ESTRATEGIA NODRIZA PARA EL CONTINUO MEJORAMIENTO PRODUCTIVO DE LA FUNDACIÓN SOCIAL PUERTO PESQUERO DE TUMACO " FUNDAPESCA"

IRIS STELLA MENDOZA CORTES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DIPLOMADO GERENCIA DE MERCADEO

SAN ANDRES DE TUMACO

2002

ESTRATEGIA NODRIZA PARA EL CONTINUO MEJORAMIENTO PRODUCTIVO DE LA FUNDACIÓN SOCIAL PUERTO PESQUERO DE TUMACO " FUNDAPESCA"

IRIS STELLA MENDOZA CORTES

Trabajo final del Diplomado Gerencia de Mercadeo

Asesor

CARLOS MANUEL CORDOBA

Profesional en Comercio Internacional

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DIPLOMADO GERENCIA DE MERCADEO

SAN ANDRES DE TUMACO

2002

Nota de aceptación

_____

Presidente Del Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres, Vicente Mendoza y Zobeida Cortes

A mis hermanas, keila y Laura

A mi esposo, Armando Jimenez

Y a mi hijo, David Mateo

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño.

A la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco "FUNDAPESCA", por su colaboración desinteresada.

A la Empresa Exportadora COMPEZ, por su colaboración y apoyo.

Al Doctor Carlos Manuel Córdoba, asesor del trabajo final del Diplomado Gerencia de Mercadeo por su interés y preocupación para que el presente trabajo culminara con éxito.

Al Jurado Fernando Guerrero, por sus recomendaciones en la sustentación del trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

PAG.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I PROYECTO

1.1 DISEÑO ADMINISTRATIVO DE FUNDAPESCA 1

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA 8

1.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS 9

1.5 JUSTIFICACION 11

1.6 METODOLOGÍA QUE SE VA A UTILIZAR (MATRICES) 13

CAPITULO II FORMULACION Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA 14

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 14

2.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA NODRIZA 29

2.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA NODRIZA 34

CONCLUSIÓN 52

RECOMENDACIÓN 55

BIBLIOGRAFÍA 58

ANEXOS 59

LISTA DE ANEXOS

		Pag
Anexo A	Contrato de Afiliación Pesquera	59
Anexo B	Documentos NAMI I	70
Anexo C	Memoria técnica NAMI I	78
Anexo D	Zarpe NAMI I dado por la capitanía de puerto Tumaco	88
Anexo E	Solicitud formal al INPA	90
Anexo F	Cotización Agentes marítimos y Biólogo Marino	92

GLOSARIO

ACTIVIDAD PESQUERA: Es aquella encaminada a la captura, consumo, procesamiento, comercialización, investigación, fomento y recreación, en el marco de una utilización sostenible.

ARTEFACTO NAVAL: Es la construcción flotante, que carece de propulsión propia, que opera en el medio marino, auxiliar o no de la navegación; en el momento en que el artefacto naval se destine al transporte con el apoyo d una nave, se entenderá el conjunto como una misma unidad de transporte.

BUQUE PESQUERO: Embarcación industrial para pesca de productos marinos.

COMERCIALIZACION: Es la fase de la actividad pesquera que consiste en una o varias de las siguientes actividades: compra, almacenamiento, venta, o distribución de los recursos y productos pesqueros.

DIMAR: DIVISIÓN GENERAL MARÍTIMA COLOMBIANA.

EAT: Empresa Asociativa de Trabajo

ESTRATEGIA: Es un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión optima en cada momento.

FAENA: Cada salidas a pescar que realizan los pescadores o barcos.

FLETAMENTO: Es un contrato por el cual el armador se obliga, a cambio de una prestación, a cumplir con una nave determinada uno o mas viajes preestablecidos, o los viajes que dentro del plazo convenido ordene el fletador, en las condiciones que el contrato o la costumbre establezcan.

INPA: INSTITUTO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA

NAVE APTA: Es la que cumple con las normas de seguridad, navegabilidad y aptitud requeridas para la prestación de servicio a que esta destinada y sus características generales se adecuan a la naturaleza de la carga que se va a transportar.

NODRIZA: Se aplica como nombre en oposición a buque avión para indicar que sirven para aprovisionar a otros de combustible.

PESCA ARTESANAL: Es la actividad productiva que se realiza con embarcaciones pequeñas de limitada autonomía, que utiliza sistemas manuales o parcialmente mecanizados para el calado y halado de los artes o redes. la

ejercen grupos poblacionales dispersos y de bajo nivel socioeconómico de forma individual y grupal.

PESCA CONTINENTAL: Puede ser: a) fluvial: si se realiza en corrientes de agua dulce; b) lacustre: si se ejerce en deposito de aguas naturales o artificiales, sean dulces o salobres.

PESCA INDUSTRIAL: Es la actividad de extracción de recursos pesqueros en aguas marítimas que se caracteriza por el uso de embarcaciones, dotadas de sistemas mecánico para la maniobra de los artes o redes y pueden contar con la infraestructura y equipo abordo para la conservación de los productos pesqueros.

PESCA MARINA: Puede ser: a) costera: cuando se efectúa a una distancia no mayor de una milla náutica de la costa. b) de bajura: la que realiza con embarcaciones a una distancia no menor de una milla ni mayor de doce (12) millas náuticas de la costa. c) de altura: cuando se lleva a cabo a mas de doce (12) millas náuticas de la costa.

PESCA: Capturar pescados en aguas relativamente alejadas del litoral.

PESCADORES ARTESANALES: Pescadores que no utilizan métodos modernos para pescar, no pasan las 12 millas náuticas.

PROCESAMIENTO: Es la fase de la actividad pesquera en caminada a la transformación de los recursos y productos pesqueros de su estado natural en productos de características diferentes, con el fin de adecuarlos para el consumo directo o indirecto.

RECURSOS PESQUEROS Y ACUÍCOLA: Es aquella fracción de los recursos biológicos marinos y continentales acuáticos que son utilizados para el desarrollo y aprovechamiento de la actividad pesquera y acuícola.

TRB: Es la sigla utilizada para denominar el Tonelaje de Registro Bruto de una nave.

TRN: Es la sigla utilizada para denominar el Tonelaje de Registro Neto de una nave.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo esta orientado a resolver un problema del subsector pesquero del Pacifico Sur Colombiano, para ello se ayudará a la Fundación Social Puerto pesquero de Tumaco que como una ONG dedicada al desarrollo Socio-Productivo de este subsector pesquero, detecta debilidades y amenazas en el entorno y en los pescadores artesanales miembros de la Fundación, es conciente que la actividad pesquera es el motor dinamizador de la actividad socio-productiva de los habitantes de la Costa Pacifica Colombiana, por ello desea seguir contribuyendo a este subsector y abre sus puertas a esta investigación, que pretende detectar el problema por el que están pasando los pescadores artesanales de la Fundación y a través del planteamiento y desarrollo de una estrategia buscarle la mejor solución.

Teniendo en cuenta la importancia del proyecto Pesca Artesanal de Avanzada que lidera FUNDAPESCA en el puerto de Tumaco y siendo este proyecto benéfico para la comunidad de pescadores artesanales para el mejoramiento continuo en la formación de pescadores en lo técnico-productivo, ambiental, empresarial y social, la Fundación desarrolló un análisis cuantitativo y cualitativo de la situación actual de las Empresas Asociativas de Trabajo que

hacen parte de la Fundación, siendo las células por las cuales se trabaja en esta institución, estas EAT son las empresas que forma la ONG para ayudar a que los pescadores consigan recursos de los bancos de primer piso, FUNDAPESCA es el respaldo o la figura administrativa y las EAT la figura operativa, las forman como empresas legalmente constituidas con el fin de que tengan credibilidad ante los organismos de créditos blandos.

En primera instancia se realiza un análisis cuantitativo de las EAT teniendo en cuenta la producción de los últimos 9 meses de trabajo y con este análisis se detecta que existen fluctuaciones en las ventas de las faenas de las Empresas que lidera FUNDAPESCA, situación que no puede estar ocurriendo dentro de los ingresos por las ventas, ya que con este dinero se tiene que amortizar la deuda con el Banco Agrario-línea FINAGRO todos los meses, además de otros gastos fijos y variables que se encontraran con detalle en el trascurso de este trabajo. También se detectó que una posible causa de la baja productividad eran los días utilizados por los pescadores para realizar sus faenas de pesca, ellos utilizan en promedio de 3 a 4 días para realizar faenas de pesca oceánica, cuando estos días que están utilizando son para pesca de orilla, por lo tanto esta situación tiende a incrementar los costos de las faenas en lo que respecta a la alimentación y combustible, por que en cada salida intermitente necesitan llevar alimentos y combustibles nuevamente, lo contrario ocurre en una faena consecutiva o pesca de altura u oceánica, los días utilizados son por lo menos de 8 días en adelante y se gasta en combustible especialmente una sola vez en la salida (ver los cuadros de comparación más adelante en el análisis de la

situación), esto reduce los gastos e incrementa la utilidad neta. Por lo tanto se determina en esta investigación

que el problema son los pocos días utilizados para pescar oceánicamente, y se concluye que a los pescadores artesanales les falta acostumbrarse a la pesca oceánica, para que haya más rendimiento productivo.

