategias comerciales que brinden las condiciones económicas necesarias para poder vender los productos de la asociación a mercados externos del entorno regional y así, satisfacer las necesidades básicas de los usuarios pertenecientes a esta organización..



**Fuente:** Esta investigación, diciembre de 2010



### 5.3. MARCO TEMPORAL

El periodo de duración de estas actividades de Asesoría Profesional en mercadeo se desarrolló desde noviembre 30 de 2010 hasta junio 30 de 2011.

### 5.4 MARCO CONTEXTUAL

**5.4.1 Antecedentes de la pesca artesanal en el año 1997.** *Los antecedentes se fundamentaron en el informe de consultoría sobre la pesca artesanal en la Ensenada de Tumaco, contratado por FAO en 1997. Se calcula que en Colombia hay 12 000 pescadores artesanales en la costa Pacífica, 12 000 en el Caribe y 60 000 en aguas continentales, que totalizan 84 000 personas que derivan el sustento de esta actividad. En el Pacífico la pesca es un importante renglón económico pues además de la explotación de la madera, la minería y una restringida agricultura, no hay otras fuentes destacadas de trabajo.<sup>2</sup>*

Los recursos pesqueros del Pacífico están representados por una variedad de peces demersales (pargos, meros y chernas), demersales costeros (róbalos, corvinas, lenguados y lisas), pequeños pelágicos (carduma, plumuda y sierras), pelágicos mayores (atunes), camarones y langostinos costeros, de aguas medias y profundas; jaibas y moluscos (ostra de mangle y calamares).

Sus productos se venden a comerciantes de playa y mayoristas en las comunidades de pescadores o en los principales puertos de desembarque (Buenaventura, Tumaco, Bahía Solano y Guapi, en el Pacífico). A través de la cadena de comercialización se destinan al consumo interno o para engrosar la producción industrial de exportación y mercado nacional.

**5.4.2 Caracterización de la comunidad objeto del estudio.** *La Ensenada de Tumaco está situada al sur occidente del Pacífico colombiano (mapa 5); tiene un área aproximada de 220 km<sup>2</sup>, características estuáricas y una alta productividad biológica. La costa la bordean bosques de manglares, hay numerosos caños y esteros formados por los ríos que desembocan al mar. El puerto más importante es Tumaco, desde donde existen comunicaciones terrestres y aéreas con el resto del país. En la Ensenada hay 26 comunidades donde habitan más de 6 000 pescadores. La población es afroamericana (90 por ciento), mestiza (6 por ciento) e indígena (4 por ciento). La región tiene similares características socioeconómicas y productivas, de tal manera que al tomar como ejemplo dos de ellas se obtiene un conocimiento global. En 1997 se reseñó que las comunidades negras e indígenas tienen un complejo sistema cultural que no había sufrido*

---

<sup>2</sup> [www-google.com/biblioteca\\_virtual](http://www-google.com/biblioteca_virtual)

*significativas alteraciones* <sup>3</sup>debido a su relativo aislamiento, marcando diferencias con el resto del país.

**5.4.2.1 Aspectos sociales y económicos.** Para 1993, la comunidad de Salahonda la componían 7075 habitantes; 54 por ciento en la cabecera municipal y 46 por ciento en pequeñas localidades cercanas. Las principales actividades económicas son la pesca, la agricultura (cultivos de plátano, coco, caña, cacao y yuca), la tala de mangle y el comercio. Tiene buen acceso a servicios públicos y asistenciales respecto a otras comunidades de la Ensenada, aunque sus habitantes no tienen totalmente satisfechas sus necesidades básicas; el 83 por ciento cuenta con planta eléctrica y acueducto municipal. Ninguna calle era pavimentada y el 77 por ciento de las viviendas eran de madera. Hay tiendas de abarrotes, 11 centros educativos, un centro de salud y una Parroquia católica.

Chajal es la segunda comunidad de la Ensenada ubicada en la desembocadura del río Chagüi, con 4000 habitantes. Las actividades económicas son la pesca, agricultura (cultivos de coco, cacao, plátano y caña), explotación de madera, reparación de artes de pesca y comercio. Su desarrollo es menor respecto a Salahonda; casi la totalidad de las viviendas son de madera y en un 58 por ciento de ellas habitan entre nueve (9) y 12 personas. El 92 por ciento se beneficia de la planta eléctrica comunal pero no hay acueducto, pozos sépticos ni rellenos sanitarios. Tienen tres centros educativos y un puesto de salud.

En general, son altos los índices de morbilidad y mortalidad a causa de inadecuadas condiciones higiénicas, de saneamiento ambiental y hábitos alimenticios. El único centro integral de salud era el Hospital San Andrés de Tumaco a donde acuden, aunque también consultan curanderos, brujos y parteras, pues ello forma parte de sus costumbres y creencias. Respecto a la educación, la mayoría de pescadores no ha concluido la primaria y sólo los más jóvenes han avanzado en su formación. Los índices de analfabetismo son del 23 por ciento en la población de uno (1) a catorce (14) años y del 55 por ciento de quince (15) años en adelante.

**5.4.2.2 Organización social y microempresarial.** *En 1991 se fundó la Asociación Municipal de Pescadores Artesanales de Tumaco, Nariño (AMPEATUN) con 34 asociados; pese a ser la más representativa de la región, perdió credibilidad entre sus asociados porque consideraban que la asociación no representa sus intereses, no contribuye al desarrollo del pescador y sus dirigentes sólo se ocupan de recaudar las cuotas mensuales. Un 20 por ciento de los pescadores de Salahonda y Chajal estaban afiliados*

---

<sup>3</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

*a AMPEATUN o a la asociación “El Porvenir” de Salahonda. El 80 por ciento prefiere trabajar en forma independiente o en grupos hasta de tres personas para ejercer la pesca.<sup>4</sup>*

*En el país existe la Asociación Nacional de Pescadores Artesanales de Colombia (ANPAC) que tiene asiento en la Junta Directiva del INPA y tuvo filial en Tumaco hasta 1987, cuando falleció su líder quien tenía alto poder de convocatoria entre sus afiliados y desde entonces ha perdido representatividad gremial.<sup>4</sup>*

**5.4.2.3 Acceso al crédito.** Para suplir sus necesidades inmediatas y de trabajo los pescadores acuden a los intermediarios, amigos y prestamistas locales, quienes a diferencia de las entidades crediticias no exigen documentos, garantías reales ni el cumplimiento estricto de los pagos mensuales.

En 1990 se creó el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) que estableció líneas de crédito blandas para la adquisición de lanchas, motores, aparejos de pesca y equipos para la comercialización. Los plazos son fijados entre el banco y el usuario, se financia hasta el 80 por ciento del costo del proyecto y la tasa de interés es menor que en los créditos de la banca comercial. Algunos pescadores han accedido a los préstamos a través del Banco Caja Agraria, pero muchos de ellos incumplieron pues consideraban que por ser éste un banco estatal, podían dejar de pagar sus obligaciones financieras.

También existió hasta 1997 la Cooperativa Financiera Solidarios, entidad particular que tuvo mejor respuesta de los pescadores pues el otorgamiento de créditos estuvo acompañado de capacitación y seguimiento. Así mismo, hacia 1993 la organización norteamericana “Plan Internacional” conformó 32 fondos rotatorios de ahorro y crédito entre grupos de pescadores (cuatro en Tumaco y 28 en las comunidades de la ensenada); algunos funcionaron y otros no, debido a inadecuados manejos y la falta de conciencia comunitaria.

**5.4.2.4 Medios de captura.** Hay tres tipos de embarcaciones artesanales: canoas de madera de 2,5 a 3 m de eslora, propulsados a remo y/o vela; un grupo mayoritario de botes de madera de 5 a 8 m de eslora y capacidad de 1 a 2 t, y un tercero de botes de madera o fibra de vidrio para pesca blanca, con eslora entre 10 y 15 m y capacidad de 4 a 30 t. Los aparejos más utilizados son: mallas, líneas de mano y trampas. Entre las primeras se distinguen el trasmallo, el chinchorro, la changa y el riflillo, que se caracterizan así:

---

<sup>4</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

- Según la especie objetivo, los trasmallos son: lisero (ojo de malla 2”), camarero (2 ¾”), sierrero (3 – 4”), corvinero (6”) y toyero (hasta 13”).
- Los chinchorros operan desde la playa. Para camarón se requieren cuatro a cinco personas y más de 14 para la captura de pescado.
- *Las líneas de mano y espineles de pequeña escala las operan dos o tres personas para la captura de peces. Se componen de una línea madre superficial de 800 m de longitud, con 200 a 400 anzuelos número 7 a 10.*<sup>5</sup>
- El riflillo es una pequeña red de cerco de nylon monofilamento no biodegradable de 2 m de alto y ojo de malla 1”. Se usa en la pesca de camarón y ha proliferado notoriamente por su bajo costo (\$EE.UU. 20) aunque no está permitido por el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA).
- La changa es una pequeña red de arrastre camaronera, de 5 m de ancho y ojo de malla de 1”, operada por dos o tres pescadores desde canoas de 6 a 7 m de eslora, con motor fuera de borda. Este aparejo lo utilizan exclusivamente pescadores de Chajal y por sus características es ilícito, según la reglamentación de artes de pesca del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA) en 1992.

Por sus bajos ingresos y la falta de organización comunitaria, pocos pescadores son propietarios de los equipos de trabajo; la mayoría trabajan como empleados de los intermediarios. En Tumaco, Salahonda y Chajal se estimó que el 65 por ciento son marineros y 35 por ciento propietarios. Un 50 por ciento de las utilidades por faena son para el propietario y la otra mitad se distribuye equitativamente entre los dos o tres marineros. Si el propietario es el intermediario, de la parte que le corresponde al pescador descuenta el monto que éste le adeude, dejándole en ocasiones muy poco dinero libre. Según la especie objetivo y épocas de pesca, el 75 por ciento de pescadores obtiene máximo \$EE.UU. 220 mensuales, el 17 por ciento hasta \$EE.UU. 500 y el 8 por ciento restante no informan, lo que se explica en parte porque no llevan cuentas de sus ingresos y gastos; también hay faenas en que logran recaudar sólo lo suficiente para cubrir los costos y para el autoconsumo. Por actividades adicionales como el aprovechamiento de madera, agricultura, tala de mangle y comercio pueden obtener hasta \$EE.UU. 200 mensuales (Beltrán, 1995).

---

<sup>5</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

**5.4.2.5 Infraestructura y servicios de apoyo.** En la Ensenada no hay infraestructura ni servicios propios para la pesca. Los artesanales desembarcan en las playas o muelles de sus comunidades o de las empresas productoras y comercializadoras de Tumaco.

El mantenimiento de las embarcaciones, motores y aparejos lo realizan en las playas, con base en los conocimientos adquiridos de su propia experiencia. Las provisiones de hielo, combustible, redes, anzuelos y repuestos se adquieren en Tumaco, lo cual implica viajes por mar hasta de una hora por trayecto, e incremento de los costos de tales insumos.

**5.4.2.6 Procesamiento.** El producto se coloca en pequeños compartimientos de las embarcaciones, con o sin hielo y se descargan en las cavas isotérmicas que hay en la mayoría de las comunidades. Las cavas son recipientes de madera o fibra de vidrio con una capa de poliuretano al interior; el hielo se conserva con aserrín o cáscara de arroz. El pescado se des víscera a bordo o en tierra y se vende entero; eventualmente se seca, sala o ahúma.

*El langostino se descabeza, así como el camarón pequeño que también se realiza el proceso de precocido. El tiburón y ocasionalmente el atún, se venden en postas o secciones circulares.<sup>6</sup>*

**5.4.2.7 Comercialización.** Tumaco es el único puerto acopiador de la Ensenada. Tanto pescadores como intermediarios descargan allí, incluyendo comerciantes ecuatorianos provenientes del puerto de Esmeraldas; desde Tumaco se distribuyen los productos al resto del país. La cadena de intermediación tiene entre tres y cinco actores, que incluyen al pescador, el acopiador de playa, comerciante mayorista, mayorista central o empresa comercializadora y el minorista o detallista. En los períodos de estacionalidad de ventas (Cuaresma y fin de año) los comerciantes de Tumaco suelen comprar pescado y mariscos en Ecuador y Cali para satisfacer la demanda de sus clientes, pues toda la producción local se vende.

Pese a que la pesca blanca y los mariscos son los preferidos, los productos de carne oscura (atunes), pescado de ranfaña y pequeños ejemplares de pesca blanca (localmente llamados “pescadilla”) tienen mercado asegurado por su bajo precio y se ubican en los grupos de población de menores ingresos.

**5.4.3 Evolución de la actividad pesquera en la Ensenada de Tumaco.** *Entre el 11 y 14 de enero de 2000 se realizó la misión a Tumaco. Para actualizar el estudio de caso se visitaron los barrios de pescadores Panamá y Fátima en Tumaco y las comunidades Salahonda, Chajal y Curay en la*

---

<sup>6</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

*Ensenada, con el fin de tomar información de los pescadores y de la oficina seccional del INPA en Tumaco (apéndice 1).<sup>6</sup>*

**5.4.3.1 Aspectos sociales y económicos.** *En el litoral Pacífico colombiano conviven comunidades afroamericanas, indígenas y mestizas. Hasta mediados del siglo XIX predominaron los indígenas pero su repliegue sucedió con la colonización de los españoles, cuyos esclavos africanos se asentaron a orillas de los ríos y de la costa, donde ahora se dedican a la pesca, la agricultura, el aprovechamiento de la madera, el comercio y el trabajo a destajo.*

*La distribución de grupos étnicos es: afroamericanos (90 por ciento), blancos (6 por ciento) e indígenas (4 por ciento). Tanto las comunidades negras como indígenas tienen un complejo sistema cultural que a pesar de su relativo aislamiento han sufrido cambios en los últimos tres años, debido a la influencia de religiones protestantes, el desplazamiento de habitantes de otras regiones ocasionado por presiones guerrilleras y la menor atención de sus necesidades respecto a la recibida en el interior del país y las zonas costeras de mayor interés nacional.<sup>7</sup>*

La proliferación de grupos evangélicos y la acción de la iglesia católica han coadyuvado a reducir los índices de alcoholismo, drogadicción, desatención y maltrato de niños y mujeres tan frecuentes en las comunidades. Sin embargo estos problemas aún ocurren debido al bajo nivel educativo, la temprana iniciación de la vida sexual, el machismo y la histórica tolerancia frente a la conformación de dos familias por parte del hombre. En los últimos tres años se ha detectado la posible presencia de cultivos de coca en áreas aledañas al río Mira que desemboca en la Ensenada de Tumaco. La baja CPUE de la mayoría de especies de interés comercial y la cercana ubicación a la desembocadura del río, parece ser que ha motivado algunos pescadores a inclinarse por los cultivos ilícitos; han ocurrido hechos de violencia en Tumaco y algunas comunidades de la Ensenada, piratería marina y eventuales visitas de grupos guerrilleros, situación que se presentó particularmente a finales de 1999 en Chajal.

**5.4.3.2 Comunidad de Salahonda.** *En 1993 había 7 075 habitantes, siendo su principal etnia los afroamericanos. Se dedican a la pesca, explotación maderera, trabajos a destajo y agricultura en las veredas (cultivos de plátano, coco, yuca, cacao y caña). El desplazamiento por vía marítima tarda una hora desde Tumaco. En 1997 el censo de pescadores fue 1 400 personas, pero el desempleo y la falta de alternativas han ocasionado la entrada de cuando menos 1 000 nuevos pescadores que realizan las faenas con riflillo. Salahonda tiene mejor acceso a los servicios públicos y asistenciales respecto a otras comunidades de la Ensenada. Actualmente hay dos centros*

---

<sup>7</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

*de salud, periódicas brigadas de salud y charlas sobre planificación familiar; dos escuelas (una diurna para jóvenes y otra nocturna para adultos); atención integral a la familia a través de los hogares comunitarios e infantiles y los restaurantes escolares del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).<sup>7</sup>*

Otras entidades del orden nacional y regional han dictado cursos en aspectos micro empresarial, social y destrezas manuales, pero el paternalismo al cual están acostumbrados y la falta de recursos los ha limitado a emprender iniciativas. Cuentan con el servicio de planta eléctrica, telefonía rural y acueducto (aunque este último no funciona adecuadamente); para el manejo de basuras y excrementos se continúan usando letrinas y fosas de tierra. Las principales vías se han pavimentado, otras tienen recebo y las internas aún están recubiertas de aserrín y madera. Aún no hay servicio de gasolinera ni venta de insumos para la pesca; por consiguiente estos elementos se adquieren en Tumaco.

*La mayoría de viviendas son en madera pues los pescadores no cuentan con recursos para reconstruirlas en cemento; además su trabajo ocasional en los aserraderos les permite tener piezas de madera a bajo o ningún costo. En Salahonda aún no se ha registrado presencia guerrillera ni paramilitar.<sup>8</sup>*

**5.4.3.3 Comunidad de Chajal.** Tiene cerca de 5 000 habitantes de los cuales un 15 por ciento se dedica a la pesca; los afroamericanos son el principal grupo étnico. Otras actividades económicas son la albañilería, el comercio y los cultivos de yuca y plátano que destinan para su autoconsumo. La población se ha incrementado respecto a 1997 pues se ha presentado migración de campesinos desde la región continental, lo que se ha traducido también en un incremento del esfuerzo pesquero. Hay un centro de salud con médico permanente y en 1998 se instaló una caseta para telefonía rural, aunque aún no funciona. Continúan sin acueducto, alcantarillado ni sistema de recolección de basuras, tema en el cual “Plan Internacional” dictó capacitación con escasos resultados, pues sus habitantes están acostumbrados a tener basura debajo de sus casas, afectando así sus condiciones sanitarias.

La mayoría de viviendas son en madera cimentadas en palafitos. Sólo la vía principal y un tramo de viviendas tienen recebo y pavimento; las demás intercomunicaciones de la comunidad ofrecen riesgos pues son tablas de madera sin asegurar. A pesar que los pescadores son conscientes de la importancia de realizar la veda al camarón, que para el año 2000 dura 60 días desde el 1 de febrero, su principal temor radica en no tener otras alternativas de trabajo. En años anteriores el INPA ejecutó programas de

---

<sup>8</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

sustitución de artes de pesca durante la veda, pero la actual falta de presupuesto lo impide.

En conversación sostenida entre tres miembros de la cooperativa APACH y la Consultora, se sugirió la fabricación de artesanías con concha de almeja y caracol que implican un bajo costo y se pueden comercializar en Tumaco y en la isla de Bocagrande, que es el principal atractivo turístico de la región.

**5.4.3.4 Comunidad de Curay.** Es la más pequeña de las tres reseñadas, donde habitan cerca de 120 pescadores. Su población es afroamericana y mestiza; alternan la pesca con cultivos de plátano, caña, yuca y cría de especies menores para su auto sostenimiento.

*Hay dos escuelas públicas para niños y un alto grado de analfabetismo de los adultos; también cuentan con un centro de salud, periódicas jornadas de vacunación y medicina general organizadas por el Hospital San Andrés; hogares infantiles del ICBF, una parroquia y una iglesia evangélica.<sup>9</sup>*

No hay servicios de electricidad, telefonía, acueducto, alcantarillado, recolección de basuras (los desechos se arrojan al mar) ni gasolinera. La mayoría de viviendas son de madera pero las condiciones son más favorables respecto a otras comunidades, pues están construidas sobre tierra firme.

**5.4.3.5 Tumaco.** Los barrios de pescadores Panamá y Fátima tienen casas de madera construidas cerca del mar. Desde 1997 se han pavimentado algunas vías y otras continúan siendo de tablas de madera. Se instalaron los servicios de acueducto, telefonía, energía eléctrica y en algunas casas hay televisión por cable. La principal falencia es el manejo de basuras y la falta de alcantarillado, agravando la contaminación de las aguas marítimas aledañas. Pocas casas se han reconstruido en cemento y en algunas de madera se han cambiado los palafitos por pilotes de ferrocemento que ofrecen mayor seguridad y duración.

Además del Hospital San Andrés se construyó el Hospital Divino Niño; el antiguo Servicio de Erradicación de la Malaria se reestructuró en 1998 con la Dirección de Patologías Tropicales del Instituto Departamental de Salud. También se ha incrementado el acceso a la educación de la población infantil y adolescente respecto a lo observado en 1997. Los pescadores diversifican su actividad con sastrería, albañilería, carpintería, construcción y oficios varios, pero a pesar de ello hay un alto grado de desempleo y existen problemas de violencia, alcoholismo y drogadicción.

---

<sup>9</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual



#### **5.4.4 La organización comunitaria y la gestión empresarial.**

Históricamente los pescadores de Tumaco habían tenido poca credibilidad en las organizaciones gremiales por la falta de resultados concretos y perdurables, así como de líderes con poder de convocatoria. Sin embargo, desde 1991 funciona AMPEATUN y en los últimos cuatro años se han conformado siete organizaciones de pescadores, recolectores de conchas y cultivadores de camarón marino, incluyendo grupos de mujeres procesadoras y comercializadoras.

*Se encuentran en proceso de consolidación y legalización otros seis grupos pues han captado la necesidad de asociarse para lograr el desarrollo social; ello como resultado de la capacitación en temas sociales y microempresariales brindada por el INPA, Plan Internacional y la Cooperativa Solidarios. Como ejemplo, en Salahonda se conformó la Asociación de Pescadores RECASOL, que hasta 1998 fue la Asociación de Pescadores de Salahonda (APAS) con 28 asociados. En Chajal se consolidó la Asociación de Pescadores Artesanales de Chajal (APACH) en 1999 con 10 afiliados que cambiaron la pesca con changa por chinchorros, obteniendo buenos resultados y se han convertido en un ejemplo de su comunidad.<sup>10</sup>*

En Curay subsiste el Grupo Flor del Mar que tiene 74 asociados pero la reciente salida de su presidente lo ha desestabilizado; en Tumaco se conformó la Asociación de Pescadores Doña Silvia que cuenta con diez asociados y desea dedicarse a la pesca de altura específicamente en la captura de dorado, para lo cual ha solicitado el apoyo de las autoridades nacionales. Un hecho puntual es la ocurrencia de un derrame del oleoducto transecuatoriano el 8 de julio de 1998, por el cual la empresa Ecuatoriana de Petróleos (PETROECUADOR), ha sido obligada a indemnizar los pescadores afectados aunque a la fecha no se ha hecho efectivo el pago; se planea aprovechar tales recursos para proyectos en pro del sector pesquero. Por tal motivo, en Tumaco se ha conformado un comité de reclamación al que pertenecen 16 grupos entre pescadores artesanales, industriales y palenques (negritudes).

*Esto motivó a unos 1 000 pescadores a ingresar a Asociación Municipal de Pescadores de Atún (AMPEATUN), para beneficiarse de la indemnización; a la fecha tiene 2 570 afiliados que están asentados desde la frontera con Ecuador hasta el municipio de Salahonda. Su sentido de pertenencia se podrá determinar una vez la empresa Ecuatoriana de Petróleos (PETROECUADOR) haya pagado los dineros a que está obligada. Por otra parte, tres entidades del orden nacional, dos regionales y algunos grupos de concheros aunaron esfuerzos para formular un proyecto de apoyo integral a estos pescadores, presentado a consideración del programa de gobierno (PLANTE) (que financia proyectos de sustitución de cultivos ilícitos) por valor*

---

<sup>10</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

de \$EE.UU. 85 300, con aportes monetarios de tres organismos y la asistencia técnica del INPA; esta iniciativa se encuentra en proceso de perfeccionamiento.<sup>10</sup>

**5.4.5 Aspectos tecnológicos y de la producción.** Las principales especies de interés comercial son el camarón, la pesca blanca (corvina, pelada, bagre, picuda, róbalo y machetajo, entre otros) y conchas. En la captura de camarón se utiliza red de enmalle y para pesca blanca los palangres, espineles de fondo y redes. Las embarcaciones son de madera o fibra de vidrio propulsadas con motor, remos o vela, dependiendo de la capacidad económica de los pescadores y la distancia a recorrer.

*Las capturas han disminuido debido a la sobreexplotación de las principales especies de interés comercial y los altos grados de contaminación de la Ensenada. A pesar de las medidas de ordenamiento implantadas, es necesario reorientar el esfuerzo pesquero y ejecutar acciones de descontaminación en los cuerpos de agua. La ejecución de la veda al camarón de 60 días impuesta por el INPA, que para el año 2000 se fijó desde febrero 1 hasta marzo 31, genera precaución entre los pescadores que si bien aceptan la medida y manifiestan su interés por colaborar, temen no tener una actividad económica alternativa. Por tal motivo, entre el (INPA) y el (MADR) se ha diseñado un programa de mitigación concertado con los pescadores para actividades como la instalación de comisariatos (tiendas de víveres) y fabricación de artesanías con base en conchas.<sup>11</sup>*

**5.4.5.1 Medios de captura.** *En la pesca de camarón se utiliza red de enmalle o trasmallo mono o multifilamento reglamentado con ojo de malla 2 ¾" aunque algunos usan rifillos de 1". Para la pesca blanca se emplean redes desde 3", palangres y líneas de anzuelos. En Salahonda es frecuente utilizar embarcaciones en madera de 36 a 45 pies de eslora con motor de 40 o 75 HP y capacidad de 5 t; en cada una viajan hasta 30 pescadores que trabajan para el dueño de la unidad de pesca, pues la mayoría de ellos no tienen recursos para adquirirla. Los ingresos de cada faena se distribuyen en 41 partes; 11 para el propietario y una para cada pescador. Si el equipo pertenece a una asociación, las once partes se reservan para su mantenimiento y reparación. Las faenas duran tres horas y dependiendo de la hora en que haya marea alta se pueden realizar hasta dos salidas al día.<sup>11</sup>*

*Según la estacionalidad, con estas embarcaciones se obtienen ingresos máximos de \$EE.UU. 1 500 a 6 000, aunque también se presentan algunas donde la producción es mínima. Los pescadores han detectado que las mejores capturas ocurren entre diciembre y enero; el costo del avituallamiento es \$EE.UU. 60.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> [www.google.com/bibvlioteca](http://www.google.com/bibvlioteca) virtual

*En Chajal proliferaron las changas desde los años setenta para el arrastre de camarón y los chinchorros para camarón y pesca blanca (bagre, corvina y pescadilla, entre otros) de los cuales se estima que hay alrededor de 80 aparejos. Las faenas son diarias y duran cuatro horas; el avituallamiento se limita a la alimentación (\$EE.UU. 3) y los ingresos oscilan entre \$EE.UU. 7 y 15, con capturas entre 20 y 90 kilos según la estacionalidad de los recursos. Los precios de los principales productos son: camarón tití descabezado sin pelar (\$EE.UU. 1,84/kilo), bagre y corvina (\$EE.UU. 1,50/k) y pescadilla (\$EE.UU. 0,80/k). Por su experiencia, los pescadores manifiestan que el camarón tití no requiere veda pues el recurso se protege a sí mismo; hay épocas en que las capturas son muy bajas tanto en las zonas costeras como mar afuera y en otras ocasiones aparecen con un stock abundante.<sup>12</sup>*

*En Curay se desarrolla la pesca costera de langostino y pesca blanca (gualajo, bagre, machetajo y róbalo) con trasmallo 2 ¾" de ojo de malla, canoas propulsadas a remo, vela o motor fuera de borda de 15 HP. Dadas las bajas capturas, surgió el Grupo Nueva Unión (algunos de sus miembros pertenecen al grupo de pescadores Flor del Mar) que está ajustando un proyecto de cultivo de camarón con seis estanques en un área total de 1,5 Ha.<sup>12</sup> Las faenas de pesca duran de tres a ocho horas; en cada canoa viajan dos o tres pescadores; el avituallamiento cuesta entre \$EE.UU. 5 y 12 para obtener ingresos de \$EE.UU. 25 a 105. El 50 por ciento de las utilidades son para el propietario del equipo de pesca y la otra mitad se distribuye entre los pescadores.*

**5.4.6 Relación entre la pesca artesanal y la pesca industrial.** Al igual que en los demás países, existen conflictos entre los usuarios por el acceso a los recursos de mayor interés comercial, en particular del camarón que es la principal pesquería pues se encuentra en estado de sobreexplotación y por el daño a las redes artesanales que ocasiona la flota tecnificada. Sin embargo, a raíz de la creación del Comité Regional de Pesca de Tumaco en 1997 se han logrado disminuir los conflictos; a él pertenecen el INPA, las autoridades regionales, pescadores industriales, artesanales y acuicultores. En esta instancia se concertan las decisiones y se concilian los problemas sin necesidad de recurrir a la justicia ordinaria.

En particular, existen serios problemas entre los pescadores de las comunidades Chajal y Llanaje por las faenas que los changueros ejercen en el área de Llanaje y por el uso de trasmallos con ojo de malla inferior a 2 ¾"; los pescadores de esta comunidad cuidan su área de influencia y procuran no utilizar aparejos indebidos. El problema ya ha adquirido matices más personales y judiciales que pesqueros. Otro motivo de conflicto es el ingreso ilegal de productos pesqueros del Ecuador que compran algunos

---

<sup>12</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

comerciantes quienes los reportan como producto nacional, lo cual distorsiona los precios del mercado y reduce los pagos al pescador.

**5.4.7 Medidas de ordenamiento para la actividad pesquera.** La principal medida implantada en todo el Pacífico colombiano es la veda al camarón de aguas someras durante sesenta días que se aplica anualmente desde 1988. El INPA ha determinado tres períodos orientados a proteger las hembras ovadas y el reclutamiento de juveniles de camarón, que son: diciembre y enero; febrero y marzo; abril y mayo, o septiembre y octubre. La fecha se fija en uno de estos períodos con base en la información tomada de los monitoreos pesqueros y en concertación con los usuarios y las entidades del orden nacional y regional involucradas con la medida.

*Así mismo, desde 1983 se realiza la veda a la carduma en todo el Pacífico; desde 1994 se fijó por 60 días, entre noviembre y diciembre. Pese a que algunos pescadores artesanales la utilizan como carnada, su aprovechamiento se enfoca hacia la pesca industrial para la producción de harina de pescado que se procesa en Tumaco.*<sup>13</sup>

Los aparejos de pesca artesanal fueron reglamentados por el INPA en 1992; el ojo de malla mínimo en las redes para captura de camarón y peces es 2  $\frac{3}{4}$ ". Los aparejos ilícitos son objeto de decomiso e incineración por parte del Instituto, principalmente durante las vedas al camarón, acciones que se ejecutan con el apoyo de la Armada Nacional. En 1995 el INPA zonificó el litoral Pacífico en cuatro áreas para el ejercicio de la pesca, en una de las cuales está incluida la Ensenada de Tumaco, que se denominó área IV. Cualquier embarcación industrial que requiera pasar de una zona a otra debe informar a la autoridad marítima sobre su ubicación. Simultáneamente se delimitó la primera milla náutica a partir de la más baja marea, como zona exclusiva de la pesca artesanal en todo el litoral.

**5.4.8 Evolución y situación actual de la pesca industrial.** Los recursos de mayor interés comercial en Colombia son el atún, camarón de aguas someras y de aguas profundas, langosta, caracol, algunas especies de pesca blanca (pargos, meros y chernas) y pequeños pelágicos (carduma y plumuda). Se genera empleo en las plantas procesadoras y empresas comercializadoras de los puertos de Cartagena, Buenaventura, Tumaco, Barranquilla y la isla de San Andrés.

La flota industrial registrada en Tumaco se compone de cuatro barcos para camarón de aguas someras, uno para pelágicos medianos, dos para pequeños pelágicos y dos para pesca blanca. Hay alrededor de (20) empresas productoras y comercializadoras que se proveen de la pesca de sus barcos afiliados, de las compras a los pescadores artesanales y los

---

<sup>13</sup> [www.google.com/biblioteca](http://www.google.com/biblioteca) virtual

comerciantes ecuatorianos; también hay una empresa procesadora de harina de pescado con base en pequeños pelágicos, que tiene dos barcos afiliados.

**5.4.9 Asistencia técnica internacional.** Actualmente no hay programas de asistencia técnica internacional para el área de Tumaco ni para otras regiones con vocación pesquera o acuícola. Existe la intención de reactivar una escuela técnica de pesca que se ha programado desde principios de los años noventa; esta iniciativa del INPA, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Puerto Pesquero de Tumaco (FENAPESCA) se presentará a consideración de la agencia holandesa GTZ. Así mismo, en convenio entre el Plan Pacífico y el BID se pretende adquirir 30 unidades de pesca para dotar a grupos de pescadores que demuestren interés en la pesca de altura, las cuales se entregarían mediante cofinanciación.

## **5.5 MARCO LEGAL**

### **5.5.1 Naturaleza jurídica.**

Sin ánimo de lucro

**5.5.2 Matrícula Mercantil.**<sup>14</sup> Que por acta de constitución de Tumaco, numero 001, inscrita en la cámara de comercio el 09 de noviembre de 2005, bajo el numero 267 del libro 1, se constituyó la entidad denominada ASOCIACION DE PESCADORES NUEVO HORIZONTE DE LA VEREDA CHAJAL DEL MUNICIPIO DE TUMACO.

Vigencia de la asociación: La organización tiene una duración de veinte (20) años, que se vence 23 de agosto del año 2025. Las relaciones laborales dentro de la institución, están reguladas de conformidad con lo prescrito en el Reglamento interno de Trabajo vigente.

#### **5.5.2.1 Clases de comerciantes:**

- ✓ Comerciantes matriculados
- ✓ Código de Comercio
- ✓ ART.19º- Num. 1º- Deberes de los comerciantes

Es obligación de todo comerciante:

- ✓ Matricularse en el Registro Mercantil
- ✓ ART.26º- El Registro Mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes...
- ✓ ART.27º- El registro mercantil se llevará por las Cámaras de Comercio...

---

<sup>14</sup> Archivos de la asociación

- ✓ ART.28º- Núm. 1º

Deberán inscribirse en el Registro Mercantil:

- ✓ Las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, tales como los comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras, quienes lo harán dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien actividades; ART.79º- Inc. 1º-

Comerciantes afiliados: Código de Comercio:

ART.92º- Los comerciantes que hayan cumplido y estén cumpliendo los deberes de comerciante podrán ser afiliados a una Cámara de Comercio cuando así lo soliciten con el apoyo de un banco local o tres comerciantes inscritos del mismo lugar.