Analizando totalmente el problema que tienen las Empresas Asociativas de Trabajo lideradas por FUNDAPESCA, se desarrollará para las Empresas Asociativas de Trabajo y para el fortalecimiento de la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco, una estrategia denominada "NODRIZA", que tiene por objeto conseguir el mayor rendimiento productivo y cultural en los pescadores Artesanales que están vinculados al programa Pesca Artesanal de Avanzada que lidera FUNDAPESCA.

La estrategia NODRIZA consiste en vincular al programa Pesca Artesanal de Avanzada un Buque Pesquero Ecuatoriano de aproximadamente unas 7 toneladas de TRN, que sirva como buque nodriza para las lanchas de las EAT de FUNDAPESCA; al vincular este Buque Pesquero se realizará la labor de Buque Carguero de Pesca Blanca, es decir los pescadores de FUNDAPESCA desembarcaran en él toda su producción y volverán a las aguas oceánicas a realizar otra faena de pesca, las provisiones de alimentación y combustible serán dadas por el buque nodriza.

Con esta estrategia se logrará el mejoramiento productivo y educativo de los pescadores artesanales miembros de FUNDAPESCA, ya que al traer un buque de bandera ecuatoriana con tripulación ecuatoriana se garantiza el éxito del proyecto teniendo en cuenta que este buque no solo servirá de buque nodriza sino que asimismo se utilizará como buque escuela donde se capacitará al pescador colombiano en el manejo de los artes de pesca más tecnificados del mercado e igualmente otra gran oportunidad que se tiene que aprovechar es que los pescadores ecuatorianos son excelentes tripulantes de altura y por consiguiente la tripulación de pescadores Colombianos estarán sometidos a las normas y costumbres de los pescadores ecuatorianos, consiguiendo con esto la Fundación que se habitúen a la pesca oceánica en un buque pesquero y así puedan incrementar sus ingresos a través de sus faenas consecutivas de pesca.

Después de haber realizado la estrategia Nodriza se determina que los pescadores artesanales de FUNDAPESCA no tienen conocimientos altos en lo que respecta a la pesca oceánica, se encontró que no poseen los documentos dados por la Marina Mercante Colombiana para desarrollar la pesca Oceánica, por lo tanto era necesaria la intervención inmediata de una investigación que detectara el problema y le buscara una solución adecuada.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work is guide to solve a problem of the fishing subsector of colombian south pacific, for this purpose the "Fundacion Social Puerto Pesquero de Tumaco - FUNDAPESCA" (social fishing port foundation of Tumaco) will be helped, It works as an ONG dedicated to the productive development of this fishing subsector, which detects weaknesses and threats in the environment and in the hand made fishermen members of the Foundation, the ONG recognize that the fishing activity is the motor which leads the productive activity of inhabitants from the Colombian pacific coast, that's why it wishes to continue contributing with this subsector an it opens its doors to this investigation that seeks to detect the problem which handmade fishermen of the foundation are already living so we're looking how to develop a strategy to get better this ploblem.

Keeping in mind the importance of the project handmade advance fishing leading by FUNDAPESCA in the port of Tumaco and being this a benefic project, for the community of handmade fishermen for the continuous improvement or becoming fishermen in the technic productive, enviromental, managerial and social; the foundation developed a quantitative and qualitative analysis of the situation now days of the associative companies of work (EAT) that make part of the foundation, being the cells for which one work in this situation, these

EAT are the companies that the ONG forms to help fishermen to get money from the banks of first hand, FUNDAPESCA is the alternative or the administrative figure and the EAT the operative one, they are formed as companies legally constituted with the purpose of having credibility in organisms of few credits.

In first instance a quantitative analysis of the EAT is done keeping in mind the production of the last nine months of work and with this analysis it is detected that fluctuations exist in the sales of the tasks of the companies leading by FUNDAPESCA, it can't be happening inside the money for sales, since with this money the debt to Banco Agrario – FINAGRO Line, must be paid monthly beside other fixed expenses and variables ones that will be found with detail in the course of this work. It was also detected that a possible cause of low productivity was caused the days used by the fishermen to carry out its fishing tasks, they use an average from 3 to 4 days to carry out tasks of oceanic fishing if this days they are using were for continental fishing; The situation leads to increase the cost of the tasks in what concerns to the feeding and fuel because for each sailing they need to take food and fuel again it happen the opposite in a serial task or fishing of height or oceanic, the used days are at least from 8 and ahead, in this way fuel is spent just once (watch comparison squares in situational analysis ahead), it reduces expenses and increases the net utility. Therefore in this investigation is determined that the problem is the few days used for fishing oceanically, and it´s concluded that the handmade fishingmen miss to get used to the oceanic fishing in order to find it.

Analyzing the problem that the associative companies of work leading by FUNDAPESCA have, it´ll be developed for associative companies of work and for the invigoration of the Fundacion Social Puerto Pesquero de Tumaco (social fishing port foundation of Tumaco), a strtegy denominated " Nodriza", has for abjective to get the biggest productive and cultural yield in handmade fishermen which are linked to the out post fishing handmade program leading by FUNDAPESCA.

The Nodriza strategy consist on linking to the program out post fist handmade an ecuadorian fishing boat of aproximately 7 ton of TRN that serve as Nodriza ship for motorboats of the EAT of FUNDAPESCA; linking this fishing boat it will be carry out the work of store boat of white fishing on other hand FUNDAPESCA fishermen will store in that ship all their production and they will return to the oceanic waters to carry out another fishing task, feeding and fuel provisions will be given by the Nodriza boat.

With this strategy the productive and educational improvement of handmade fishermen members of FUNDAPESCA will be achieved, since bringing a ship of ecuadorian flag with ecuatorian sailors the succes of the project is to guaranted the process so keeping in mind that this boat won't just be a Nodriza boat it will be used as an academic ship where colombian fishermen will be qualified in handline of the fishing methods more tecnified of the market. Other great opportunity that must be taken in advence is that the colombian fishermen will be sujected to the rules and costums of the ecuatorian fishermen

getting with this that they increase their salaries through their serial task of fishing.

After having carried out the Nodriza strategy it´ll be determined that the handmade fishermer of FUNDAPESCA don´t have high knowledge in what concerns to the oceanic fishing, it was also found that they don´t have the documents given by the colombian merchant autority to develop the oceanic fishing, therefore it was necessary the inmediate intervention of an investigation that detected the problem and find an appropiate solution.

INTRODUCCIÓN

La pesca es el motor dinamizador de la actividad socio-productiva de los habitantes de la Costa Pacifica Colombiana, razón por la cual existe un número significativo de pescadores artesanales involucrados en este subsector, según datos del INPA son más de 5.000 personas las dedicadas a esta actividad productiva, que a su vez producen el 80% del recurso marino movilizado y registrado en la región, comercializado tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

La situación actual de este subsector presentan factores que limitan su productividad, atentan con la estabilidad del recurso e impactan negativamente el medio ambiente, ya que los métodos, artes, equipos y embarcaciones que disponen los pescadores no les permiten diversificar sus capturas, ni llegar a sitios aún no explotados por pescadores colombianos, condicionándolos a su gran mayoría a seguir realizando pesquerías de orilla.

El problema de este subsector radica principalmente en la falta de conocimientos y apropiación de tecnología, métodos y artes modernos de pesca que permitan la realización de faenas exitosas, ya que otros factores como la

oferta de productos marinos, paquetes tecnológicos y financieros se encuentran disponibles, pero acceder a ellos requiere definitivamente superar el estado actual de las empresas que son constituidas por los pescadores artesanales, teniendo en cuenta que las disciplinas y los cumplimientos de estas personas son conocidos en el medio bancario como deudores de difícil cumplimiento.

Ante esta realidad y tras evaluar desde el Proyecto Integral Pesquero de Tumaco las oportunidades y debilidades, fortalezas y amenazas de este subsector de la economía, se determinó en 1999 con el concurso de las organizaciones de pescadores, acuicultores y concheros crear una estrategia que permita en el corto y el largo plazo resolver pragmáticamente las limitaciones técnicas y financieras que poseen los pescadores artesanales del Pacifico Sur Colombiano.

La estrategia convenida fue la de crear una fundación con alta fortaleza de gestión, enfoque técnico, compromiso social y visión empresarial. Es así como el 10 de agosto de 1999 nace la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco cuya sigla es FUNDAPESCA.