Los afiliados a las Cámaras tendrán derecho a:

- ✓ Dar como referencia a la respectiva Cámara de Comercio;
- ✓ A que se le envíe gratuitamente las publicaciones de la cámara, y
- ✓ A obtener gratuitamente los certificados que soliciten a la Cámara.

### **5.5.3. Instituto nacional de pesca y acuicultura (INPA)<sup>15</sup>**

RESOLUCIÓN No. 70 DE 28 DE FEBRERO DE 1.995

"Por la cual se establecen las medidas pertinentes para el cumplimiento de la veda de pesca de los camarones de aguas someras del océano pacífico colombiano" El Gerente General del Instituto Nacional de Pesca y acuicultura INPA, en uso de sus facultades legales, en especial las que le confiere la [Ley 13 de 1.990] y el [Decreto Reglamentario 2256 de 1.991] y

CONSIDERANDO:

Que el esfuerzo pesquero ejercido por los industriales y artesanales sobre el camarón de aguas someras del Pacífico, amerita tomar medidas de protección y control que sirvan de instrumento eficaz para el manejo integral y la explotación racional del recurso camarónero con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido.

Que mediante Resolución No 00523 del 10 de diciembre de 1994 el Ministerio del Medio ambiente estableció la veda para la pesca del camarón de aguas someras en el pacífico colombiano entre el 15 de abril y el 15 de junio de cada año.

---

<sup>15</sup> [www.faolex.fao.org](http://www.faolex.fao.org)

Que de conformidad con lo previsto en la [Ley 13 de 1.990] y en especial con lo dispuesto en los [Ordinales 5 y 8 del Artículo 13 de la citada Ley], corresponde al Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura INPA, adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las normas que regulan el ejercicio de la actividad pesquera y de coordinar las acciones con las diferentes entidades públicas comprometidas en esta labor.

Que mediante resoluciones 00138 de marzo de 1.992 y 000628 del 9 de septiembre de 1.992, expedidas por el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura INPA, se determinaron las especies de camarones de aguas someras y profundas en el pacifico colombiano y se estableció la reglamentación para su aprovechamiento, la cual debe tener plena aplicación durante todo el tiempo pero especialmente en la época de veda.

Que para el cabal cumplimiento de la Resolución mencionada anteriormente sobre la veda del camarón de aguas someras, se hace necesario reglamentar, actividades derivadas de la pesca del camarón de aguas someras, durante el periodo de la veda.

En mérito de lo expuesto el Gerente General del INPA.<sup>16</sup>

## RESUELVE

ARTICULO 1- Prohibir durante el periodo de la veda del camarón de aguas someras su extracción, posesión, proceso, comercialización total transporte en cualquier medio. Desde los municipios del Litoral Pacifico colombiano, hacia el interior del país o viceversa.

ARTICULO 3- Prohibir durante el periodo de veda en el litoral pacifico colombiano el uso, transporte y posesión a bordo, de la red de enmalle de nylon monofilamento conocida regionalmente como "trasmallo electrónico", así como todo equipo o aparejo que se pueda utilizar en la extracción de camarones de aguas someras a nivel artesanal.

ARTICULO 5- Prohibir durante el periodo de veda la existencia y almacenamiento de camarones de aguas someras en cualquier tipo de presentación (congelado, precocido, seco, salado, deshidratado, croquetas, y otros), en cuartos fríos, congeladores, neveras o equipos afines de conservación.

ARTICULO 6. Prohibir durante el periodo de la veda, en todos los municipios del litoral Pacifico colombiano, la comercialización a todo nivel.

ARTICULO 11. A los pescadores artesanales que sean sorprendidos utilizando la red de nylon monofilamento conocida regionalmente como

---

<sup>16</sup> [www.faolex.fao.org](http://www.faolex.fao.org)

trasmallo electrónico u otro aparejo apropiado para la pesca del camarón de aguas someras, se les decomisará definitivamente el producto y los aparejos no reglamentados serán incinerados, los otros previo pago de la multa se devolverán pasada la veda.

PARAGRAFO. A los reincidentes se les impondrán multas sucesivas entre el equivalente a veinte salarios mínimos legales diarios y el equivalente a cien salarios mínimos legales diarios, además de la incineración de los respectivos artes de pesca no reglamentados.

ARTICULO 12. Las personas que sean sorprendidas procesando y comercializando camarones vedados y en general infringiendo las disposiciones establecidas en la presente resolución serán sancionadas con el decomiso definitivo del producto, suspensión del permiso, hasta por seis meses y se impondrán multas cuya cuantía se fijará entre el equivalente al salario mínimo legal, de mil días y el equivalente al salario mínimo legal de diez mil días, atendiendo al volumen de los productos que tenga en posesión y a la reincidencia del infractor.

ARTICULO 13. Las infracciones a las disposiciones que regulan las veda del camarón de aguas someras en el océano pacífico colombiano, serán sancionadas de conformidad con lo revisto en el [Artículo 55 de la Ley 13 de 1.990] y en el [Decreto Reglamentario 2256 de 1.991], las cuales se aplicaran sin perjuicio de lo dispuesto en nuestro Código Penal [Decreto No. 01 de 1.980, capítulo II DE LOS DELITOS CONTRA LOS RECURSOS NATURALES artículo 242].



## 6. ASPECTOS METODOLOGICOS

### 6.1. TIPO DE ESTUDIO

**6.1.1 Exploratorio.** La presente investigación se enmarca dentro del tipo de estudio exploratoria ya que para la adquisición de los conocimientos e información más precisa y concreta de la propuesta planteada fue necesario realizar la formulación de un problema, del cual se desprende y se guía toda la investigación; igualmente el desarrollo de ésta permitirá aumentar la el reconocimiento de las asociaciones de pescadores en el municipio de Tumaco, especialmente lo relacionado con la asociación de pescadores de la vereda El chajal, lo cual permitirá aclarar conceptos y determinar qué hacer para lograr que la asociación sea efectivamente una importante generadora de empleo y sea realmente competitiva a nivel regional y nacional.

**6.1.2 Descriptivo.** Indudablemente la presente investigación es de tipo descriptiva, pues a través de ella, se establecerán características demográficas de unidades investigadas, como son la clase de productos que ofrece la asociación, sus compradores, la frecuencia de pesca y comercialización del producto, la capacidad de producción y todo lo relacionado con sus competidores.

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

**6.2.1 Método deductivo:** se plantea el método deductivo para esta investigación debido a que se realizara un reconocimiento de lo específico, es decir la situación actual de los pescadores de la asociación para luego estudiar el todo, ósea, identificar información del comportamiento comercial del sector pesquero en el municipio y a nivel nacional para luego establecer alternativas que permitan comercializar los productos de la asociación con mayor eficacia y con esto lograr que nuestro objeto de estudio sea competitiva.

**6.2.2 Método analítico:** se trabaja la investigación bajo este método ya que se recolectara un a información de la empresa, el entorno y su posición en el mercado, la cual se desglosara para implementar matrices y graficas que nos llevaran a sacar una conclusión de la realidad de la misma y de este modo poder tomar nuevas decisiones que conlleven a ser más competitivo.

### 6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**6.3.1 Fuente primaria:** se realizara un trabajo de campo para la implementación de entrevistas a los 21 miembros de la asociación.

**6.3.2 Fuente secundaria:** se revisaran documentos de la empresa tales como archivos, soportes y programas contables.

**6.3.3 Fuentes terciaria:** igualmente se revisaran investigaciones relacionadas con el tema que se puedan hallar en internet o por cualquier otro medio.

#### **6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

La información recolectada se le establecerá una tabulación en los casos que sea necesario y luego se hará su correspondiente análisis matemático, igualmente se trabajara con la implementación de algunas matrices tales como MEFI, MEFE, matriz de perfil competitivo, entre otras con el objetivo de establecer estrategias.

## 7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 7.1 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA

**7.1.1 Historia.** La Asociación de pescadores nuevo horizonte de la vereda el chajal, del municipio de Tumaco – Nariño, es una organización dedicada a la pesca continental en mar abierto y comercialización de los productos capturados.



**Fuente:** Esta investigación, diciembre de 2010

La asociación se conformo el 28 de septiembre de 2005 y por acta de constitución de Tumaco, numero 001, inscrita en la cámara de comercio el 9 de noviembre de 2005, bajo el número 267 del libro 1, se constituyo la entidad denominada ASOCIACION DE PESCADORES NUEVO HORIZONTE DE LA VEREDA EL CHAJAL DEL MUNICIPIO DE TUMACO. Esta tiene una vigencia hasta el 23 de agosto de 2025. NIT 900.054.210-7. La asociación esta conformada por un grupo de 21 pescadores

**7.1.2 Misión:** Proporcionar productos frescos y de excelente calidad provenientes del mar como los pescados y demás mariscos para satisfacer las necesidades y superación de las expectativas de nuestros clientes delegando la responsabilidad de ofrecer productos y servicios de calidad.

**7.1.3 Visión:** Llegar hacer una empresa líder en el mercado de mariscos en la vereda de Chajal y lograr un posicionamiento en los mercados del país, para contribuir con la generación de empleo, mejorando la calidad de vida de los asociados.

**7.1.4 Objetivos.** La asociación tiene como objetivos gestionar, promover, estimular, administrar y adelantar proyectos de desarrollo social, económico,

cultural y ambiental para mejorar la calidad de vida de sus asociados, podrá vincular a la comunidad, igualmente podrá crear servicios adicionales como: abastecimiento de productos de primera necesidad, insumos y demás actividades complementarias.



**Fuente:** esta investigación

- a) Gestionar y desarrollar proyectos de pesca artesanal de avanzada que le permita al pescador elevar su nivel de vida y entorno familiar.
- b) Generar conciencia en el pescador para el ejercicio de la pesca oceánica bajo unas condiciones técnicas y tecnológicas que le garanticen autonomía, economía y productividad.
- c) Buscar un mercado que favorezca los intereses económicos de los socios.
- d) Gestionar ante bancos y de mas entidades crediticias del estado, créditos con el fin de fortalecer la asociación en todo lo relacionado con la pesca y comercialización.
- e) Desarrollar y participar en programas de educación y capacitación social, empresarial, técnica y especialmente ambiental; para que hagan uso racional de los recursos pesqueros protegiéndolo de esta manera la biodiversidad y el medio ambiente.
- f) Gestionar ante entidades del orden local, departamental, nacional e internacional auxilios y donaciones, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la agremiación.

### **7.1.5 Principios fundamentales:**

#### **LIBERTAD Y VOLUNTARIEDAD**

Habrá libertad de ingreso a la asociación para todas las personas que reúnan los requisitos establecidos así, como para su retiro; con las únicas limitaciones consagradas en los estatutos.

## DEMOCRACIA

Los socios conservaran el pleno derecho para controlar, dirigir, fiscalizar y administrar la asociación por si mismo y por medio del organismo central directivo.

## UNIVERSALIDAD

Dentro de la asociación se observan rigurosamente estos principios, con el fin de salvaguardar la supervivencia de la misma y asumir la defensa de los socios y de los derechos humanos.

Cuadro 1. Productos y precios que ofrece la asociación

PRODUCTOS	PRECIOS kilo (\$)
Camarón titi cascara	4.000
Camarón nacional	14.000
Camarón pomada cáscara	1.500
Pateburro	7.000
Camarón tigre cascara	11.500
Pescado bagre	5.000
Corvina	7.500
Bulgao	5.000
Calamar	3.000
Merito	4.500

- **Fotos de productos**

**Foto n° 1 Pateburro**



**Foto n° 2 Ranfaña**



**Fuente:** Esta investigación, noviembre de 2010.

**Foto n° 3 Camarón nacional**



**Foto n°4 Camarón tigre**



**Foto n° 5 Camarón nacional**



**Foto n° 6 camarón tigre**



**Foto n° 7 Camarón pomada**



**Foto n° 8 camarón titi**



**Fuente:** esta investigación diciembre 2010

- **Fotos de Distribución de instalaciones**



**Foto n° 9 Muelle**



**Foto n° 10 Bodega de motores y gasolina**



**Foto n° 11 y 12 Bodega de implementos de pesca**



**Foto n° 13 Sala de enhielado proceso**



**Foto n° 14 sala de recepción y**

**Fuente:** esta investigación diciembre de 2010

- **PROCESOS**



**Foto n° 15 y 16 Descabezado y lavado**



**Foto n° 17 Eviscerado**



**Foto n° 18 Enhielado**

**Fuente:** esta investigación, de diciembre de 2010



**7.1.6 Capacidad de producción .** Se sacan 30 toneladas del producto al mes y se vende diario 1000 kg.

**7.1.7 Asociaciones aliadas.** A la asociación se encuentran vinculadas 4 asociaciones pequeñas que están ubicadas cerca al sector, a estas se les compra su producción y estas son:

- Nueva esperanza
- Nueva vida
- Nuevo futuro
- Vendedores ambulantes

7.1.8 Entidades de apoyo para la asociación:

- OPORTUNIDADES RURALES
- FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL
- CAMARA DE COMERCIO – TUMACO

**7.1.9. Equipos de pesca y personal.** En su actividad utilizan diversos tipos de artes de pesca tales como: trasmallos camaróneros de 2  $\frac{3}{4}$  de pulgadas, trasmallos pargueros de 3 y 4 pulgadas y equipos para la pesca de camarón titi, tigre y pomadilla. Ellos cuentan con 21 unidades de pesca, conformadas por motores de 40 y 15hp, canoas en madera, artes de pesca y una tripulación de entre dos a cuatro personas por embarcación, participan alrededor de 60 pescadores de manera directa, los cuales operan de manera independiente, quienes realizan faenas diarias de trabajo de 6 horas en promedio. Además, la asociación genera oportunidad de empleo para 40 personas adicionales de su comunidad, quienes operan en la parte de proceso (descabezado, eviscerado del pescado, enhielado y otros). Ellos han logrado organizar el componente comercial para la compra y venta de los productos de la captura diaria, cuyas producción son compradas por la asociación a los socios; ellos cuentan con un grupo administrativo conformado por 4 personas de los socios directos, encargados de de las compras, recepción, enhielado, manejo contable y comercializan el producto con comerciantes de la zona urbana de Tumaco,

## Cuadro N° 2. Funcionarios y cargos de la asociación

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO
Pedro Wilson Castro	Representante legal
Eulalio Vivas	Contador
Zuley Jackeline Bagui	Secretaria
Edwin Alexis Rodrigue	Auxiliar contable
Edwardo Zambrano	Auxiliar de bodega
Rotativo entre socios	Oficios generales



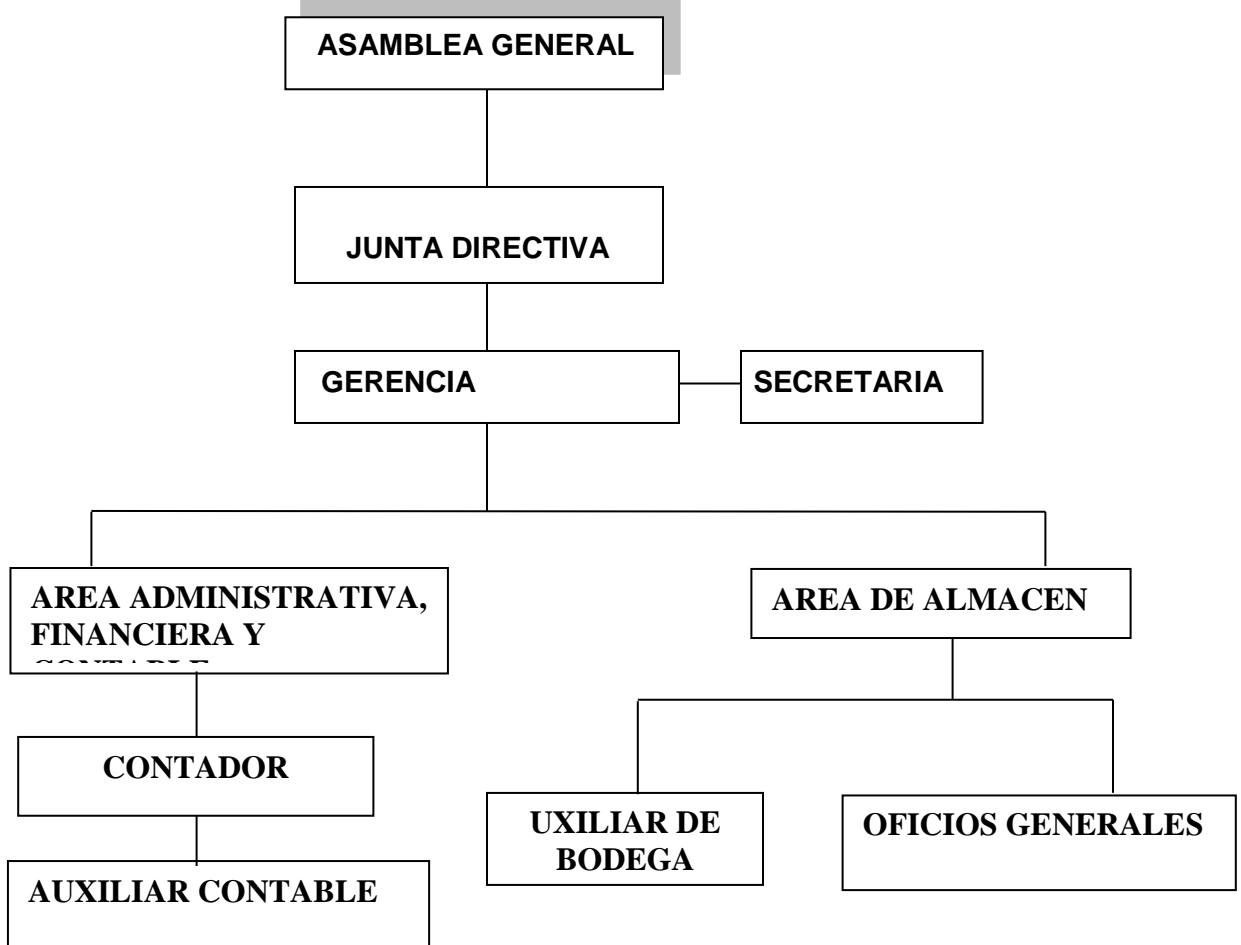
Fuente: esta investigación

**El salario depende de la función que cumpla cada trabajador:**

**Pescadores indirectos por faena ganan \$20.000 y se trabajan 2 faenas en la semana obteniendo al mes 160.000**

**Una peladora de camarón gana por kg de camarón pelado \$ 500, en promedio se pelan 20kg al día teniendo \$ 10.000 se trabaja igualmente 2 veces en la semana.**

**Figura N° 1. Organigrama**



**Fuente:** esta investigación diciembre de 2010

**Cuadro N° 3. HOJA DE VENTAS, COMPRAS Y GASTOS<sup>17</sup>**

**ASOCIACION NUEVO HORIZONTE**

**NIT: 900054210**

<b>Columna1</b>	<b>Columna2</b>	<b>Columna3</b>	<b>Columna4</b>	<b>Columna5</b>
FECHA	DESCRIPCION	VENTAS	COMPRAS	GASTOS
01//2010	CLAVOS			\$ 4,000.00
02/2010	GASTOS VARIOS			\$ 113,000.00
02/2010	VENTA TITI Y VARIOS	\$ 3,390,250.00		
02/2010	VENTA DE TIGRE	\$ 721,600.00		
03/2010	COMPRA VARIOS			\$ 150,750.00
03/2010	HIELO			\$ 70,000.00
04/2010	VENTA VARIO	\$ 3,035,500.00		
04/2010	GASTOS VARIOS			\$ 165,000.00
04/2010	VENTA PESCADO	\$ 5,482,500.00		
05/2010	HIELO			\$ 147,000.00
06/2010	VENTA TITI Y VARIOS	\$ 5,269,000.00		
06/2010	VENTA PESCADO	\$ 348,500.00		
06/2010	HIELO			\$ 70,000.00
06/2010	COMIDA VIAJE			\$ 20,000.00
07/2010	HIELO			\$ 78,000.00
07/2010	ICOPOR			\$ 10,000.00
08/2010	VENTA PESCADO	\$ 96,500.00		
08/2010	VENTA RANFAÑA	\$ 746,000.00		
08/2010	VENTA TITI Y VARIOS	\$ 5,094,000.00		
08/2010	COMPRA HIELO			\$ 84,000.00
08/2010	COMPRA GASOLINA			\$ 66,000.00
08/2010	ACEITE			\$ 13,000.00
09/2010	VENTA TITI	\$ 2,317,500.00		
09/2010	VENTA TITI Y VARIOS	\$ 3,228,500.00		
09/2010	HIELO			\$ 140,000.00
09/2010	GASTOS VARIOS			\$ 158,000.00
10/2010	hielo barra			\$ 45,000.00
10/2010	Hielo			\$ 140,000.00
10/2010	venta tigre y mudado	\$ 904,000.00		
10/2010	Gasolina			\$ 66,000.00

<sup>17</sup> Archivo del Balance de la asociación

10/2010	venta titi y pomada	\$ 8,868,750.00		
10/2010	venta mudado y nacional	\$ 623,750.00		
10/2010	Tanque			\$ 18,000.00
10/2010	venta titi y pomada	\$ 4,115,750.00		
10/2010	Escoba			\$ 3,500.00
10/2010	gastos viaje			\$ 120,000.00
10/2010	venta tailon y tigre	\$ 939,000.00		
10/2010	venta nacional	\$ 120,000.00		
10/2010	Hielo			\$ 140,000.00
10/2010	arreglo motor			\$ 80,000.00
10/2010	gato vario			\$ 28,700.00
10/2010	GASTOS VARIOS			\$ 363,000.00
10/2010	Hielo			\$ 42,000.00
10/2010	venta de ranfaña	\$ 919,000.00		
11/2010	venta titi y pomada	\$ 3,368,500.00		
11/2010	Hielo			\$ 100,000.00
11/2010	VENTA PESCADO	\$ 42,800.00		
11/2010	Hielo			\$ 49,000.00
11/2010	venta ranfaña	\$ 603,700.00		
11/2010	venta titi	\$ 2,020,500.00		
11/2010	Hielo			\$ 102,000.00
11/2010	venta titi	\$ 841,500.00		
11/2010	arreglo motor			\$ 30,000.00
11/2010	repuesto motor			\$ 225,000.00
11/2010	venta pecado	\$ 84,000.00		
11/2010	Gasolina			\$ 33,000.00
11/2010	venta titi y pomada	\$ 3,915,500.00		
11/2010	Hielo			\$ 105,000.00
11/2010	HIELO			\$ 161,000.00
11/2010	venta titi y pomada	\$ 2,226,000.00		
11/2010	Hielo			\$ 150,000.00
11/2010	venta tigre y mudado	\$ 86,000.00		
11/2010	venta pecado	\$ 112,250.00		
11/2010	Hielo			\$ 140,000.00
11/2010	VENTA TITI Y VARIOS	\$ 3,952,500.00		
11/2010	Gasolina			\$ 66,000.00
11/2010	Hielo			\$ 140,000.00
11/2010	Saltada de camarón			\$ 10,000.00
11/2010	venta titi	\$ 4,669,000.00		
11/2010	venta titi y pomada	\$ 4,062,000.00		

11/2010	Articulo de ferretería			\$ 7,800.00
12/2010	Hielo			\$ 105,000.00
12/2010	Gastos camarón			\$ 24,600.00
12/2010	Venta 6 k. titi	\$ 27,600.00		
12/2010	venta varios	\$ 1,065,500.00		
12/2010	venta nacional y mudado	\$ 1,329,900.00		
12/2010	Gasolina			\$ 30,000.00
12/2010	Articulo de ferretería			\$ 6,500.00
12/2010	Venta nacional y nylon	\$ 673,000.00		
12/2010	venta titi y pomada	\$ 3,367,400.00		
	VENTA PESCADO	\$ 45,500.00		

Para el año 2010 se manejaron ventas de 77'604. 732 para lo cual se dice que se tuvo un promedio de venta mensual de 5'633.727,7

Igualmente para este año se manejaron gastos por un valor de \$3'820.150 es decir que en promedio se gastan mensualmente \$318.345,8 en la captura y procesado del producto.

#### **Cuadro N° 4. Proyección de ventas**

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS	78770950	86675098	93413265	77604732	84569850	84965009,2

## 8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 8.1. COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES VARIABLES INCIDENTES EN LA COMERCIALIZACIÓN.

**8.1.1. Almacenamiento.** La principal entidad estatal que se ocupó de esta función, fue el IDEMA, y en lo correspondiente al almacenamiento de productos pesqueros con la creación de la Empresa Comercializadora de Productos Perecederos EMCOPER en 1973, entidad que construyó una red nacional de frío en las principales ciudades del país. La entidad duró hasta 1990.

Las Centrales de Abastos que fueron impulsadas a partir de 1976, han desarrollado infraestructura que permite almacenamiento de productos en forma transitoria, concentrando la oferta en grandes ciudades.

A nivel local y regional se cuenta con escasa infraestructura de almacenamiento como son los centros de acopio, bodegas y plantas de tratamiento que permita el adecuado manejo de los productos pesqueros y acuícolas.

**8.1.2. Asistencia técnica especializada y capacitación para comercialización.** La asistencia técnica especializada y la capacitación en comercialización ha sido muy puntual, tanto en la temática como en la cobertura. A pesar de que varias entidades han tenido alguna participación en estas actividades, puede decirse que no se ha contado con una institucionalidad que asuma la responsabilidad integral de este componente, a pesar de su importancia.

**8.1.3. Distribución.** La Distribución hace referencia a la comercialización interna de los productos perecederos, en su momento el IDEMA realizó la compra y venta de productos agropecuarios no perecederos. Por lo tanto en los perecederos la distribución ha sido asumida por agentes particulares que han articulado los diversos canales. Para disminuir el grado de intermediación, las entidades estatales, han impulsado la organización de los productores con el fin de que estos perciban ingresos más justos.

**8.1.4. Fomento, investigación y transferencia de tecnología.** Estos procesos se han orientado por parte de las entidades del sector, principalmente al desarrollo de la base productiva, sin abordar la comercialización en todos sus componentes, por lo que los pequeños y

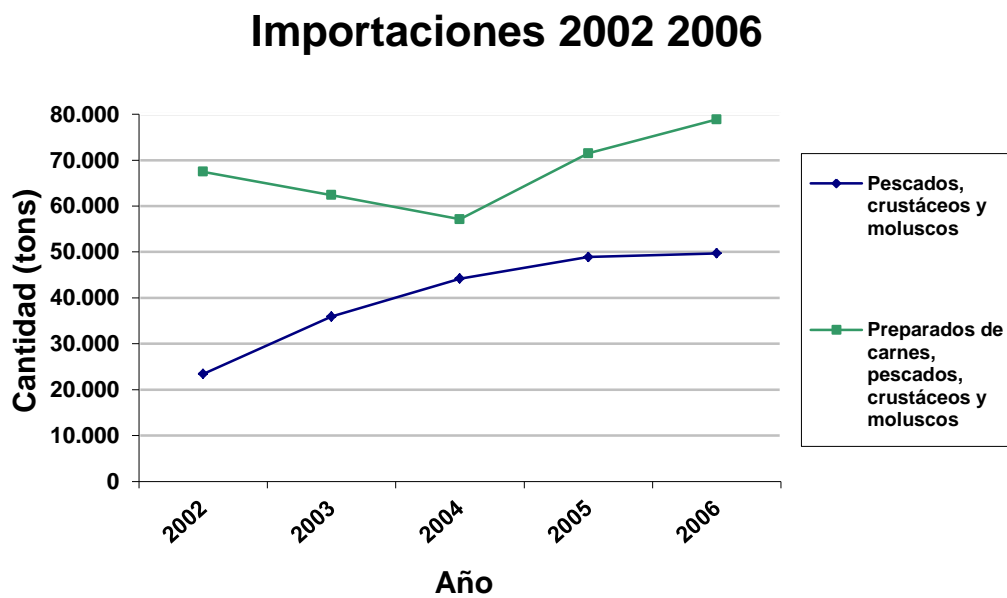
medianos productores deben asumir la responsabilidad y riesgos de la comercialización sin el apoyo efectivo del Estado.

### Cuadro No. 5. Importaciones 2002 2006

Especies	Cantidad (toneladas)				
Año	2002	2003	2004	2005	2006
Pescados, crustáceos y moluscos	23.401	35.931	44.205	48.907	49.685
Preparados de carnes, pescados, crustáceos y moluscos	67.481	62.383	57.143	71.501	78.879

Fuente: DANE

Grafica N° 1. Importaciones 2002 2006



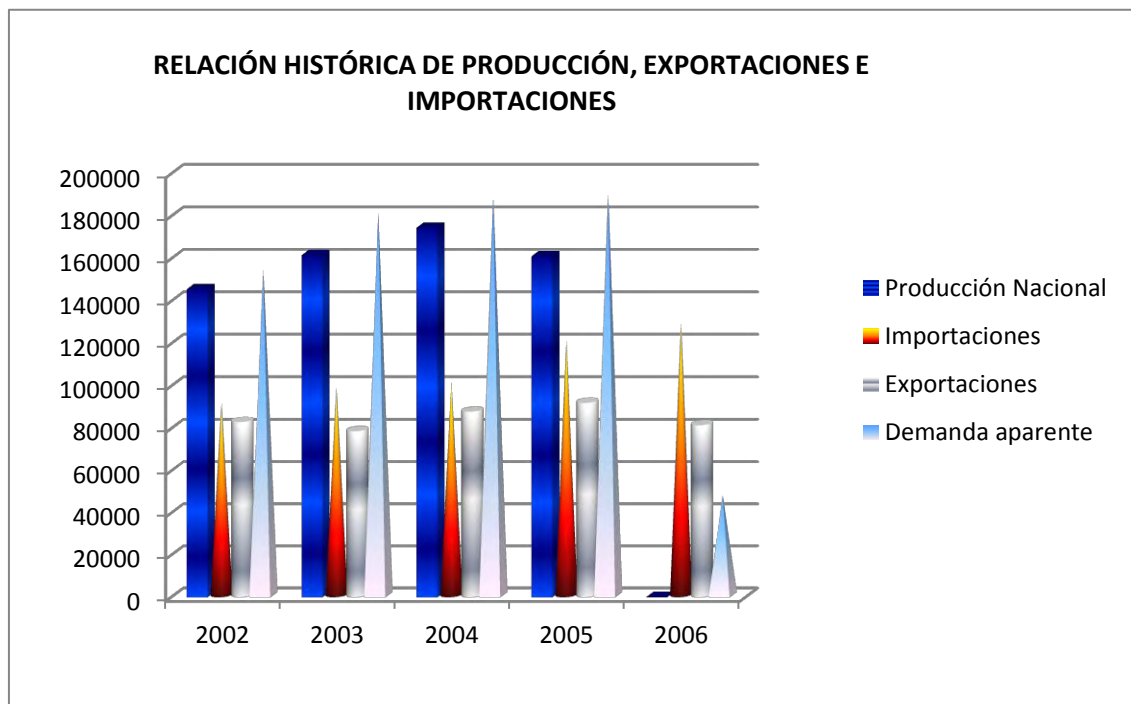


**Cuadro N° 6. Evolución del consumo a nivel nacional<sup>18</sup>**

Año	Producción Nacional	Importaciones	Exportaciones	Demanda aparente	Población consumidora	Consumo Per – cápita
2002	145621	90.882	83.096	153407	36.404.770	4.21
2003	161686	98.314	78.773	181227	36.941.050	4.91
2004	174627	101.348	87.955	188020	37.486.441	5.02
2005	161192	120.408	92.103	189497	38.043.725	4.98
2006	181209	128.564	81.579	228194	38.546.211	5.92

Fuente: El Mercado del Pescado en la Ciudad de Bogotá para 2001

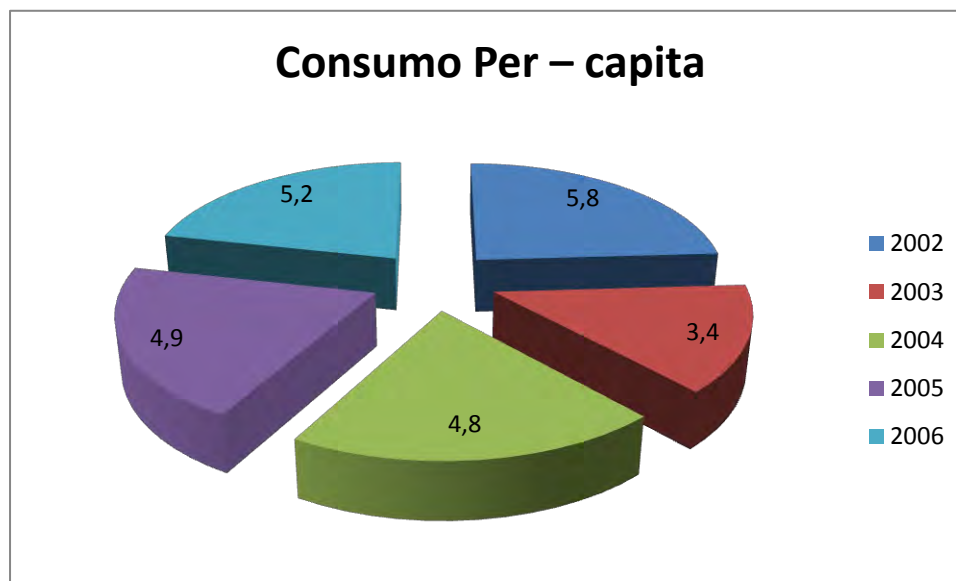
**Grafica N° 2**



Fuente: El Mercado del Pescado en la Ciudad de Bogotá para 2001

<sup>18</sup> El Mercado del Pescado en la Ciudad de Bogotá para 2001

Grafica n° 3



**8.1.5. Evolución del consumo a nivel nacional.** Para 2006, el consumo nacional aparente de productos pesqueros en Colombia fue de 228.194. En los últimos cinco años los indicadores anteriores han mantenido un leve crecimiento en las importaciones.