Esta fundación se encuentra ubicada en el Puerto Pesquero de Tumaco, por ser el componente social del Proyecto Integral Pesquero de Tumaco. La Fundación tiene a su cargo la Escuela Técnica de Pesca que desde este lugar se forman y se educan los pescadores artesanales. Como primer acto para dar ejecución y

constitución a esta fundación, se establece una alianza estratégica con el SENA y el INPA, denominada "Convergencia Institucional", desde ahí se crean las condiciones necesarias para desarrollar armónicamente las actividades de capacitación del subsector pesquero.

Ya formada la Fundación se diseña un programa o un proyecto financiero que se le presenta a la entidad FINAGRO, denominado: Pesca Artesanal de Avanzada, que busca la capacitación tecnológica, organizacional y conductual de los pescadores artesanales, para acceder al financiamiento por parte de FINAGRO para la compra de tecnologías modernas y obtener formación para responder al programa, al grupo y a la familia con éxito.

El proyecto Pesca Artesanal de Avanzada con el que nace la Fundación, es un proceso continuo de educación que inicia con un ciclo básico de tres meses denominado "formación del sujeto de crédito", durante el cual se establece un concurso de méritos entre los distintos participantes provenientes de grupos organizados, quienes en número de cinco personas se inscriben al programa, para recibir formación económica, social, técnica pesquera y según el desempeño que arrojen son clasificados como sujetos de crédito ante el Banco Agrario-Línea FINAGRO, para obtener un cupo de crédito por un valor de $70.000.000, que les permite adquirir un bote con tecnología Diesel, autonomía de cinco días, cabas de alta calidad para el manejo de producto fresco con capacidad de 2 T.M, dotado de instrumentos de navegación satelital (G.P.S), video sonda electrónica y radio de comunicación, este crédito corresponde a un

cupo de $2.100.000.000 aprobados para FUNDAPESCA con línea FINAGRO-ICR del 40%, 4 años de plazo y un interés del DTF + 1.5 puntos. Estos grupos se constituyen para tener personería jurídica como EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO y con el fin de manejar un sistema organizacional definido. Hasta la fecha se han conformado 3 grupos y se espera conformar un total de 30 en un periodo de tres años.

Este pequeño pero sustancioso antecedente de FUNDAPESCA se presenta con el fin de que los lectores puedan comprender bien el objetivo de este trabajo que busca mejorar debilidades de las Empresas Asociativas de Trabajo que lidera FUNDAPESCA, ya que al conocer como opera o funciona la institución, que entidades la componen, bajo que reglas opera, como consigue sus recursos, para quienes están dirigidos esos recursos que consigue, se pueden crear y comprender estrategias que mejoren el desempeño de la Fundación.

A pesar de que los Pescadores Artesanales hayan alcanzado a convertirse en pescadores de altura, utilizando todas las tecnologías modernas que ofrece la Fundación en su paquete Diesel (lanchas con motor Diesel, G.P.S, video sonda, el radio de comunicación, entre otros), existen debilidades internas en los pescadores que no permiten mejorar la productividad como había esperado la Fundación; esta debilidad se enmarca en el poco manejo de la pesca de altura que poseen los pescadores artesanales del municipio de Tumaco, siempre han trabajado con empresas o personas que pescan con canoas, por lo tanto se acostumbraron a pescar en aguas cercanas al continente relativamente, ya que

con estas embarcaciones no se puede llegar a pescar muy lejos por que en alta mar las olas y los vientos son mas fuertes, otra característica que presentan es el mal trato que le dan a los equipos de pesca, como desde un inicio los artes de pesca no pertenecían a ellos entonces no aprendieron a tener sentido de pertenencia, además trabajaban con presión del dueño de la embarcación. Estos debilidades se reflejan hoy en día en los ingresos de cada faena, ya que varían considerablemente, por que salen a faena cuando ellos crean conveniente, sin importar el rendimiento del trabajo y sin analizar que existen cantidades significativas de barcos ecuatorianos pescando en aguas del Pacifico Colombiano.

En este proyecto se va ha presentar una propuesta de solución a el problema, antes mencionado, que consiste en la falta de costumbre del pescador Tumaqueño en las aguas oceánicas, de la misma forma se presentará en el proyecto la ejecución de la propuesta, que de no resolverse a tiempo puede deprimir la labor de la Fundación Puerto Pesquero de Tumaco.

La solución esta basada en un estrategia teniendo en cuenta las debilidades que se han determinado. La estrategia Consiste en traer un Buque ecuatoriano que realice la labor de Buque Nodriza para las embarcaciones de las Empresas Asociativas de Trabajo de la Fundación, se ha denominado a esta estrategia "NODRIZA". En la presentación del proyecto se mostrará bajo matrices administrativas las ventajas de la estrategia nodriza, se expondrá todo el funcionamiento y el origen de esta estrategia, estableciendo todas las labores

que se realizarán para conseguir resultados favorables en la estrategia, cómo es el desarrollo logístico de la embarcación, cómo se traerá y bajo qué condiciones, cual es el mejor buque, entre otras labores que irán resultando en el transcurso de la operación.

1. PROYECTO

1.1 DISEÑO ADMINISTRATIVO DE FUNDAPESCA

1.1.1 NATURALEZA

La Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco – FUNDAPESCA, es una organización no Gubernamental ONG, con personería jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro; cuyo objetivo es promover y facilitar la implementación del componente social del proyecto Integral Pesquero en Tumaco y la Costa Pacífica sur Colombiana con el apoyo de la Escuela técnica de Pesca y Acuicultura y el Fondo Rotatorio.

La asamblea de fundadores de la Fundación está conformada por la base de 12 organizaciones del subsector pesquero y acuícola de la región y por algunas personas jurídicas como la Corporación Pesquera de Nariño – COPESNAR, que es la administradora y operadora de los servicios del Puerto Pesquero de Nariño. De esta base han surgido a través de talleres de concertación, la identificación y priorización de proyectos para el desarrollo del subsector, como es el proyecto Pesca Artesanal de Avanzada que lidera la Fundación.

1.1.2 MISIÓN DE FUNDAPESCA

La Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco, es un establecimiento no gubernativo, autónomo; cuya misión es la de promover y desarrollar la formación integral del recurso humano en el subsector pesquero y acuícola artesanal del Pacifico Sur Colombiano, con el fin de facultarlos para que generen procesos productivos eficientes y rentables y observen conductas ejemplares en lo familiar, social y ambiental. FUNDAPESCA gestiona los medios para facilitar al pescador y acuicultor artesanal los artes y métodos de pesca más tecnificados del mercado y de esta manera garantizan una buena producción pesquera.

1.1.3 VISION DE FUNDAPESCA

Consolidar una organización que sea reconocida por su fortaleza en el talento humano y la creatividad; liderar en el subsector pesquero y acuícola del pacifico Sur Colombiano, para generar oportunidades de formación, apropiación y desarrollo tecnológico y condiciones financieras que permitan la creación de empresas socioproductivas eficaces y rentables con valores éticos y sociales. Lograr consolidar en un plazo de 3 años 30 empresas asociativas de trabajo, que se dediquen a la pesca y comercialización de mariscos en el municipio de Tumaco.

1.1.4 OBJETIVO SOCIAL-EMPRESARIAL DE FUNDAPESCA

Consolidar a través de un proceso continuo de formación y acompañamiento, las condiciones tecnológicas, empresariales, sociales y financieras que se requieren para que pescadores y acuicultores puedan realizar actividades productivas en pesquerías oceánicas con destreza y eficiencia que les permita aprovechar el potencial pescable que oferta el pacifico sur Colombiano, diversificando las pesquerías para un manejo sostenible del recurso, e incrementando al menos en un 70% las capturas actuales, logrando calidad exportadora para ser competitivos y rentables y puedan generar una mejor calidad de vida para el bienestar personal, familiar y colectivo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tras analizar la evolución productiva de las Empresas Asociativas de Trabajo "EAT" que se encuentran en el seno de la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco "FUNDAPESCA" se determinó que existen ciertas debilidades que están deteriorando el surgimiento de las EAT y por consiguiente el de la Fundación.

Se encontró que existen problemas que al no buscarle una solución adecuada podría acabar con el funcionamiento productivo y social del proyecto Pesca Artesanal de avanzada que lidera FUNDAPESCA y de está manera se terminaría la consecución de recursos para las capacitaciones, las transferencias de tecnologías y para los trabajos de investigación que se realizan desde esta prestigiosa y necesaria ONG.

Según el análisis interno que se les realizó a las EAT, se encontró que poseen una debilidad mayor fundamentada en la falta de concientizacion para el buen funcionamiento de la pesca oceánica; es decir, el pescador artesanal que hoy en día se está capacitando para que realice pesca oceánica no tiene la cultura o la costumbre de internarse en las aguas de altura por más de una semana, una razón puede ser sus costumbres o hábitos de pesca de orilla para la subsistencia, que nacen de años lejanos, otra razón que puede ser más valedera es el no tener las embarcaciones adecuadas para este tipo de pesca

que se conjuga con la poca actividad pesquera que posee el municipio de Tumaco donde no ha existido un numero significativo de flotas pesqueras, a pesar de ser un sitio importante geográficamente para el desarrollo del sector pesquero.