Esto indica que para 2006 el promedio per cápita de consumo de productos derivados de la pesca y la acuicultura fue de 5.9 kilos por persona año, lo que representa un consumo promedio diario de 16.16 gramos aproximadamente por persona.

Las zonas del país del mayor consumo de productos pesqueros y acuícolas son las poblaciones ribereñas de aguas continentales, costeras, zonas de vocación acuícola y las principales ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y Villavicencio). En las demás regiones no es frecuente el consumo debido a la inconstancia y/o insuficiencia de la oferta; el relativo alto precio de los productos pesqueros en comparación con otros cárnicos (carne de res, de pollo y cerdo), así como la falta de campañas de cubrimiento nacional para promover el consumo. La estimación del consumo varía en cada región de acuerdo a los precios y su cercanía a los centros de acopio o producción, así como por el arraigo de la cultura de los productos pesqueros. En las zonas costeras es bajo el

consumo de pescado de río, en las poblaciones ribereñas son poco frecuentes los mariscos y pescado de mar y en las principales ciudades se consumen de ambos tipos, además de los productos importados y procesados de mayor valor. Las personas de estratos económicos medio y alto tienen una mayor propensión al consumo de filetes, pescado fresco de mar y cultivo, mariscos (camarón, calamar, ostras, mejillones, etc) y productos de alto valor agregado. La gente de menores ingresos se inclina por los pescados de aguas continentales (boca chico, bagre, nicuro, doncella, capaz y pescadilla), pescado seco-salado, sardinas enlatadas y en menor proporción pescado de cultivo (tilapia y cachama).

El consumo de productos pesqueros y acuícolas ha aumentado paulatinamente en los últimos años debido a cambios en los hábitos del consumidor quien reconoce sus altas cualidades nutricionales, así como al incremento y diversidad de la oferta tanto de productos nacionales como importados; estos últimos se han constituido en un importante componente como consecuencia de la apertura económica.

Se analizó la evolución del consumo per-cápita desde 1993 hasta 1998, período en que se incrementó de 3,8 a 6,5 kg/año. La reducción en 1998 se explica por la ocurrencia del Fenómeno del Niño que redujo las capturas del medio natural así como por una baja en las importaciones, y no por una modificación en los hábitos de consumo. Este aumento permite acercar a Colombia al promedio latinoamericano de 9 kg/año (FAO, 1996). La población potencialmente consumidora oscila entre los 4 y 65 años de edad, la cual representa el 84,14% del total de los colombianos. Entre ellos, quienes más consumen son los grupos: 31-50 años (31%), 19-30 años (24%), y 10-18 años (21%).

Pese al incremento del consumo, las principales limitantes son la insuficiente oferta nacional y el poco conocimiento sobre la variedad de productos del mercado y formas de preparación distintas al frito, sudado o asado. Algunas personas han manifestado su prevención por la frescura de los productos, las espinas y el olor en la preparación.

## **8.2. AUTORIDADES CONTROLADORAS DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS A NIVEL MAYORISTA Y A NIVEL MINORISTA**

En los últimos años ha crecido la preocupación por parte de los consumidores por exigir calidad y seguridad de los alimentos (Inocuidad).

**8.2.1. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA**, es la entidad encargada de controlar el riesgo de contaminación en los alimentos implementando medidas sanitarias y exigiendo el cumplimiento del aseguramiento de la calidad, así como la adopción de sistemas de trazabilidad.

A continuación se muestra en detalle la normatividad existente, para los productos provenientes de la pesca y la acuicultura en Colombia:

**8.2.1.1 El Decreto 3075 de 1997** regula las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y sus disposiciones aplican, entre otros, a todas las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos y materias primas para alimentos dentro de los cuales se encuentran los productos de la pesca para consumo humano.

**8.2.1.2 Que la Decisión 562 de la Comunidad Andina** señala las directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y en el nivel comunitario, estableciendo en el artículo 4° que el reglamento técnico de emergencia, "es un documento adoptado para hacer frente a problemas o amenazas de problemas que pudieran afectar la seguridad, sanidad, protección del medio ambiente o seguridad nacional";

Que los productos de la pesca y sus derivados, son considerados alimentos de mayor riesgo en salud pública, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3° del Decreto 3075 de 1997. Que es responsabilidad de la autoridad sanitaria, en ejercicio de las actividades de inspección, vigilancia y control, verificar que los alimentos de origen animal para consumo humano dentro de los cuales se encuentran los productos de la pesca de que trata el reglamento técnico que se establece a través de la presente resolución, cumplan con los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos para que no representen riesgos para la salud de la comunidad;

Que la utilización de aditivos y la presencia de contaminantes en productos de la pesca y sus derivados, constituye un riesgo potencial para la salud humana, pues las evidencias científicas, clínicas y epidemiológicas actuales soportan los graves efectos que a la salud de las personas ocasiona el consumo de productos de la pesca y sus derivados que tengan aditivos y/o contaminantes químicos por encima de los valores permitidos

**8.2.1.3 Resolución No. 002505 DE 2004**, del Ministerio de Transporte reglamenta las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles

**8.2.1.4 Resolución número 0670**, del Ministerio de Protección Social *establece el reglamento técnico de emergencia sobre los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que deben cumplir los productos de la pesca, en particular pescados, moluscos y crustáceos para el consumo humano.*

**8.2.1.5 Resolución número 001418** del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, exceptúan de documento zoosanitario para importación algunos productos de animales acuáticos.

**8.2.1.6 Resolución número 00730** del Ministerio de Salud, adopta el sistema de análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control HACCP, en los productos pesqueros y acuícola para consumo humano, de exportación e importación.

**8.2.1.7 La Ley 170 de 1994** aprobó el acuerdo por el que se establece la "Organización Mundial del Comercio" y sus Acuerdos Multilaterales Anexos, dentro de los cuales se encuentra, el acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), y consagra la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, con base en la información científica y técnica disponible, la tecnología de elaboración conexa o los usos finales a que se destinen los productos, los cuales tienen como objetivos, entre otros, los imperativos de la seguridad nacional, la prevención de prácticas que puedan inducir a error, la protección de la salud y seguridad humana y del medio ambiente y aprobó el "Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio", el cual contiene, entre otros, el "Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio" y el "Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias", que reconoce la importancia de que los países miembros adopten medidas necesarias para la protección de los intereses esenciales en materia de seguridad de todos los productos, comprendidos los industriales y agropecuarios

El artículo 564 de la Ley 9" de 1979 dispone que le corresponde al Estado como orientador de las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud.

**8.2.1.8 Resolución número 0228**, del Ministerio de Protección Social establece el procedimiento para la inscripción de fábricas de productos de la pesca y acuicultura para la exportación a la Unión Europea.

El Ministro de la Protección Social, en ejercicio de sus atribuciones legales, en especial las conferidas en el artículo 287 de la Ley 09 de 1979 y el artículo 2º del Decreto 205 de 2003, reglamentará los sistemas especiales de control que se deban efectuar cuando el producto lo requiera.

### **8.3. ASPECTOS DE ESTACIONALIDAD**

Según Corporación Colombia Internacional los precios de las principales especies comercializadas presentan grandes variaciones, debido a que la gran mayoría provienen de la pesca, donde la captura tiene gran cantidad de factores que influyen en su éxito o fracaso, así mismo las lluvias y temporadas secas afectan el nivel de los ríos y las migraciones reproductivas.

En Semana Santa, época determinante para los comerciantes, se incrementa la demanda de los productos pesqueros, por lo que se vende con altos precios. Al principio y al final del año, la preferencia del mercado por las carnes rojas obliga a los comerciantes a bajar los precios del promedio normal, sin embargo en la Costa Atlántica, se presenta que por ser época de vacaciones y dada la influencia de turistas, suben los precios de estos productos.

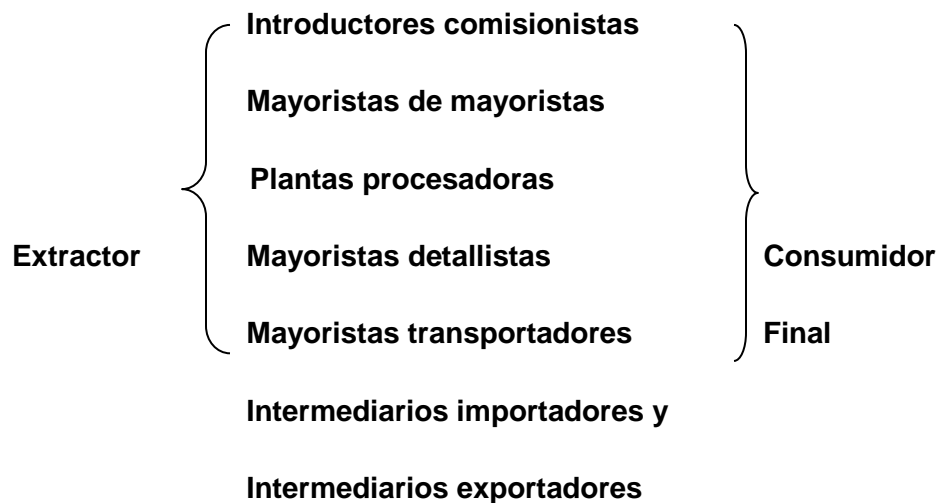
### **8.4. CALIFICACION Y CUANTIFICACION DE LOS PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCION**

La producción pesquera y acuícola en Colombia se comercializa a través de varios canales de distribución, los comercializadores e intermediarios responden a las necesidades de los consumidores en cuanto a las preferencias y suministran información de retroalimentación a los extractores y productores. Los segmentos de consumidores están caracterizados especialmente por el nivel de ingresos de la población.

Los hábitos y comportamientos de compra reflejan el estrato social del comprador. Los productos de mar son los de mayor consumo seguidos por los de río y por último los de cultivo. La comercialización se realiza a través de los siguientes canales de distribución:

- Extractor o productor

- Introdutores comisionistas
- Mayoristas de mayoristas (bodegas en centrales de abastos)
- Plantas procesadoras
- Mayoristas detallistas (plazas de mercado y supermercados)
- Mayoristas transportadores
- Minoristas
- Vendedores ambulantes
- Intermediarios importadores
- Intermediarios exportadores
- Consumidor final



#### 8.4.1. Empresas procesadoras a nivel industrial

Su actividad está orientada a la exportación, pero también surten mercados domésticos. Están localizados en Buenaventura, Tumaco, Cartagena, Barranquilla, y San Andrés Islas. Poseen muelles, plantas de proceso, capacidad de congelación y mantenimiento en frío. Se abastecen de barcos afiliados y son los principales importadores.

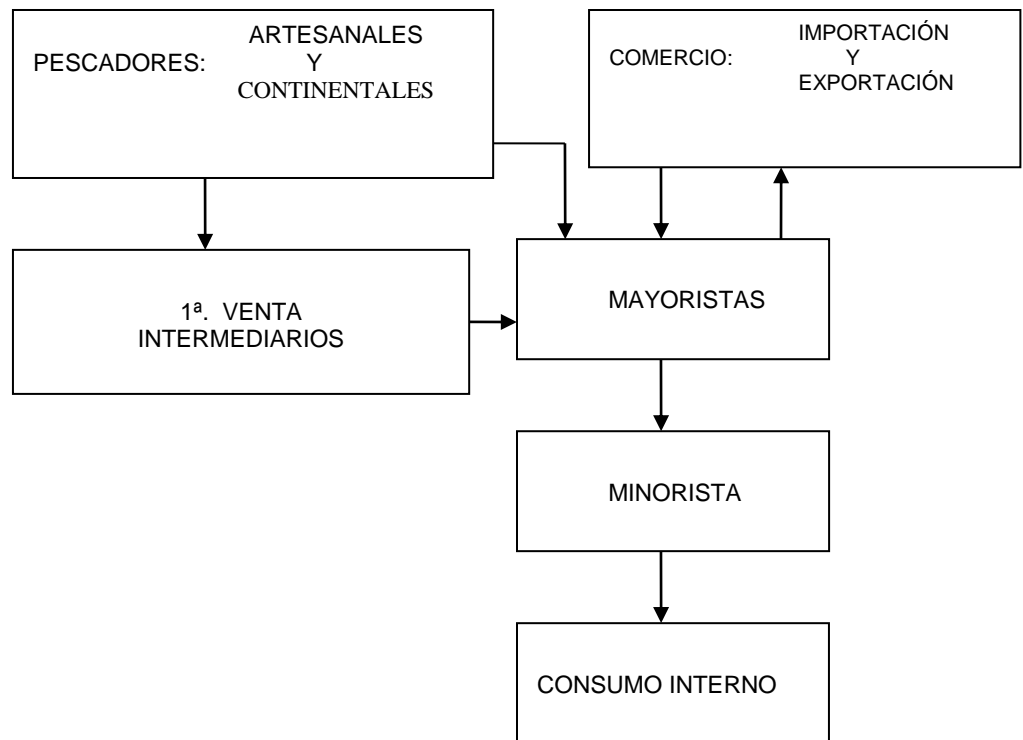
**8.4.2. Mayoristas acopiadores.** Están localizados en los principales puertos que agrupan a los diferentes pescadores artesanales, venden sus productos a los mayoristas de la costa ó a las empresas industriales.

**8.4.3. Mayoristas de la costa.** Están localizados en Buenaventura, Tumaco, Cartagena, Bahía Solano, Niqui, Barranquilla, San Andrés, Santa Marta, Tolú, Riohacha, se abastecen de la pesca artesanal ó de los mayoristas acopiados y su actividad se orienta al mercado interno.

**8.4.4. Mayoristas del interior.** Localizados en los principales centros de consumo del país, algunos son importadores. Tienen capacidad de almacenamiento en frío y en ciertos casos tienen pequeñas salas de procesamiento.

**Figura N° 2. Distribución Física**

**Descripción de la cadena de distribución de Productos pesqueros**





**Figura N° 3. Cadena comercializadora en Bogotá**



### **8.5. VARIACION DE PRECIOS AL POR MAYOR Y AL POR MENOR DE LOS PRODUCTOS PESQUEROS MÁS REPRESENTATIVOS.**

**8.5.1. Determinación del precio de venta: En el precio final del producto inciden entre otros factores los siguientes:**

- Precio de primera venta
- Transporte desde de desembarque hasta el expendedor final
- Procesos que agregan valor al producto
- Tipo de expendio minorista

**8.5.2. Precio de primera venta: El precio de primera venta o precio de desembarque se da en el sitio de descargue. Los pescadores o productores primarios condicionados por el hecho de que el producto pesquero es altamente perecedero y ellos no cuentan con la infraestructura para su conservación en el sitio, no tienen otra opción que aceptar el precio que les determinen los intermediarios en el lugar, mediante un sistema de remate a la mejor oferta entre éstos.**

El 51% de los comercializadores afirman que es la competencia quien determina el precio de venta o sea otros intermediarios. El 33% dice que es el vendedor y el 13% que es el comprador. En el sitio de extracción el 70% dice que es la competencia quien determina el precio, lo cual comprueban la imperfección de los mercados en los sitios de producción. Los productores especialmente los artesanales carecen de organización y de sistemas de financiación de su actividad que les permita mejorar su capacidad de negociación.

**8.5.3. Transporte desde el desembarque hasta el expendedor final.** El transporte por lo general se hace en camiones de carga sin acondicionamiento para refrigeración, solo se hace con bloques de hielo proporcionando una temperatura inadecuada. Sin embargo los costos son considerables.

#### **8.5.4. Procesos que agregan valor al producto**

Eviscerados

Escamados

Postas

Fileteado

Empaque

Existen en Colombia 25 plantas procesadoras de productos pesqueros de exportación, localizadas en Cartagena, Barranquilla, Buenaventura, Popayán, Tumaco, Pereira y Medellín; las cuales comercializan, Atún congelado, atún enlatado, langostinos, caracoles, calamares, camarones en diferentes presentaciones, truchas frescas y congeladas.

**8.5.5. Tipo de expendio minorista.** En Bogotá, actualmente encontramos una amplia variedad de expendios minoristas distribuidos por toda la ciudad en donde se comercializa un gran número de especies principalmente de aguas continentales, de la acuicultura y en menor escala de mar.

Con respecto a la organización del mercado encontramos cerca de 1.221 agentes minoristas encargados de comercializar las especies de pescados y mariscos en diferentes modalidades como: puestos fijos en las plazas de mercado, pescaderías, puntos de venta en los supermercados, las cevicherías y los vendedores ambulantes. Existe una gran diferencia de precios al detal comparando las plazas de mercado frente a los supermercados. Los supermercados ofrecen buena presentación del producto, buen servicio, productos frescos, variedad; y están ubicados en estratos medio y alto. Los supermercados contribuyen con el 57% del volumen que se vende en la ciudad.