Esta gran debilidad conlleva a que los pescadores realicen sus faenas de pesca una vez por semana y se regresen a vender el producto a muelles del puerto de Tumaco y no regresen a pescar dentro de los 4 o más días siguientes, convirtiendo su parte productiva en un desorden financiero, además incrementa mucho su presupuesto de alimentación y combustible siendo poco rentable los ingresos que proporciona, teniendo en cuenta que estos ingresos tienen que distribuirse así:

CONCEPTO	PORCENTAJE
MIEMBROS DE LA EAT	40
AMORTIZACIÓN DEUDA BANCO AGRARIO	40
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y ARTES	5
FONDO ROTATORIO	5
POLIZA DE SEGURO PARA LAS EMBARCACIONES	5
FORTALECIMIENTO DEL GRUPO	5

FUENTE: LIBRO FINANCIERO FUNDAPESCA, EAT LOS ELEGIDOS

Para contrarrestar el problema de falta de costumbre de los pescadores artesanales en las aguas oceánicas y por consiguiente el bajo rendimiento productivo de las Empresas Asociativas de Trabajo, es necesario la creación de un estrategia practica que ayude y enseñe la realidad de la pesca oceánica; la importancia de utilizar todo el tiempo que sea necesario para pescar y de esta

manera se aproveche las épocas de pescas que posee el océano Pacifico Colombiano, por mencionar un caso, para este trimestre empieza la época de Dorado, pescado de altura que tiene un gran valor comercial en los mercados nacionales e internacionales tales como los mercados de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, desde luego este producto se exporta por Tumaco en estado fresco y congelado.

Analizado el problema, se desarrollará en este proyecto una estrategia, que tiene por objeto conseguir el mayor rendimiento productivo y cultural en los pescadores Artesanales que están vinculados al programa Pesca Artesanal de Avanzada que lidera FUNDAPESCA.

La estrategia que recibe por nombre NODRIZA, consiste en vincular al programa Pesca Artesanal de Avanzada un Buque Pesquero Ecuatoriano de aproximadamente 7 toneladas de Registro Neto, que sirva como un buque nodriza para las lanchas de las EATs de FUNDAPESCA; al vincular este Buque Pesquero se realizará la labor de Buque Carguero de Pesca Blanca, es decir los pescadores de FUNDAPESCA desembarcaran en él toda su producción y volverán a las aguas oceánicas a realizar otra faena de pesca, las provisiones de alimentación y combustible serán dadas por el buque nodriza.

En este proyecto se determinará cual es el mejor buque para realizar esta estrategia, como se traerá, bajo que condiciones comerciales llegará a realizar sus faenas, que clase de tripulación será la más recomendada, cual será la

empresa afiliadora, que requisitos necesita para entrar a operar en aguas jurisdiccionales colombianas, además se realizarán las planillas que el buque Nodriza debe tener para registrar las faenas de las EATs de FUNDAPESCA.

Finalmente se puede llegar a medir la efectividad de la estrategia nodriza en un plazo de dos meses, teniendo en cuenta que si este buque entrar en la ultima semana de noviembre, realizaría aproximadamente unas 5 faenas y con los datos arrojados estas faenas se puede realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de la estrategia.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

Con lo anteriormente expuesto los esfuerzos de este trabajo deben concentrarse en resolver el interrogante de **" Cuál es el mejor buque pesquero que junto a su tripulación contribuya a mejorar el nivel profesional de los pescadores artesanales en las aguas oceánicas y por ende ayude a incrementar el rendimiento productivo de las Empresas Asociativas de trabajo que lidera FUNDAPESCA, ajustándose a las necesidades y a la realidad que viven los pescadores artesanales de FUNDAPESCA".**

1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Consolidar la estrategia NODRIZA, para mejorar las faenas de pesca en los aspectos socio-productivos de las Empresas Asociativas de Trabajo que lidera FUNDAPESCA, con el propósito de contar en la organización con pescadores artesanales de avanzada, capaces de internarse en las aguas oceánicas con tecnologías y métodos de pesca modernos que les permitan realizar faenas oceánicas a mas bajos costos con eficiencia y rentabilidad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

♣ Determinar y constituir la estrategia nodriza, que se adapte a las necesidades del problema con que cuentan las empresas asociativas de trabajo de FUNDAPESCA.

♣ Recurrir al análisis cualitativo y cuantitativo realizado a las EATs.

♣ Realizar reuniones con los pescadores artesanales y los miembros de FUNDAPESCA.

♣ Apropiar tecnologías, métodos y prácticas de producción pesquera que permitan al pescador un alto rendimiento productivo y acceso a lugares oceánicos con disponibilidad de recurso pesquero.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la importancia del proyecto Pesca Artesanal de Avanzada que lidera FUNDAPESCA en el puerto de Tumaco y siendo este proyecto benéfico para la comunidad de pescadores artesanales para el mejoramiento continuo en la formación de pescadores en lo técnico-productivo, ambiental, empresarial y social, es necesaria la evaluación permanente de sus fortalezas con sus debilidades y de las oportunidades con las amenazas del entorno, para que se determinen posibles problemas y se presente alternativas de solución.

Este es el caso de la Estrategia Nodriza que nace a raíz de un problema que se puede catalogar como una gran debilidad para la Fundación, se determinó la búsqueda de una solución acorde al problema, que represente beneficios para la fundación y para las Empresas Asociativas de Trabajo.

Con esta estrategia se pretende lograr el mejoramiento productivo y educativo de los pescadores artesanales miembros de FUNDAPESCA, ya que al traer un buque de bandera ecuatoriana con tripulación ecuatoriana se puede garantizar el éxito del proyecto teniendo en cuenta que este buque no solo servirá de buque nodriza sino que asimismo se utilizará como buque escuela donde se capacitará al pescador colombiano en el manejo de los artes de pesca más tecnificados del mercado y además otra gran oportunidad que se tiene que

aprovechar es que los pescadores ecuatorianos son excelentes tripulantes de altura, ellos tienen formación pesquera japonesa y manejan perfectamente la manipulación del producto y por consiguiente la tripulación de pescadores Colombianos estarán sometidos a las normas y costumbres de los pescadores ecuatorianos, consiguiendo con esto la fundación que se habitúen a la pesca oceánica en un buque pesquero y así puedan incrementar sus faenas de pescas.

De otra forma, teniendo en cuenta la meta que debe alcanzar la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco en los dos años siguientes, que consiste en la formación de 24 células o Empresas Asociativas de Trabajo, no puede permitir que desventajas manejables les proporcionen deterioro del programa pesca artesanal de avanzada y les ocasionen detrimento en su labor social, es por esto que cada día el control y la evaluación continua del normal desarrollo de las EAT se ha vuelto un quehacer diario, logrando con esto que problemas como el mencionado en este proyecto se detecten a tiempo.

1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se establece de tipo descriptivo, puesto que en él se describen las debilidades que ocasionaron el problema basado en la realidad de los hechos y de esta manera se formula una estrategia que se cree mejorará esta situación, en este estudio se tiene en cuenta que se necesita recopilar y organizar información tanto primaria como secundaria para determinar la mejor alternativa de buque para la estrategia Nodriza. Teniendo en cuenta el análisis DOFA y otras clases de matrices como la MEFI Y MEFE de las Empresas Asociativas de Trabajo que lidera FUNDAPESCA se analizará por que esta estrategia planteada es la más conveniente para resolver el problema trazado con los pescadores de la Fundación. Este estudio estará basado en técnicas especificas como es la recolección de la información en las entidades que regulan las aguas colombianas y la pesca con buques extranjeros, además se hicieron viajes a la ciudad de Manta – Ecuador para determinar cual es la mejor nave para este proyecto, que reúna las condiciones necesarias para operar en aguas jurisdiccionales colombianas, por lo tanto será necesario la observación y la entrevista con los diferentes agentes involucrados en este proyecto. La información requerida se analizará de forma cualitativa y cuantitativa.

2. FORMULACION Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA NODRIZA

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Teniendo en cuenta que una empresa debe verificar en forma continua los hechos y tendencias internas y externas de la misma y de esta manera debe llevar a cabo estrategias que generen beneficios de las fortalezas internas, que aproveche las oportunidades externas, atenúe las debilidades internas y disminuya el impacto de las amenazas externas, la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco desarrolló un análisis cuantitativo y cualitativo de la situación actual de la Fundación para determinar problemas que estén atrasando el desarrollo de la organización.

Tras analizar la evolución productiva de las Empresas Asociativas de Trabajo "EAT" (Ver tabla 1 y grafica 1) que se encuentran en el seno de la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco "FUNDAPESCA" se determinó que existen ciertas debilidades que están deteriorando el surgimiento de las EATs y por consiguiente el de la Fundación.

ANÁLISIS DE LAS VENTAS DE FAENAS-TABLA 1

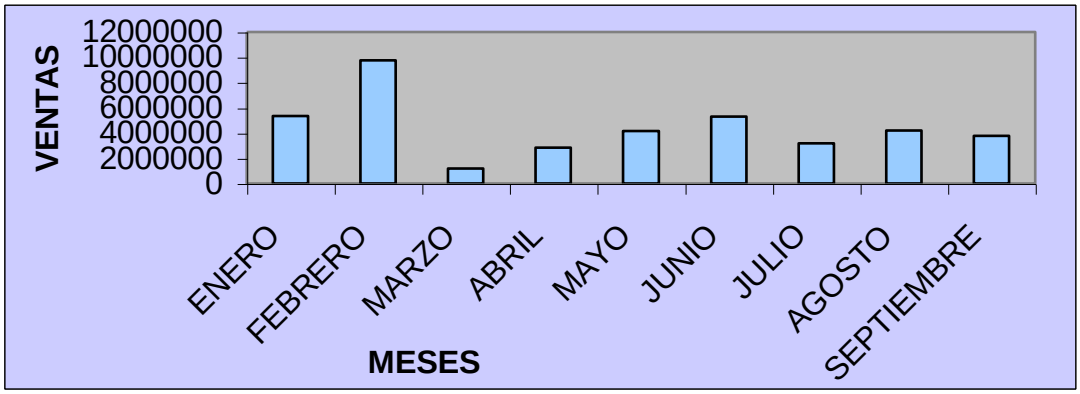
MES	VENTAS
ENERO	5332800
FEBRERO	9737800
MARZO	1192100
ABRIL	2859850
MAYO	4172625
JUNIO	5315450
JULIO	3186500
AGOSTO	4204495
SEPTIEMBRE	3770330

FUENTE: LIBROS FINANCIEROS, EAT LOS ELEGIDOS

En la tabla 1 y en la grafica 1, se puede ver claramente las fluctuaciones que han tenido las Empresas Asociativas de Trabajo que lidera FUNDAPESCA, en lo que respecta a la cantidad de dinero que ingresan en las faenas (utilidad bruta) que han realizado hasta el momento. Se han escogido datos de un periodo de nueve meses para desarrollar esta investigación, sacados de los libros financieros de FUNDAPESCA, por lo tanto las fechas son del mes de Enero al mes de Septiembre de 2001, y por su buen manejo administrativo se escogió a la Empresa Asociativa de Trabajo "Los Elegidos", para realizar a través de esta Empresa Asociativa el Seguimiento al proceso de la estrategia nodriza, de la que se explicará mas adelante con detalles, de igual modo se podría escoger a cualquiera de las otras Empresas Asociativas de FUNDAPESCA para realizar la

investigación y determinar el problema y buscarle solución, sin embargo se escogió sola una porque de tres EAT que están funcionando en la Fundación esta sola es representativa, además es la que mejor a manejado su parte productiva y a la que se le ve mucho interés de seguir mejorando, y con el buen rendimiento que se obtenga con esta EAT es ejemplo para las demás. Otra razón es que con solo una EAT se puede manejar y controlar mejor la estrategia por que no solo se va ha trabajar con las EAT sino con los pescadores que actualmente se están formando en la Fundación y de esta manera se puede lograr una mejor confiabilidad en la información dada.

GRAFICA 1



FUENTE: ESTA INVESTIGACION

Se puede observar que en el grafico 1, existen variaciones significativas con lo que respecta al desarrollo de la producción de esta Empresa Asociativa de Trabajo. Se tiene que para el mes de Febrero hubo una venta total de 9.737.800 pesos colombianos en las faenas realizadas y para el mes de abril hubo una venta de 2.859.850 pesos colombianos, demostrando esto que existe una gran diferencia en la venta de la producción de pescados y mariscos, y así

mismo se puede observar que en otros meses las fluctuaciones han sido tanto para beneficio como en perjuicio de la empresa y de la Fundación. Esto representa un grave problema para la Fundación ya que al no registrarse unas ventas homogéneas no podrían cumplir con sus objetivos, teniendo en cuenta que existen deudas por pagar y no se están alcanzando a cubrir todos los gastos ya que los ingresos por faena tienen que distribuirse así:

CONCEPTO	PORCENTAJE
MIEMBROS DE LA EAT	40
AMORTIZACIÓN DEUDA BANCO AGRARIO	40
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y ARTES	5
FONDO ROTATORIO	5
POLIZA DE SEGURO PARA LAS EMBARCACIONES	5
FORTALECIMIENTO DEL GRUPO	5

FUENTE: LIBRO FINANCIERO FUNDAPESCA, EAT LOS ELEGIDOS

Según esta investigación el problema es la poca costumbre del pescador artesanal en las aguas oceánicas (ver tabla 2); es decir, el pescador artesanal que hoy en día se está capacitando para que realice pesca oceánica no tiene la cultura o la costumbre de internarse en las aguas de altura por más de una semana, una razón puede ser sus costumbres o hábitos de pesca de orilla para la subsistencia, que nacen de años lejanos, y menos le prestan atención a los artes y métodos modernos de pesca, casi no utilizan las tecnologías con que la Fundación los doto, por lo tanto no pueden determinar donde se encuentran los bancos de pesca y se demoran más en la llegada hacia el sitio de pesca. Los pescadores son reacios al cambio y obstaculizan el funcionamiento de la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco.

En la tabla 1, se observa las faenas que realizan los pescadores de FUNDAPESCA y en ella se puede ver claramente los días que utilizan los pescadores para realizar su labor de pesca, notándose que al mes realizan en promedio 3 salidas a pescar, cada salida con un promedio de 4 días en el mes.

TABLA 2. FAENAS EAT LOS ELEGIDOS

MES	SALIDA DE FAENA	DIAS
ENERO	15 AL 17	3
ENERO	18 AL 20	3
ENERO	26 AL 27	2
ENERO	29 AL 31	3
FEBRERO	04 AL 06	3
FEBRERO	07 AL 09	3
FEBRERO	12 AL 14	3
FEBRERO	17 AL 19	3
FEBRERO	20 AL 22	3
FEBRERO	23 AL 24	2
MARZO	13 AL 16	4
ABRIL	09 AL 14	6
ABRIL	16 AL 19	4
ABRIL	25 AL 30	4
MAYO	02 AL 05	4
MAYO	07 AL 12	6
MAYO	15 AL 19	5
MAYO	22 AL 25	4
JUNIO	29 AL 02	5
JUNIO	05 AL 09	5
JUNIO	12 AL 13	2
JUNIO	26 AL 29	4

MES	SALIDA DE FAENA	DIAS
JULIO	03 AL 08	6
JULIO	09 AL 13	5
JULIO	19 AL 25	7
AGOSTO	01 AL 04	4
AGOSTO	06 AL 11	6
AGOSTO	14 AL 18	5
AGOSTO	20 AL 25	6
SEPTIEMBRE	05 AL 10	6
SEPTIEMBRE	11 AL 14	4
SEPTIEMBRE	17 AL 22	6
SEPTIEMBRE	25 AL 26	2

FUENTE: LIBROS FINANCIEROS FUNDAPESCA, EAT LOS ELEGIDOS

Las variaciones en las faenas realizadas en el mes y por consiguiente los pocos días utilizados en las faenas, como se menciona anteriormente, son debilidades muy fuerte que tienen los pescadores artesanales de FUNDAPESCA, esta situación que se está mostrando es totalmente verificada y comprobada de los libros financieros que lleva la Fundación, por lo tanto, demuestra el problema por el que esta pasando las Empresas Asociativas de Trabajo que lidera FUNDAPESCA, que en realidad no es otra cosa más que el no estar acostumbrados a pescar en aguas oceánicas, por lo tanto cuando pasan mas de 3 días ya quieren regresar al puerto de Tumaco. Se puede observar en las tablas que entre mas faenas realizan en un mes mayor son los ingresos recibidos y del otro lado cuando son pocas las faenas utilizados en el mes menores son los ingresos recibidos, por lo tanto se sigue ratificando el

problema que consiste en la falta de costumbre de realizar pesquerías oceánicas, utilizando pocos días utilizados para realizar la pesca de altura.