**Cuadro N° 7. Comportamiento canal \$ / Kg.**

Especies	Róbalo	Camarón	Pargo	Langostino	Mojarra Plateada	Merluza	Mojarra	Sierra	Bagre
1er. Productor Procesador	7.000	14.500	9.000	15.000	4.200	8.900	3.500	4.000	4.000
Intermedio Mayorista	9.000	22.000	12.000	34.000	5.500	16.000	4.200	8.300	7.000
Plaza de Mercado	9.000	21.000	14.000	44.000	5.500	17.000	5.800	8.900	10.400
Supermercado		34.000		57.000	8.000	17.000	6.800	13.000	23.000

**8.5.6. Comportamiento del canal.** Dentro de los canales de distribución considerados que incluye productor, mayorista intermedio, plaza de mercado y supermercado, en este último se evidencia una estabilidad en las últimas semanas más continua en relación con los otros canales. Las razones se definen por el aprovisionamiento que asegura en la mayoría de los casos y la constante exhibición de productos. Otra diferencia que predomina en la mayoría de los supermercados, es la tendencia a vender productos con un mayor valor agregado que en los otros canales identificados.

El canal consumidor sufre la mayor variación en sus precios, encontrando especies sin ningún tipo de proceso en presentaciones.

Las instalaciones dentro de las plazas de mercado o aledañas a éstas comercializan en especial pescado fresco enhielado en un volumen inferior a 100 Kg./día. El número de expendios con estas características es aproximadamente de 150 distribuidores en toda la ciudad. La infraestructura de estos puestos fijos es muy simple: Cuentan con una vitrina mostrador refrigerado para conservar el producto durante el día ó para el día siguiente. En algunos casos carecen de refrigerador ó de algún sistema de conservación debido a que solo compran lo que en promedio se vende en el día. El espacio ocupado como máximo es de 3 a 5 metros cuadrados.

Las pescaderías son expendios de venta al público especializadas en comercializar productos provenientes de la pesca artesanal, industrial de aguas continentales y de la acuicultura. Los productos se ofrecen al público en filetes, pescado entero, postas, mariscos; procesados empacados al vacío y en bandejas de poliestireno expandible (icopor) forradas en papel termo encogible, para captar la atención y aceptación del consumidor. Poseen cuartos de congelación de hasta dos toneladas en promedio y vitrinas – mostrador de conservación para los productos.

## Cuadro N° 8. Principales comerciantes

### LISTADO DE LOS PRINCIPALES COMERCIANTES MAYORISTAS QUE OPERAN EN LA CIUDAD

PESCADERIA EL DORADO	JUAN AGUIRRE	CORABASTOS L26	2471131
PESCADERIA LA RED	JHON ALEXANDER CLAVIJO	PALOQUEMAO L 80204	2477058
COMERCIALIZADORA PEZ MARES	JAIME HERNANDEZ	PALOQUEMAO L 83	3608852
PESCABASTOS	LEONARDO RIAÑO	CORABASTOS RED DE FRÍO	4518782
PESCADERIA GLACIAL	NINA DE CALDERON	PALOQUEMAO	2778156
PROMAR LTDA.	ROSA PERDOMO ORTIZ	P/PALOQUEMAO L-80106	2774785
MI PESQUERITA	SARA OSORIO SOTO	P/PALOQUEMAO L-81466	2372760
FRIO PEZ MAR	LUIS ERNESTO FORERO	CORABASTOS, RED DE FRÍO, L-16	4516947
DISTR. PACIFICO AZUL	VICTOR RAUL AYA V.	CL. 20 No.8-38/44	3415814
DISTR. EL PARGO PLATERO	JAVIER AYA PUENTES	P/PALOQUEMAO, LOCAL 80062	2018827
DISTRIBUIDORA PESCADO LAS FLORES		PLAZAS DE LAS FLORES L-34	2929808
FRESCOPEZ		CRA. 23 No.66-37 PLAZA 7 DE AGOSTO	3483908
DIS-PEZ-MAR	MARIA STELLA ROA	P/PALOQUEMAO, LOCAL 80-231	2010161

Fuente:

Los mayoristas de pescados y mariscos en Bogotá se encuentran principalmente localizados en las plazas de mercado, en diferentes puntos de la ciudad dentro de los cuales se comercializa el 33% del volumen total que ingresa a la ciudad. Los productos se distribuyen a los mercados detallistas y minoristas. Los comerciantes pesqueros con plantas procesadoras comercializan el 10%.

## **8.6. IDENTIFICACION DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES DE PROMOCION DEL CONSUMO DEL PESCADO**

La única campaña de promoción al consumo de pescado por parte del sector oficial se realizó en el año 1993 por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Instituto Colombiano de Pesca y Acuicultura INPA.

En 1994 y 1995 la empresa Vikingos promocionó en televisión la campaña de consumo de pescados y mariscos.

En el 2000 la empresa Vans Camps promocionó en televisión la campaña de consumo de atún.

## **8.7. DESCRIPCION DE LAS CAMPAÑAS REALIZADAS Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

La actividad institucional para promover el consumo de pescado se realizó bajo el slogan **“El Pescado es un alimento bárbaro”** presentada en la feria Agroexpo.

Las empresas Vikingos y Vans Camps pautaron en televisión comerciales invitando al consumo de pescados, mariscos y atun respectivamente.

A partir del año 1994 se aprecia un leve incremento en el consumo de estos productos.

## 9. DIAGNOSTICO INTERNO – EXTERNO

### 9.1. DIAGNOSTICO INTERNO

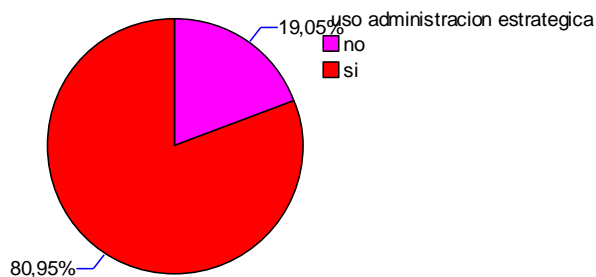
La asociación es solo de hombres, pero en la práctica esta asociación se constituye con todo el grupo familiar, donde los hombres se dedican a la captura y las esposas, hijos y vecinos participan en el componente de proceso (descabezado, eviscerado, lavado, almacenado, entre otros). De manera paralela estamos en proceso de organización y legalización de las mujeres como una organización independiente, dedicadas específicamente en los procesos, esto les permitirá mayor autonomía en la participación de sus actividades específicas, lo que dará mayor solidez a la integración y participación de los ingresos familiares.

#### Pregunta n° 1 – uso de la administración estratégica

Tabla de Frecuencias para uso de la administración estratégica

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	4	0,1905	4	0,1905
2	si	17	0,8095	21	1,0000

Diagrama de Sectores de uso administración estratégica



Fuente:

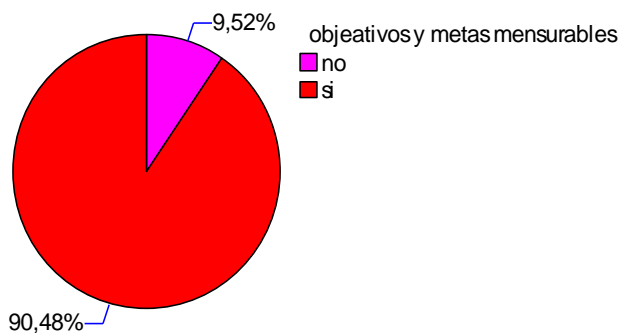
**Interpretación:** los asociados de la empresa concuerdan en un 80.95% que si se tiene el uso de administración estratégica.

## Pregunta n° 2 - objetivos y metas mensurables

Tabla de Frecuencias para objetivos y metas mensurables

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	2	0,0952	2	0,0952
2	si	19	0,9048	21	1,0000

Diagrama de Sectores de objetivos y metas mensurables



**Interpretación:** según los miembros de la asociación los objetivos y metas de la asociación son mensurables y debidamente comunicadas a los interesados de estas en un 90.48%, lo que significa que la empresa esta bien encaminada.

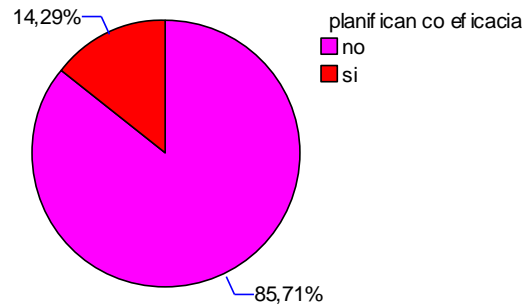


### Pregunta n° 3 - planifican con eficacia

Tabla de Frecuencias para planifican con eficacia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	18	0,8571	18	0,8571
2	si	3	0,1429	21	1,0000

Diagrama de Sectores de planifican co eficacia



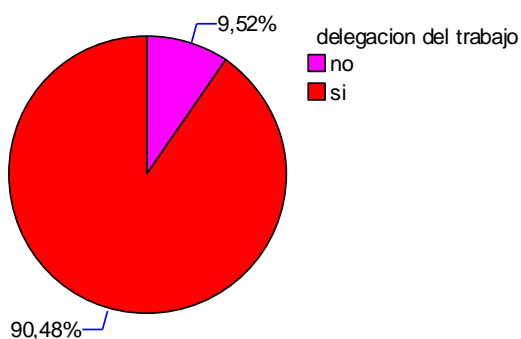
**Interpretación:** la planificación de los gerentes en un 85.71% es poco eficiente ya que no se tienen los suficientes conocimientos en el tema y no se han establecido gerentes para cada nivel de jerarquía.

## Pregunta n° 4 - delegación del trabajo

Tabla de Frecuencias para delegación del trabajo

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	2	0,0952	2	0,0952
2	si	19	0,9048	21	1,0000

Diagrama de Sectores de delegacion del trabajo



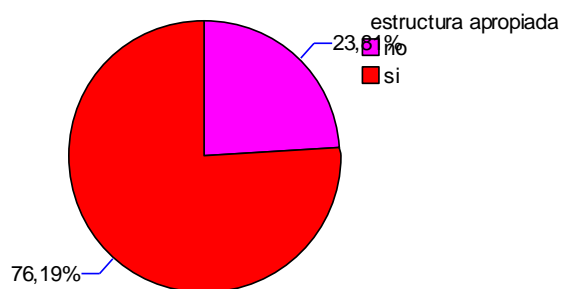
**Interpretación:** 19 de los asociados concuerdan en afirmar que la delegación de la autoridad de parte del gerente es la mejor, se establecen cargos y ocupaciones según las capacidades de cada persona.

## Pregunta n° 5 - estructura apropiada

Tabla de Frecuencias para estructura apropiada

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	5	0,2381	5	0,2381
2	si	16	0,7619	21	1,0000

Diagrama de Sectores de estructura apropiada



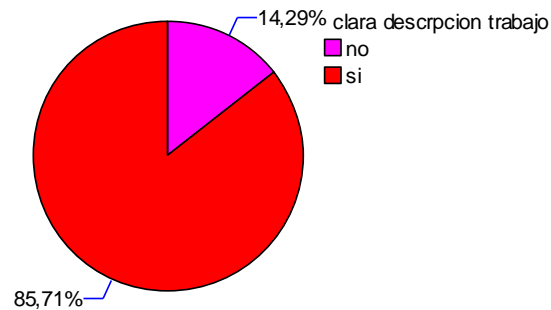
**Interpretación:** 16 de los miembros de la asociación nuevo horizonte chajal afirman que la estructura de las instalaciones de la asociación son apropiadas y están bien ubicadas, es decir que para el 76.19% la estructura es la mejor.

## Pregunta n° 6 - clara descripción trabajo

Tabla de Frecuencias para clara descripción trabajo

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	3	0,1429	3	0,1429
2	si	18	0,8571	21	1,0000

Diagrama de Sectores de clara descripción trabajo



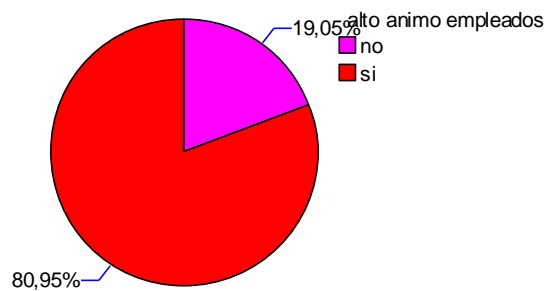
**Interpretación:** en un 85.71% se tiene claridad de los puestos con los que se cuenta en la asociación y cuál es el desempeño de cada uno de ellos.

## Pregunta n° 7 - alto animo empleados

Tabla de Frecuencias para alto animo empleados

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	4	0,1905	4	0,1905
2	si	17	0,8095	21	1,0000

Diagrama de Sectores de alto animo empleados



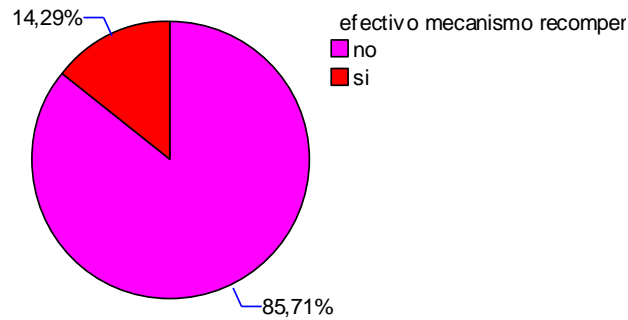
**Interpretación:** La organización cuenta con un importante ánimo de los empleados ya que por lo general son familiares de los socios de la misma, por esta razón ellos reconocen en un 80.95% que es alto el ánimo de los trabajadores

## Pregunta n° 8 - Efectivo mecanismo recompensa

Tabla de Frecuencias para efectivo mecanismo recompensa

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	18	0,8571	18	0,8571
2	si	3	0,1429	21	1,0000

Diagrama de Sectores de efectivo mecanismo recompensa



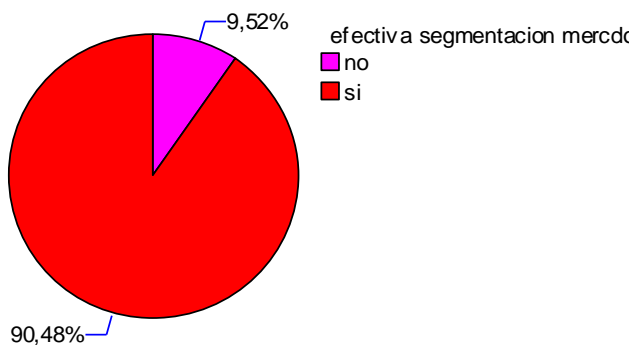
**Interpretación:** para los miembros de la asociación los mecanismos de recompensa son deficientes en un 85.71% ya que existen las quejas de los trabajadores por las demoras en el pago y la cantidad de dinero que reciben no es lo suficiente para el sostenimiento de una familia, pero sin embargo se mantienen en su trabajo por el nivel de desempleo tan alto en la región.

## Pregunta n° 9 - efectiva segmentación mercado

Tabla de Frecuencias para efectiva segmentación mercado

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	2	0,0952	2	0,0952
2	si	19	0,9048	21	1,0000

Diagrama de Sectores de efectiva segmentacion mercdo



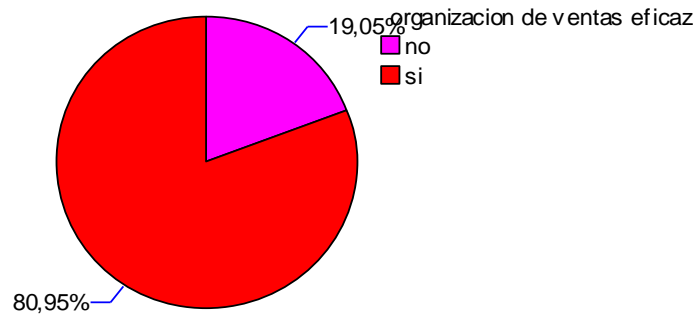
**Interpretación:** la segmentación del mercado para la empresa se ha realizado en un 90.48% bien, lo que nos indica que se tiene claro a quien va dirigido el producto.

## Pregunta n° 10 - organización de ventas eficaz

Tabla de Frecuencias para organización de ventas eficaz

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	4	0,1905	4	0,1905
2	si	17	0,8095	21	1,0000

### Diagrama de Sectores de organizacion de ventas eficaz



**Interpretación:** el grupo dedicado a la venta del producto cuenta con una importante efectividad por lo cual el 80,95% concuerdan en decir que se asigno bien el trabajo de ventas a estas personas.



## Pregunta n° 11 - realiza investigación mercado

Tabla de Frecuencias para realiza investigación mercado

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	21	1,0000	21	1,0000

Diagrama de Sectores de realiza investigacion mercado



**Interpretación:** es necesario trabajar en la asistencia en investigación de mercado que permita conocer las condiciones que se presentan en el mismo para la empresa, se ha reconocido en un 100% que la empresa nunca ha trabajado en la investigación lo que indica que no han reconocido posibles mercados a los que se pueden dirigir sin la necesidad de intermediarios.

## Pregunta n° 12 - estrategia eficaz publicidad

Tabla de Frecuencias para estrategia eficaz publicidad

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	21	1,0000	21	1,0000

### Diagrama de Sectores de estrategia eficaz publicidad



**Interpretación:** la estrategia de publicidad no es eficaz ya que nunca se le a implementado ningún tipo de publicidad a la asociación.