Es importante resaltar la oportunidad que poseen estas Empresas Asociativas con la ONG que en realidad se les ha vuelto una debilidad, en todo momento la Fundación esta pendiente de ellas, ayudándolas a realizar todos sus tramites administrativos y logísticos, ocasionando esta situación la dependencia total de las Empresas Asociativas hacia la Fundación y escudando sus problemas en la organización no gubernamental, permitiendo el desinterés de los pescadores en sus obligaciones financieras y crediticias. Los pescadores consideran que la Fundación tiene que proporcionarles todo en las manos y ellos solo tienen que salir a pescar, cuando en realidad esto no es así, la fundación solo debe controlar la parte de producción y de los ingresos que realizan las Empresas Asociativas de Trabajo, pero como ya se los acostumbro a este sistema paternalista en estos momentos es difícil cambiar estas condiciones del juego, ocasionando este escenario por ejemplo, que las Empresas Asociativas de Trabajo no salgan a pescar por que no tienen el zarpe dado por la capitanía de puerto de Tumaco, cuando se sabe que esa función es de ellas.

Teniendo en cuenta la importancia del proyecto Pesca Artesanal de Avanzada que lidera FUNDAPESCA en el puerto de Tumaco y siendo este proyecto benéfico para la comunidad de pescadores artesanales para el mejoramiento continuo en la formación de pescadores en lo técnico-productivo, ambiental, empresarial y social, es necesaria la evaluación permanente de los factores

internos y externos de las Empresas Asociativas de Trabajo, con el fin de hallar posibles problemas y por consiguiente la búsqueda de las soluciones. No obstante esto no se consigue con estrategias accidentales sino con estrategias acorde a las condiciones del problema.

Aprovechando estas sugerencias razonables a continuación se mostrará el análisis DOFA realizado a las Empresas Asociativas de Trabajo que lidera FUNDAPESCA, con ello se conseguirá determinar cuales son sus fortalezas para aprovecharlas y cuales son sus debilidades para contrarrestarlas y volverlas fortalezas, así mismo analizaremos los factores externos como son las oportunidades que les ofrece el entorno y las amenazas que se pueden convertir en oportunidades, esta matriz ayudará a obtener la estrategia que debe utilizar FUNDAPESCA junto con las Empresas Asociativas que lidera para que cumplan su objetivo social-corporativo, de lo contrario tendería la Fundación a desaparecer.

MATRIZ DOFA-EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO FUNDAPESCA

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
- -VOLUNTAD DE TRABAJO - -EMPRESAS LEGALMENTE CONSTITUIDAS - -CONOCIMIENTOS PESQUEROS - -MANEJO DE METODOS Y ARTES DE PESCA	-INDIVIDUALISMO -BAJA COMPETITIVIDAD -INADECUADO MANEJO DEL RECURSO -DEPENDENCIA -BAJO NIVEL DE ESCOLARIDAD -POCO MANEJO DE LA PESCA OCEÁNICA -BAJO RENDIMIENTO PRODUCTIVO
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
-SECTOR PESQUERO DE EXPORTACIÓN -ALTO GRADO DE GESTION POR PARTE DE FUNDAPESCA -EXISTENCIA DE FUNDAPESCA -UBICACIÓN GEOGRAFICA ESTRATEGICA -CREDITO FINAGRO -DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA -EMPRESAS CONEXAS	-ALTOS COSTOS DE INSUMO (ALIMENTO Y COMBUSTIBLES) -CONTAMINACION DEL MAR (POR HIDROCARBUROS) -VIOLOCION DE SOBERANIA MARÍTIMA -INADECUADA EXPLOTACIÓN DEL RECURSO -INSEGURIDAD MARÍTIMA -SITUACION SOCIAL DE LOS U.S.A

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

Después de haber realizado el análisis DOFA de las Empresas Asociativas de Trabajo, y al encontrar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que poseen estas empresas, se entrará a realizar otras grandes matrices administrativas, que llevarán a determinar la importancia de los factores externos e internos y poder determinar cual de estos es el mas importante y en

cual se encuentra centrado el problema, por que los otros factores pueden ser causas de la debilidad o de la amenaza mayor o de la fortaleza u oportunidad.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO- MEFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACI.	CLASIFICA.	RESULTA. PONDERA
SECTOR PESQUERO DE EXPORTACIÓN	0.08	3	0.24
ALTOS COSTOS DE INSUMO	0.10	1	0.10
CAPACIDAD DE GESTION FUNDAPESCA	0.20	4	0.80
UBICACIÓN GEOGRAFICA	0.07	3	0.21
VIOLACIÓN DE SOBERANIA MARÍTIMA	0.06	1	0.06
INDEBIDA EXPLOTACIÓN DEL RECURSO	0.08	2	0.16
CREDITO FINAGRO	0.10	4	0.40
CONTAMINACIÓN DEL MAR	0.09	2	0.18
EMPRESAS CONEXAS	0.08	3	0.24
SITUACIÓN SOCIAL DE LOS U.S.A	0.07	2	0.14
INSEGURIDAD MARÍTIMA	0.07	2	0.14
TOTAL RESULTADO	1.00		2.67

FUENTE: ESTA INVESTIGACION

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – MEFI

FACTOR	PON	CLAS.	RES.
VOLUNTAD DE TRABAJO	0.06	3	0.18
INDIVIDUALISMO	0.04	2	0.08
EMPRESAS LEGALMENTE CONSTITUIDAS	0.05	3	0.15
BAJA COMPETITIVIDAD	0.05	2	0.10
CONOCIMIENTOS PESQUEROS DE PESCA DE ORILLA	0.10	4	0.04
INADECUADO MANEJO DEL RECURSO	0.05	2	0.10
BAJO NIVEL DE ESCOLARIDAD	0.05	2	0.10
POCO MANEJO DE LA PESCA OCEÁNICA	0.30	1	0.30
BAJO RENDIMIENTO PRODUCTIVO	0.20	1	0.20
TOTAL RESULTADOS	1.00		1.65

FUENTE: ESTA INVESTIGACION

Ya realizadas las matrices administrativas, y en primera instancia la elaboración de la matriz DOFA, donde se determinó cuales son las fortalezas con las debilidades, las amenazas con las oportunidades de las EATs de FUNDAPESCA, y siendo está matriz fundamental para realizar la MEFE Y MEFI, se entra a analizar una serie de situaciones que están tanto adentro como afuera de las Empresas Asociativas de Trabajo.

En primer termino se analiza que las empresas que lidera FUNDAPESCA tienen grandes oportunidades, oportunidades que muestra la matriz MEFE, pero de esta misma forma son opacadas con las grandes debilidades que posee y que

refleja la matriz MEFI, se ve claramente en los resultados ponderados de las dos matrices; es decir, la matriz MEFE muestra un resultado de 2.67, que quiere decir que esta por encima del promedio que es 2.5, demostrando estos resultados que existen más oportunidades que amenazas, o sea que hay elementos externos para las Empresas Asociativas de Trabajo de FUNDAPESCA que sirven para satisfacer mejor al cliente y para aumentar los beneficios, de igual forma ayudan a disminuir los riesgos dando la posibilidad de sobrevivir a largo plazo si se aprovechan adecuadamente. Pero lastimosamente la matriz MEFI, muestra resultados negativos para las EAT, se tiene un resultado ponderado de 1.65 por debajo del punto de equilibrio, esto indica que existen más debilidades que fortalezas, por lo tanto frenan el éxito deseable de la organización.

Se identifican como amenazas importantes dos factores claves que en su orden de prioridad son: los altos costos de insumo (combustible y alimentación) y la violación de la soberanía marítima, es decir, la pesca oceánica que realizan buques extranjeros en aguas jurisdiccionales colombianas; por otra parte las debilidades con mayor importancia que tienen las EAT de FUNDAPESCA en su orden de prioridad son: el poco manejo de la pesca oceánica y el bajo rendimiento productivo, que según esta investigación esta ultima debilidad es consecuencia de la primera debilidad.

Es decir, si se analiza bien, la primera amenaza con la primera debilidad, nace una respuesta valedera y comprobada ha esta afirmación, los altos costos de

los insumos (alimentación y combustible) que se presentan por las faenas intermitentes que realizan los pescadores artesanales (4 faenas al mes en promedio), ocasionan gastos elevados, por que en cada salida tienen que realizar gastos de alimentación y combustible, también 4 veces, por consiguiente este ritmo de salida a pescar incrementa los gastos (ver tabla 3 y 4), esta situación se presenta por la poca costumbre de los pescadores artesanales del municipio de Tumaco de salir a las aguas oceánicas, ellos están acostumbrados a pesquerías de orilla, siempre se han limitado a pescar en las 5 millas náuticas del municipio de Tumaco y se han restringido en el uso de artes y métodos modernos de pesca, que los llevaría a sitios nunca explotados por los pescadores artesanales, pero sí explotados por barcos pesqueros extranjeros.

GASTOS DE FAENA INTERMITENTE
7 DÍAS
TABLA 3

FECHA	GASTOS	DIAS
FEBRERO 22 AL 24	**176.200**	**3**
MARZO 13 AL 16	**374.400**	**4**
TOTAL	**550.600**	**7**

FUENTE: LIBROS FINANCIEROS FUNDAPESCA, EAT LOS ELEGIDOS.