### Pregunta n° 13 - suficiente capital de trabajo

Tabla de Frecuencias para suficiente capital de trabajo

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	20	0,9524	20	0,9524
2	si	1	0,0476	21	1,0000

Diagrama de Sectores de suficiente capital de trabajo



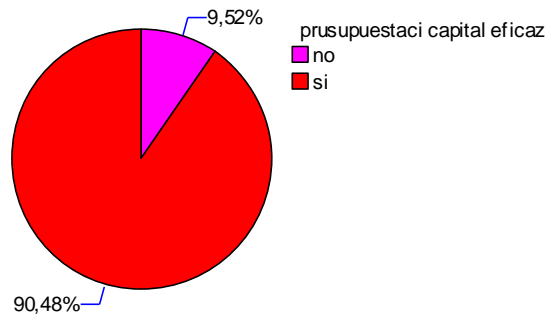
**Interpretación:** en un 95.24% los asociados afirman que no se cuenta con el suficiente capital de trabajo para desempeñarse debidamente dentro del mercado, ellos creen que requieren de mayor inversión para llegar por directamente al mercado meta.

## Pregunta n° 14 – Presupuestación capital eficaz

Tabla de Frecuencias para Presupuestación capital eficaz

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	2	0,0952	2	0,0952
2	si	19	0,9048	21	1,0000

Diagrama de Sectores de prusupuestaci capital eficaz



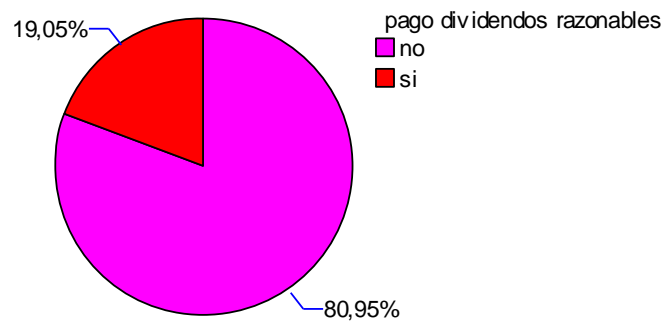
**Interpretación:** en un 90.48% los asociados creen que se cuenta con procedimientos eficaces para presupuestar el capital con que cuenta la asociación.

## Pregunta n° 15 - pago dividendos razonables

Tabla de Frecuencias para pago dividendos razonables

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	17	0,8095	17	0,8095
2	si	4	0,1905	21	1,0000

### Diagrama de Sectores de pago dividendos razonables



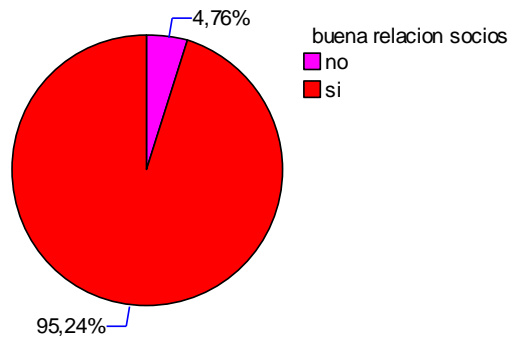
**Interpretación:** en un 80.95% se determina que no están satisfechos con el pago de dividendos, ya que este se hace según la capacidad de cada asociado, es decir que según la cantidad del producto que ellos aportan para la comercialización así mismo es el pago.

## Pregunta n° 16 - buena relación de los socios

Tabla de Frecuencias para buena relación de los socios

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	1	0,0476	1	0,0476
2	si	20	0,9524	21	1,0000

Diagrama de Sectores de buena relacion socios



**Interpretación:** según lo que manifiestan los asociados en un 95.24%, la relación que se mantiene entre ellos y con los inversionistas es muy buena hasta el momento y esperan que continúe igual.

### Pregunta n° 17 – preparación y experiencia gerente

Tabla de Frecuencias para preparación y experiencia gerente

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	20	0,9524	20	0,9524
2	si	1	0,0476	21	1,0000

Diagrama de Sectores de preparacion experiencia gerente



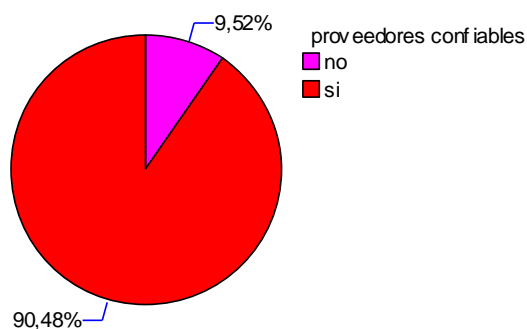
**Interpretación:** según lo indicado por el 20 de los miembros de la asociación, es decir el 95.24% de estos el gerente financiero de la misma no cuenta con la capacitación y la experiencia suficiente para este cargo.

## Pregunta n° 18 - proveedores confiables

Tabla de Frecuencias para proveedores confiables

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	2	0,0952	2	0,0952
2	si	19	0,9048	21	1,0000

Diagrama de Sectores de proveedores confiables



**Interpretación:** para el 90.48% de los miembros de la asociación, los proveedores son de gran confiabilidad y muy razonables a la hora de la negociación de materias primas, equipos y materiales de pesca.



## Pregunta n° 19 – instalaciones en buenas condiciones

Tabla de Frecuencias para instalaciones en buenas condiciones

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	1	0,0476	1	0,0476
2	si	20	0,9524	21	1,0000

Diagrama de Sectores de instalaciones buenas condisiones



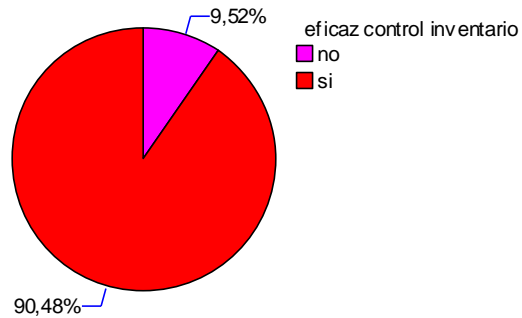
**Interpretación:** para el 95.24% de los asociados las instalaciones se encuentran en muy buenas condiciones, ya que se construyo en madera de gran resistencia y durabilidad.

## Pregunta n° 20 - eficaz control de inventario

Tabla de Frecuencias para eficaz control de inventario

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	2	0,0952	2	0,0952
2	si	19	0,9048	21	1,0000

Diagrama de Sectores de eficaz control inventario



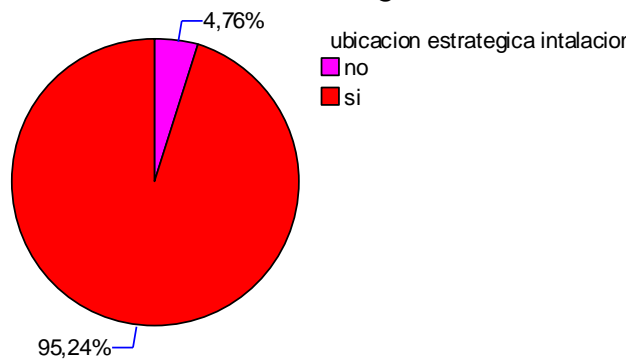
**Interpretación:** el control de inventario es muy eficaz según el 90.48% de los miembros de la asociación ya que se tiene cuidado en el pesaje del producto cuando empiezan a trabajar y al terminar los procesos, esto para reconocer la capacidad de producción de los pescadores y de las mujeres que trabajan en los demás procesos.

## Pregunta n° 21 - ubicación estratégica de instalación

Tabla de Frecuencias para ubicación estratégica de instalación

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	1	0,0476	1	0,0476
2	si	20	0,9524	21	1,0000

Diagrama de Sectores de ubicacion estrategica intalacion



**Interpretación:** En un 95,24% los integrantes de la empresa concuerdan en afirmar que sus instalaciones se encuentran estratégicamente bien ubicadas para la realizar sus operaciones de pesca y comercialización de sus productos.

## Pregunta n° 22 - competencia tecnológica empresa

Tabla de Frecuencias para competencia tecnológica empresa

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	no	21	1,0000	21	1,0000

### Diagrama de Sectores de competencia tecnologica empresa



**Interpretación:** según lo considerado por los miembros de la asociación en un 100% la misma se encuentra con una falencia tecnológica, razón por la cual no se trabaja en el valor agregado para los productos.

### 9.1.1. Identificación de debilidades y fortalezas

#### 9.1.1.1. Debilidades

- Se tiene un bajo nivel de planificación de las actividades de la asociación
- deficiencia en el manejo contable y financiero.
- Débil organización administrativa y la documentación de la empresa
- carencia de un sistema contable y financiero.
- Falta mayor capacitación en el componente de proceso y manejo de calidad de la materia prima en sala de proceso
- Deficiente adecuación de sala de proceso
- Carencia de estrategias de promoción y publicidad para los productos.
- No son buenos .los incentivos y la recompensa de la organización
- No se realiza investigación de mercados
- El capital de trabajo es insuficiente
- Falta competencia tecnológica

### **9.1.1.2. Fortalezas**

- En la asociación se entiende la planeación estratégica
- Los objetivos son debidamente planificados
- Tienen una buena estructura organizacional
- La segmentación del mercado es buena
- Son confiables los canales de distribución
- Tiene buena infraestructura
- Delegan correctamente los trabajos
- Es alto el ánimo de los trabajadores
- Se mantienen precios justos
- Mantiene alianza con las asociaciones más pequeñas

## **9.2. DIAGNOSTICO EXTERNO**

### **Gubernamental**

Con el propósito de incentivar la producción de los sectores conchero, cacaotero, pianguero y pesquero entre otros, el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, la Cámara de Comercio de Tumaco y el Instituto Colombiano Agropecuario dictarán un seminario de capacitación a los líderes de la región.

Luis Carlos Córdoba, funcionario del Incoder, manifestó a DIARIO DEL SUR que como resultado de los talleres se pretende crear un banco de proyectos para que las entidades territoriales, departamentales y nacionales puedan exponer sus programas y así iniciar una debida planificación.

El funcionario dijo que estos talleres y seminarios serán dictados por profesionales especializados en planificación y aplicabilidad de proyectos con nuevas metodologías, aspecto importante para los gremios de cadenas productivas y competitivas del puerto marítimo.

También se sabe que las Umatas y gremios productores serán los más beneficiados con este tipo de acciones y con las cuales podrán acceder a recursos para viabilizar sus proyectos.

### **Legal**

Las medidas regulatorias que expide la autoridad pesquera nacional se refieren al: control de la flota pesquera (número, tamaño, tipo de embarcaciones y vinculación a empresas nacionales); el establecimiento de

cuotas de pesca de los principales recursos marinos en aprovechamiento; vedas sobre los recursos y cuerpos de agua donde se ejerce la pesca marina y continental; áreas de reserva y de exclusividad para la pesca artesanal; tallas mínimas de captura; reglamentación de artes y métodos de pesca artesanal; autorización al ejercicio de la actividad (autorizaciones, permisos, patentes, licencias, salvoconductos y concesiones); visitas de control en sitios de captura, comercialización y movilización; fijación de sanciones y multas por infracciones a la normatividad pesquera.

### **Económico**

- El Gobierno Nacional ha invertido en estaciones para investigación y fomento de la acuicultura (tanto del INPA como de algunas Corporaciones Autónomas Regionales), mercados locales para comercializar productos provenientes de la pesca artesanal, la generación de líneas de crédito especializadas para promocionar el desarrollo del sector y en la disponibilidad de fondos económicos de diversos programas y entidades nacionales para financiar proyectos en pesca y acuicultura como por ejemplo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (PRONATTA, PROAGRO y PADEMER), de la Presidencia de la República (Fondo de Inversiones para la Paz) y COLCIENCIAS, entre otros.
- El presidente de la Asociación de Pescadores Artesanales de Tumaco Cristino Santiago Rodríguez, manifestó que los agremiados se reunirán, en la nueva sede de la entidad, para analizar el tema de las demandas contra Ecopetrol y Petroecuador, instauradas a raíz de los derrames de crudo en los años 96 y 98. Según el funcionario los asociados están a la espera de que se produzca el fallo o resolución por parte del Contencioso Administrativo de Nariño, con relación a la demanda que se efectuó contra la Empresa de Petróleos de Colombia y la de Ecuador. De acuerdo a un informe presentado por el gremio los funcionarios de Petroecuador no se presentaron, lo que significa que aceptan la culpabilidad por la cual se les exige responder e indemnizar a los afectados con el derrame de crudo. El monto de la demanda por pescador oscila entre los 45 y los 48 millones de pesos y la de los 1.275 asociados suma un total de \$71 mil millones.

El documento también reconoce los dineros que se recibieron hace cuatro años por parte de Petroecuador como base para atender las emergencias que dejó el derrame de petróleo tanto en las playas como en las zonas de manglares. Los pescadores artesanales esperan que este año se dé la posibilidad de concluir la demanda y así puedan recibir los recursos para mitigar su crisis.

## **Demográficos**

A raíz de las lluvias acompañadas de fuertes vientos que se han venido presentando en el Océano Pacífico, la Fuerza Naval del Pacífico impartió unas órdenes de prohibición en materia del transporte de pasajeros y la realización de la pesca artesanal.

## **Tecnológicas**

“Los nuevos empresarios vienen a comercializar el tema de enlatados y harina de pescado. Nosotros podemos aprovechar su maquinaria para explorar nuevas cosas. En este punto, la pesca de Tumaco no es industrial, los pescadores solo salen en su embarcación, con un motor, pescar en la noche y regresar al otro día. Esto les representa ventajas porque al hacer el proceso de esta manera el producto está fresco y listo para procesarse y enviarse, lo cual aumenta la calidad y exquisitez. La desventaja son los costos de la operación, asimismo porque los motores fuera de borda que se usan para transportarse son apetecidos por los ladrones que constantemente acechan en el mar”, mar. Realizar este trabajo en barco no representa peligro, además se bajan los costos de operación, se aumentan los volúmenes de captura del producto y se puede entrar al mercado con bajos precios.

## **Social**

Chajal cuenta con una importante población femenina que por el alto índice de desempleo se dedican a los procesos relacionados con los productos de mar de ahí la importancia de generar empleo para cientos de mujeres ya que ellas son las que sostienen los hogares en Tumaco y a las familias que por lo bajo las conforman seis hijos a quienes alimentan, educan, visten y entretienen, porque en la ‘Perla del Pacífico’ los muertos dejan la carga a las señoras. La mayoría de ellas tienen más de 40 años y no contaban con otra posibilidad laboral.

Estas mujeres son muy especiales. Nunca dan desprecio, siempre comprenden la situación. En ocasiones los pagos se atrasan y esperan con paciencia y siguen trabajando, no protestan, porque saben que les va a responder por el compromiso social que se tiene con ellas.

Otra situación especial es que el desplazamiento forzado y el conflicto arma deja como problemática para la pesca:

- Prohibición de pescar entre las 6:00 pm a las 6:00 am. o en otros horarios
- Prohibición de pescar o navegar en determinados sectores

- retención de motores y lanchas sin consentimiento
- presencia de cadáveres en sus aguas
- como no existen incentivos reales para que el pescador artesanal disponga de los elementos y recursos necesarios para su labor... debe recurrir al intermediario que le provee de elementos y recursos con altos intereses.... si no se los da el pescador no tiene acceso a la pesca

## **9.2.1 Identificación de oportunidades y amenazas**

### **9.2.7.1 Oportunidades**

- alto consumo de productos pesqueros
- buenas relaciones con nuestros clientes
- bajo costo de producción
- alta capacidad de producción
- líneas de crédito
- alto índice de desempleo

### **9.2.7.2 Amenazas**

- pérdida de participación en el mercado
- poco valor agregado
- desarrollo de tecnología con un mayor capacidad de producción
- altos competidores en el mercado
- conflicto armado



## 9.3 DISEÑO DE MATRICES

### 9.3.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS.</b>			
• En la asociación se entiende la planeación estratégica.	0.05	3	0.15
• Los objetivos son debidamente comunicados.	0.05	3	0.15
• Tiene una buena estructura organizacional.	0.05	4	0.20
• La segmentación del mercado es buena.	0.10	4	0.40
• Son confiables los canales de distribución.	0.02	3	0.06
• Es alto el ánimo de los trabajadores.	0.13	4	0.52
• Se mantienen precios justos	0.20	4	0.8
<b>DEBILIDADES</b>			
• Bajo nivel de planificación de actividades asociación	0.03	2	0.06
• Carencia de un sistema contable y financiero.	0.02	1	0.02
• Deficiencia en el manejo contable y financiero.	0.05	1	0.05
• Deficiente adecuación de sala de proceso.	0.10	1	0.10
• No son buenos los incentivos y la recompensa de la organización.	0.02	2	0.04
• No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad	0.05	1	0.05
• El capital de trabajo es insuficiente	0.05	2	0.10
• No se realiza investigación de mercados	0.03	1	0.03
• Falta mayor capacitación en el componente de proceso y manejo de calidad de la materia prima	0.02	2	0.04
• Falta competencia tecnológica.	0.03	2	0.06
	1.0		2.83

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.83 lo que significa que la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

### 9.3.2 Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Alto consumo de productos pesqueros	0.20	4	0.80
• Buenas relaciones con nuestros clientes.	0.10	4	0.40
• Alta capacidad de producción	0.05	3	0.15
• Líneas de créditos	0.10	4	0.40
• Bajo costo de producción	0.05	2	0.10
<b>AMENAZAS</b>			
• pérdida de participación en el mercado	0.15	4	0.60
• poco valor agregado	0.10	3	0.30
• desarrollo de tecnología con un mayor capacidad de producción	0.10	2	0.20
• altos competidores en el mercado	0.10	2	0.20
• conflicto armado	0.05	1	0.05
	1.0		3.2

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.2 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de producción de productos pesqueros. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como el conflicto armado o la falta del centro de acopio.