TABLA 4
GASTOS DE FAENA CONSECUTIVA X 7 DIAS

FECHA	GASTOS	DIAS
JULIO 19 AL 25	**310.000**	**7**

FUENTE: LIBROS FINANCIEROS FUNDAPESCA, EAT LOS ELEGIDOS.

Al analizar esta situación se determina que al existir mayores faenas intermitentes existen mayores gastos y por consiguiente bajo rendimiento productivo (ver tabla 5 Y 6). La tabla 6 muestra que los gastos en la faena consecutiva solo representó el 16.98%, mientras la tabla 5 muestra que los gastos de una faena intermitente representó el 24.04% de los ingresos totales de las faenas realizadas en un periodo de tiempo de 7 días, por lo tanto se ratifica lo anteriormente dicho, se gasta más en las faenas intermitentes que en una faena consecutiva, y ocasiona bajo rendimiento productivo por el incremento de los gastos de alimentación y combustible.

TABLA DE COMPARACIÓN DE PORCENTAJE DE LOS GASTOS CON RELACIÓN A LOS INGRESOS ENTRE FAENA INTERMITENTE Y FAENA CONSECUTIVA

TABLA 5

FAENA INTERMITENTE

FAENA	DIAS DE FAENA	INGRESOS	GASTOS
FEBRERO 22 AL 24	3	1095300	176200
MARZO 13 AL 16	4	1192100	374400
TOTAL	7	2287400	550000
% DE LOS GASTOS	24.04%		

FUENTE: LIBROS FINANCIEROS FUNDAPESCA, EAT LOS ELEGIDOS.

FAENA CONSECUTIVA- TABLA 6

FAENA	DIAS	INGRESOS	GASTOS
JULIO 19 AL 25	7	1826000	310100
% DE LOS GASTOS	16.98 %		

FUENTE: LIBROS FINANCIEROS FUNDAPESCA, EAT LOS ELEGIDOS.

Ya analizada las debilidades y las amenazas mas importantes para las Empresas Asociativas de Trabajo que lidera FUNDAPESCA, continuaremos con el análisis de las oportunidades y fortalezas importantes.

Como resultado obtenido en las matrices administrativas antes desarrolladas, se obtuvo que existen dos factores claves como oportunidades importantes, que en su orden de prioridad son: la capacidad de gestión de FUNDAPESCA y el crédito otorgado por FINAGRO al proyecto pesca artesanal de avanzada que lidera la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco, de esta misma manera se hallaron las fortalezas importantes de las EAT, tenemos el alto conocimiento pesquero que poseen los miembros de estas Empresas Asociativas de Trabajo, en cuanto al manejo de la pesca de orilla se trata, conocen perfectamente como se tira una red de enmalle, como afrontar las olas entre otras virtudes que se fundamentan en la constante actividad pesquera que siempre han tenido, por consiguiente tienen altas destrezas en el manejo total de la mar y de los instrumentos de pesca, aunque rudimentarios, además existen otra fortaleza importante que viene siendo: la disponibilidad de tecnologías con que cuenta las Empresas Asociativas de Trabajo de FUNDAPESCA. Esta fortaleza junta con la primera se sobreentienden, por que al tener los pescadores artesanales conocimientos pesqueros, permite que se asimile más rápido el manejo de tecnologías modernas, como son la video sonda, G.P.S y el radio de comunicación.

2.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con el análisis interno y externo que se les realizó a las Empresas Asociativas Trabajo, se obtiene como conclusión que al hallar grandes debilidades que dificultan la gestión de la Fundación, tales como: la falta de concientizacion en el buen funcionamiento de la pesca oceánica, es decir, los pescadores realicen sus faenas de pesca 4 veces al mes de forma intermitente y se regresen a vender el producto a muelles del puerto de Tumaco y no regresen a pescar dentro de los 4 o más días siguientes, convirtiendo su parte productivo en un desorden financiero, además incrementan mucho su presupuesto de alimentación y combustible siendo poco rentable los ingresos que proporcionan, el bajo rendimiento productivo que han tenido estas empresas a cargo de la Fundación es otra debilidad latente, han ocasionado disminución en los ingresos de las faenas como se explica en el análisis de la situación, por consiguiente estas debilidades han deprimido considerablemente el rendimiento social de la Fundación Puerto Pesquero de Tumaco, además los pescadores artesanales, no están siendo concientes de los gastos que tienen que cubrir, en especial la deuda adquirida con el Banco Agrario línea FINAGRO. Al mismo tiempo este problema crea una dificultad para la Fundación, los pescadores no están valorando la gestión de la Fundación y ocasionan la incredibilidad de la misma por parte de otros pescadores.

Para contrarrestar este problema es necesario la creación de un estrategia practica que ayude y enseñe la realidad de la pesca oceánica, que en definitiva es el problema y a su vez muestre la importancia de utilizar todo el tiempo que sea necesario para pescar y de esta manera se aproveche las épocas de pescas que posee el océano Pacifico Colombiano, por mencionar un caso, en este ultimo trimestre del año empieza la época del Dorado, pescado de altura que tiene un gran valor comercial en los mercados nacionales e internacionales tales como los mercados de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, que desde luego este producto es exportado por Tumaco en estado fresco y congelado.

Analizando totalmente el problema que tienen las Empresas Asociativas de Trabajo lideradas por FUNDAPESCA, se desarrollará para las Empresas Asociativas de Trabajo y para el fortalecimiento de la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco, una estrategia denominada "NODRIZA", que tiene por objeto conseguir el mayor rendimiento productivo y cultural en los pescadores Artesanales que están vinculados al programa Pesca Artesanal de Avanzada que lidera FUNDAPESCA.

La estrategia NODRIZA consiste en vincular al programa Pesca Artesanal de Avanzada un Buque Pesquero Ecuatoriano de aproximadamente unas 7 toneladas de TRN, que sirva como buque nodriza para las lanchas de las EAT de FUNDAPESCA; al vincular este Buque Pesquero se realizará la labor de Buque Carguero de Pesca Blanca, es decir los pescadores de FUNDAPESCA desembarcaran en él toda su producción y volverán a las aguas oceánicas a

realizar otra faena de pesca, las provisiones de alimentación y combustible serán dadas por el buque nodriza.

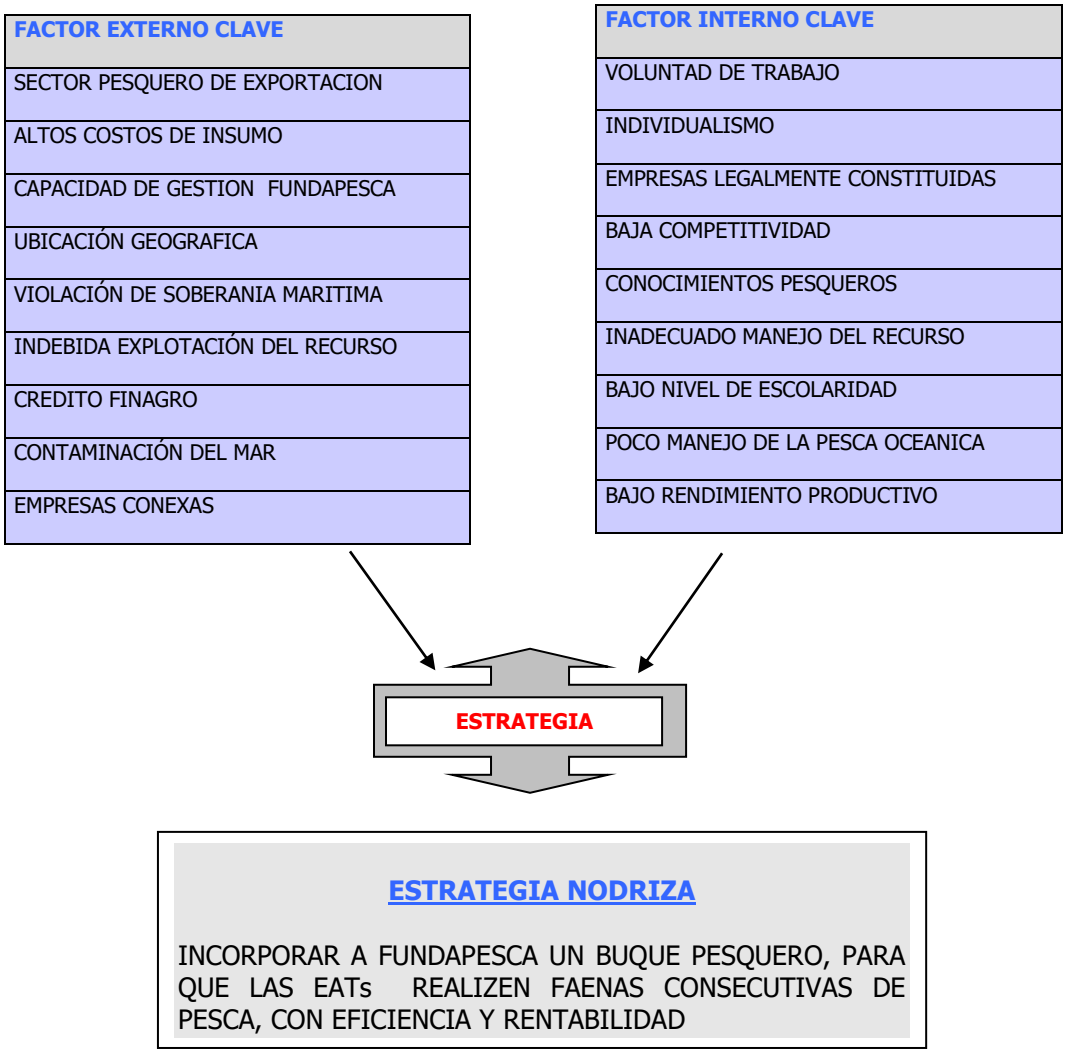
Con esta estrategia se logrará el mejoramiento productivo y educativo de los pescadores artesanales miembros de FUNDAPESCA, ya que al traer un buque de bandera ecuatoriana con tripulación ecuatoriana se garantiza el éxito del proyecto teniendo en cuenta que este buque no solo servirá de buque nodriza sino que asimismo se utilizará como buque escuela donde se capacitará al pescador colombiano en el manejo de los artes de pesca más tecnificados del mercado e igualmente otra gran oportunidad que se tiene que aprovechar es que los pescadores ecuatorianos son excelentes tripulantes de altura y por consiguiente la tripulación de pescadores Colombianos estarán sometidos a las normas y costumbres de los pescadores ecuatorianos, consiguiendo con esto la Fundación que se habitúen a la pesca oceánica en un buque pesquero y así puedan incrementar sus ingresos a través de sus faenas consecutivas de pesca.