### 9.3.3 Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	Asociación N.H chajal		Pesquera Edie		Pesquera Jorge	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado.	0.20	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Competitividad de precios.	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Posición financiera.	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Calidad del producto.	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Lealtad del cliente.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Investigación y desarrollo.	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Nuevos Productos.	0.10	1	0.10	1	0.1	3	0.3
Servicio al cliente.	0.05	4	0.20	2	0.2	3	0.15
	1.0		2.9		2.1		2.8

De la siguiente matriz podemos asumir que nuestra empresa tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor (3M) que es reconocido a nivel mundial y puede superarnos si nosotros no nos esmeramos y si bajamos los brazos.

### 9.3.4 La matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fuerzas (DOFA)

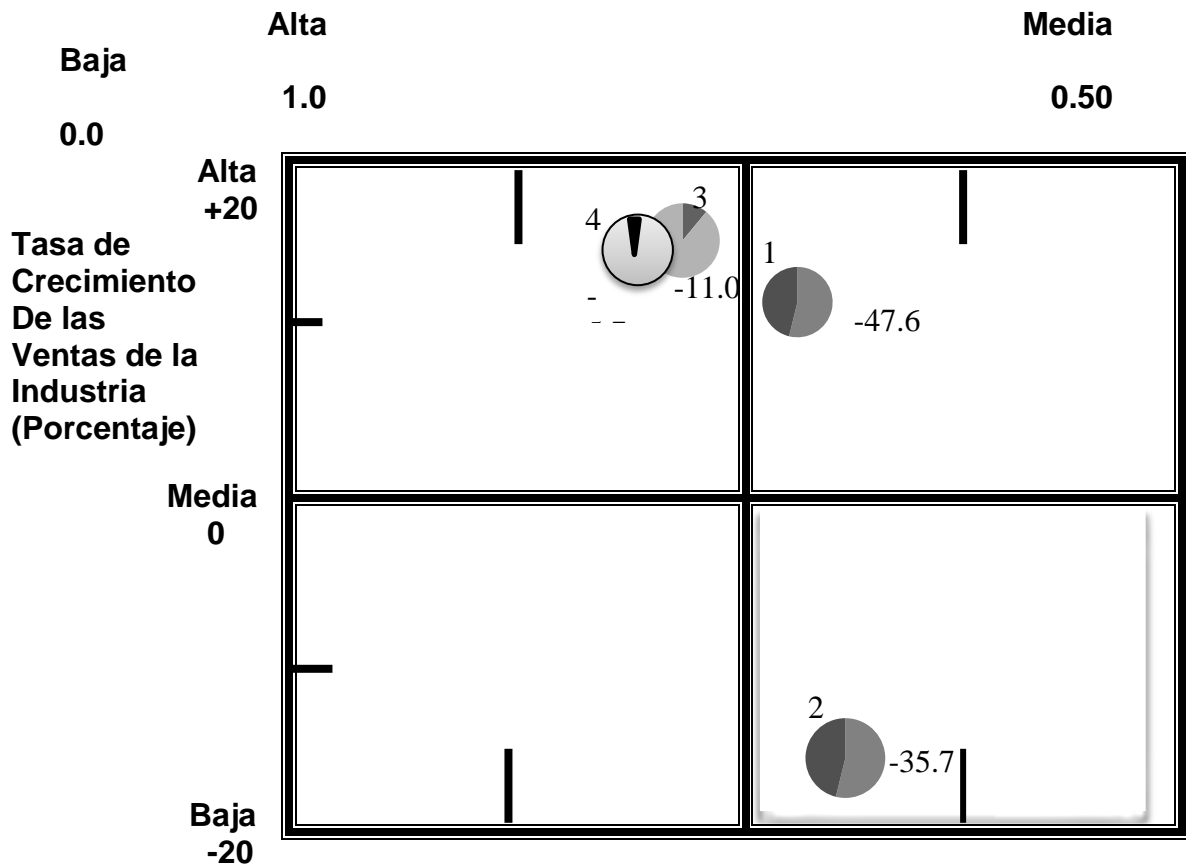
	<p><b>FORTALEZAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la asociación se entiende la planeación estratégica.</li> <li>• Los objetivos son debidamente comunicados.</li> <li>• Tiene una buena estructura organizacional.</li> <li>• La segmentación del mercado es buena.</li> <li>• Son confiables los canales de distribución.</li> <li>• Es alto el ánimo de los trabajadores.</li> <li>• Se mantienen precios justos</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de planificación de actividades asociación.</li> <li>• Deficiencia en el manejo contable y financiero.</li> <li>• Deficiente adecuación de sala de proceso.</li> <li>• No son buenos los incentivos y la recompensa de la organización.</li> <li>• No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad</li> <li>• El capital de trabajo es insuficiente</li> <li>• Falta competencia tecnológica.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto consumo de productos pesqueros</li> <li>• Buenas relaciones con nuestros clientes.</li> <li>• Alta capacidad de producción</li> <li>• Líneas de créditos</li> <li>• Bajo costo de producción</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA – FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica como base para el liderazgo en la asociación</li> <li>• Crear una mayor variedad de productos</li> <li>• Aumentar nuestro servicio al cliente</li> <li>• Ampliar sus mercados.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA – DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cultura más sólida para acrecentar nuestro mercado.</li> <li>• Crear una estrategia de marketing más grande.</li> <li>• Tener una mejor comunicación con nuestros clientes.</li> <li>• Capacitar al personal en nuevas áreas</li> </ul>

<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIA – FA</b>	<b>ESTRATEGIA – DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pérdida de participación en el mercado</li> <li>• poco valor agregado</li> <li>• desarrollo de tecnología con un mayor capacidad de producción</li> <li>• altos competidores en el mercado</li> <li>• conflicto armado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar más el mercado</li> <li>• Aumentar el valor agregado de los productos.</li> <li>• Desarrollar mayor capacidad tecnológica.</li> <li>• Aumentar la calidad en los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la comunicación interna.</li> <li>• Capacitar a los empleados.</li> <li>• Incentivar a los empleados.</li> <li>• Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.</li> </ul>

### 9.3.5 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

<b>División</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Porcentaje de ingresos</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Porcentaje de utilidades</b>	<b>Porcentaje de participación en el mercado.</b>	<b>Porcentaje de la tasa de crecimiento.</b>
1	34'891.350	44.91	16'905,200	47.6	48	+10
2	29'923.900	38.51	12,700.670	35.7	45	-5
3	8'480.750	10.91	3,929.000	11.0	56	+15
4	4'397.250	5.65	2'009,000	5.7	62	+15
<b>TOTAL</b>	<b>77'693.250</b>	<b>100</b>	<b>35.543.870</b>	<b>100</b>		

## Posición de la participación relativa del mercado en la industria



De la matriz deducimos que las divisiones 3 y 4 se mantienen como estrellas nuestra división 1 es una interrogante lo que sería bueno para esta división podemos decir que sería eficiente en crear técnicas estratégicas para que nuestro producto llegue a ser una estrella y nuestra división 2 es un perro y sería mejor invertirle en otros proyectos que en este.

## 10. PLAN DE MERCADEO

### 10.1. OBJETIVOS

- Incrementar la participación de mercado para la empresa en un 10% en el municipio de Tumaco brindando productos con valor agregado.
- Incursionar en por lo menos dos nuevos mercados a nivel nacional tanto con los productos actuales como con nuevos productos.
- Lograr un aumento en rentabilidad de la asociación en por lo menos un 5%.

### 10.2. MARKETING MIX

**10.2.1. Producto:** se debe empezar a tener un pleno conocimiento de la línea de productos que maneja la asociación, lo cual permite manejar mejor los programas de mercadotecnia. Además es importante la actualización del tecnología de la empresa y el aprovechamiento del recurso humano para brindar al mercado productos con un valor agregado y una excelente calidad a sus clientes. Por esta razón es necesaria la implementación del área de investigación y desarrollo para identificar que productos se pueden brindarle a su segmento de mercado y cuáles pueden ser los posibles mercados a los que se podría ingresar.

**10.2.2. Promoción:** es importante dar a conocer los productos de la empresa, para ello es necesario establecer un buen programa de promoción y publicidad, como mostrar a los posibles clientes los productos y sus beneficios a través de un portafolio.

**10.2.3. Distribución:** esta actividad es de gran influencia en el éxito comercial del asociación, debido a que gracias a ello se podrán hacer llegar los productos al consumidor final, esto nos lleva a determinar la necesidad de hablar de la venta directa, lo cual se hará a través del establecimiento de un punto de venta donde se mantendrá una excelente exhibición de los productos y además de establecer un gran contacto con el consumidor final.

**10.2.4. Precio:** los precios se establecerán inicialmente basados a los costos de producción y también se tendrá en cuenta los precios manejados por la competencia para saber si es posible para la empresa manejar precios competitivos-

### 10.3. ESTRATEGIA DE MERCADEO

#### 10.3.1. Estrategias de desarrollo del producto en el mercado

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación de productos

**10.3.1.1. Penetración de mercados:** para los productos actuales atacaremos al mercado actual (municipio de Tumaco) de tal forma que se busque incrementar la participación en el mercado, esto se lograría a través del lanzamiento de un punto de venta en este sector, manejado por un personal que maneje un buen servicio con los clientes.

**10.3.1.2. Desarrollo del mercado:** la asociación buscara vender los productos actuales a mercados nuevos, es decir, que se trabajara en la parte de investigación de mercados para identificar mercados a los que tengamos oportunidades al llegar.

**10.3.1.3. Diversificación de productos:** para esta estrategia se determinaran nuevos producto que se puedan incursionar en nuevos mercados para lo cual es de gran importancia la implementación del departamento de investigación y desarrollo que se encargara de identificar los posibles mercados y los posibles nuevos productos.

#### 10.4. PLAN DE ACCION

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION (Semanas)					
					1	2	3	4	1	
<p>IncurSIONar en nuevos mercados y Modernizar la tecnología para sacar productos de excelente calidad y con un valor agregado</p>	<p>➤ Desarrollo de mercados.</p>	<p>- Establecimiento del departamento de investigación y desarrollo</p> <p>-Contratación de personal capacitado en investigación</p> <p>-elaboración de estudio de mercado</p> <p>- estudio de distribución física</p> <p>- búsqueda de posibles intermediarios (supermercados)</p>	<p>10.000.000</p>	<p>Área de mercadeo</p>						



	<p>➤ Diversificación de productos</p>	<p>-brindar valor agregado a los productos que captura la asociación</p>	<p>1.500.000</p>	<p>Área de producción</p>					
--	---------------------------------------	--	------------------	---------------------------	--	--	--	--	--

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION (semanas)						
					1	2	3	4	1	2	
Obtener un crecimiento en la participación de mercado para la asociación.	➤ Penetración de mercados	-Alquiler de local para establecimiento de punto de venta -Adecuación de punto de ventas  -Contratación de vendedor	2.600.000	Área de mercadeo							

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION (semanas)				
					1	2	3	4	1
Implementar capacitaciones que permitan a la asociación manejar una adecuada planeación estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de los funcionarios y usuarios de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identificar el tipo de capacitación que se requiere en la asociación basados en cada una de las áreas.</li> <li>-diseñar el plan de capacitación por grupos basados en los horarios de trabajo.</li> </ul>	100.000	Área de Gestión y Asistencia al Cliente					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar convenio con el Sena y cámara de comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-capacitación en comercio y mercadeo</li> <li>-taller de emprendimiento</li> <li>-cursos en sistemas</li> <li>-capacitación en planeación</li> <li>-talleres sobre manipulación de alimentos y conservación</li> <li>-talleres relacionados con producción y tecnología</li> </ul>	800.000	Área de Gestión y Asistencia al Cliente					

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION (semanas)			
					1	2	3	4
Establecer el posicionamiento de la asociación en el mercado	➤ Promoción en venta	- -Contratación de impulsadora para punto de ventas - degustaciones supermercados	2.000.000	Área de mercadeo				
	➤ Publicidad	- Elaboración de portafolio de productos -difundir la información por medios de radio televisión y otros para que los consumidores conozcan de la asociación y sus productos.	10.600.000	Área de mercadeo				

TOTAL

Fuente: esta investigación

27.600.000

## CONCLUSIONES

Se puede decir que la ASOCIACION NUEVO HORIZONTE DE CHAJAL tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades.

El ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

Contar con un departamento de investigación y desarrollo en una empresa que quiere estar a la vanguardia es indispensable ya que del podremos desarrollar nuevos productos que nos den una identificación en el mercado por la calidad, resistencia o el precio de los mismos.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa.

La entrada de nuevos mercados es una buena opción para competir con otros productos y diversificar nuestro mercado, para contar con varias armas para hacerle frente a las adversidades.

## RECOMENDACIONES

Es necesario redireccionamiento estratégico para la asociación, implementando una misión, visión, objetivos corporativos y filosofía que vaya acorde con el trabajo que desarrolla la empresa.

Implementar en la empresa nuevas tecnologías que permitan brindar un valor agregado a los productos que captura la asociación.

Brindar un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

Establecer un departamento de investigación y desarrollo en empresa que la mantenga a la vanguardia en el mercado que se desenvuelve, además de que permitirá estar en constante reconocimiento del mercado.

Aunque las capacitaciones realizadas mostraron un gran avance, es necesario vincular a instituciones como Sena, para que sea más permanente la capacitación hacia la asociación. Y poder así reforzar los temas en los que han presentado mayor avance y necesidad.

Es de vital importancia implementación de la planeación estratégica ya que es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos.

La asociación ya debe pensar en la incursión en nuevos mercados tales como los nacionales e internacionales.

Igualmente es necesario establecer planes de mercadeo al menos cada año para poder reconocer cuáles son sus debilidades, amenazas y oportunidades que le brinda el mercado para poder aprovechar sus puntos fuertes y afrontar sus problemas.

## BIBLIOGRAFÍA

ENDOMARKETING “RIBEIRO, Antonio Inacio, marketing mirando para adentro”  
Sao Paulo pag 208, edición 2000

“EXOMARKETING” RIBEIRO, Antonio Inacio “en la conquista de los clientes” pag  
29, edición 1986.

MARKETING PROFESIONAL RIBEIRO, Antonio Inacio “herramientas para  
avanzar en su carrera” pag 275, edicion 2003

“MARKETING PERSONAL” RIBEIRO, Antonio Ignacio “una necesidad profesional  
“ pag 96, edicion 2005

MARKETING DE RELACIONAMIENTO, RIBEIRO, Antonio Inacio “el arte de  
encantar antiguos y conquistar nuestros clientes” pag 29, edicion 2007

PORTER, Michael. Estrategia de competitividad. Técnica para el análisis de los  
sectores industriales y de la competencia: editorial CECSA, México 1982, 1ª ,  
edición Pág. 61- 62

## NETGRAFIA

E:\investigacion derrame.htm  
E:\Noticias de Tumaco 5 Jun 2006.htm  
E:\Pesca artesanal.htm  
E:\Pesca Artesanal en el pacifico.htm  
E:\tumaco.htm



# **ANEXOS**

## ANEXO A. FORMATO DE LA ENTREVISTA

Este instrumento de recolección de información se aplico a veintiún (21) miembros de LA ASOCIACION DE PESCADOROS NUEVO HORIZONTE que habitan en la vereda el chajal en el municipio de Tumaco.

### Administración

1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?  
Si ----- No -----
2. ¿Son los objetivos y las metas mensurales y debidamente comunicadas?  
Si ----- No -----
3. ¿planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?  
Si ----- No -----
4. ¿delegan los gerentes correctamente su autoridad?  
Si ----- No -----
5. ¿es la estructura de la organización apropiada?  
Si ----- No -----
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?  
Si ----- No -----
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados?  
Si ----- No -----
8. ¿Son efectivo los mecanismos de control y recompensa de la organización?  
Si ----- No -----

### Mercadeo

9. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?  
Si ----- No -----

10. ¿cuenta con una organización eficaz para las ventas?

Si ----- No -----

11. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?

Si ----- No -----

12. ¿cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

Si ----- No -----

### **Finanzas**

13. ¿cuenta la asociación con capital de trabajo suficiente?

Si ----- No -----

14. ¿son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?

Si ----- No -----

15. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?

Si ----- No -----

16. ¿tiene la asociación buenas relaciones con sus inversionistas y miembros?

Si ----- No -----

17. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la asociación y están bien preparados?

Si ----- No -----

### **Producción**

18. ¿Son con fiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y sub-ensambles?

Si ----- No -----

19. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, equipo, la maquinaria y las oficinas?

Si ----- No -----

20. ¿son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?

Si ----- No -----

21. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?

Si ----- No -----

22. ¿Cuenta la empresa con competencia tecnológica?

Si ----- No -----