Se considera que esta sola estrategia agrupa cada una de las estrategias que serian utilizadas para contrarrestar las amenazas y mejorar las debilidades, para aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas, teniendo en cuenta que las ventajas de la estrategia NODRIZA, fundamentada en la traída de un buque de bandera Ecuatoriana al puerto de Tumaco, serian multifacéticas, ya que el buque seria utilizado para el mayor almacenamiento de pesca blanca, para que sirva como buque escuela de los pescadores artesanales de FUNDAPESCA, como buque nodriza, para que los pescadores aprendan a utilizar

los artes modernos de pesca y como su primer objetivo es lograr que los pescadores de FUNDAPESCA aprendan ha realizar pesca oceánica.

COMPARACIÓN DE FACTORES PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

GRAFICO 2



Si se observa el grafico 2, los factores tanto internos como externos se relacionan directamente con la estrategia NODRIZA, tenemos un entorno pesquero de exportación por encontrarse el municipio estratégicamente ubicado, existe voluntad de trabajo por parte de los pescadores artesanales y a

ellos se les responde con la existencia de FUNDAPESCA, así mismo la baja productividad es dada por el poco manejo de la pesca oceánica que poseen los pescadores artesanales del municipio de Tumaco, por otra parte el bajo nivel de escolaridad sustenta la debilidad que tienen con los altos costos de insumos en alimentación y combustible al realizar faenas intermitentes, la existencia de empresas conexas a la Fundación permite la garantía en la compra de los productos capturados y la situación social de los Estados Unidos ha repercutido considerablemente en las EAT, teniendo en cuenta que han restringido la compra de los productos por la cancelación de algunas rutas comerciales hacia este destino, disminuyendo pragmáticamente los precios; siguiendo con este orden de ideas la disponibilidad de tecnologías con que cuentan las EAT se logra por el alto grado de gestión de FUNDAPESCA al obtener el crédito FINAGRO, por lo tanto todo esto demuestra que con la estrategia NODRIZA se conseguirá el fortalecimiento de todas las oportunidades con las fortalezas y la eliminación de las debilidades con las amenazas, teniendo en cuenta que la estrategia NODRIZA se desarrolla como una estrategia multifacética.

2.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA NODRIZA

Una vez la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco ha desarrollado un análisis de la situación de las EAT a través de matrices administrativas, mostrando de forma cuantitativa y cualitativa el problema por el que esta pasando la Fundación a causa del poco manejo de pesca oceánica de las pescadores artesanales que se vinculan al programa; y para este problema determinó unos objetivos que se lograran con la formulación y ejecución de una estrategia denominada NODRIZA, ya definida, se puede entrar a mencionar claramente como se realizó esta estrategia escogida para mejorar el problema que poseen los pescadores miembros de FUNDAPESCA, aquí se mostrará que parámetros fueron necesarios para definir el Buque Nodriza.

PRIMER PASO:

CONOCER LOS REQUISITOS PARA LA PESCA Y OPERACIÓN DE BUQUES PESQUEROS EXTRANJEROS EN AGUAS MARÍTIMAS JURISDICCIONALES COLOMBIANAS.

Como es obvio, todo proceso que se encuentre dentro del ámbito comercial tiene que cumplir con ciertos requisitos que ordena la ley y aún más tratándose de actos mercantiles internacionales.

En primera instancia se encuentran dentro de estos requisitos los ordenados por el Ministerio de Defensa a través de la División General marítima (DIMAR), tenemos: que todo buque pesquero de bandera extranjera que desee operar y permanecer en aguas marítimas jurisdiccionales colombianas tiene que estar representado en Colombia por una compañía afiliadora, agente marítimo o Apoderado que previa autorización de pesca del INPA, solicita autorización de operación y permanencia de buques extranjeros en aguas marítimas jurisdiccionales colombianas, previo cumplimiento de los requisitos y documentos exigidos para este fin.

REQUISITOS:

1. Formulario único de tramites debidamente diligenciado.
2. Estar inscrito en la Cámara de Comercio.

DOCUMENTOS ANEXOS AL FORMULARIO UNICO DE TRAMITES:

1. Copia del contrato de afiliación pesquera, suscrito entre el propietario de la nave y la compañía afiliadora.
2. certificado de matricula y/o patente de navegación de la nave, de su país de origen legible y vigente, en idioma español.
3. Patente de pesca del INPA vigente, a nombre de la compañía afiliadora.

4. certificados de navegabilidad y seguridad expedidos por la autoridad marítima de su país, al arribo de la nave deberá obtener los expedidos por la Dirección General Marítima.

5. Póliza por cumplimiento de las normas de la Marina Mercante a favor de la nación-MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA, por el monto indicado.

6. Certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio en el que conste el objeto social y se acredite el cargo de la persona que firma la solicitud.

7. Lista de tripulación.

8. Copia del recibo de cancelación por concepto de faros y boyas.

LUGAR DE RADICACIÓN:

Capitanía de puerto-Tumaco

LUGAR DE REALIZACION DEL TRAMITE

DIMAR BOGOTA-División de gente y naves (DIGEN), Sección Naves.

NOTA: TODO DOCUMENTO DEBE TRAMITARSE A TRAVES DE LA CAPITANIA DE PUERTO-TUMACO.

En segunda instancia se tiene lo ordenado por el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA), para otorgar el permiso de pesca, se requiere:

1. Solicitud formal del permiso de pesca, firmado por el representante legal de la compañía afiliadora.

2. Plan de actividades, elaborado por un biólogo Marino certificado.

3. fotocopia del contrato de afiliación pesquera.

4. certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio en el que conste el objeto social y se acredite el cargo de la persona que firma la solicitud.

5. certificado de la matricula

NOTA: LA EMPRESA AFILIADORA TIENE QUE SER UNA COMPAÑÍA QUE COMERCIALICE EL PRODUCTO, PARA GARANTIZAR QUE LA PRODUCCIÓN SERA DESCARGADO EN LOS MUELLES DEL PUERTO DE TUMACO.

Ya realizadas y analizadas estas investigaciones se dio cuenta la Fundación que no cumplía con uno de los requisitos y quizás el más importante, tener dentro de su razón social la comercialización de productos del mar. Es por esta razón que se decide buscar una empresa que sirva como figura para poder realizar la estrategia nodriza.

Se ve en la empresa de Comercialización de pescados y mariscos-**COMPEZ,** la empresa que serviría para ser la compañía afiliadora, actualmente la Fundación Social puerto pesquero de Tumaco maneja excelentes relaciones comerciales con esta empresa exportadora de pescado fresco hacia los Estados Unidos, en lo concerniente a la cadena productiva que maneja con las empresas conexas,

es decir como a las EAT de la Fundación se les busca mercados, se creo la figura de empresas conexas, que son las empresas que les compran la producción a las EAT de la Fundación y COMPEZ es una de esas empresas conexas, con la que se maneja una relación continua y sólida.

Se le propuso el negocio al representante legal y este muy gustoso acepto, es un hombre visionario y sabe que en esta temporada se pesca el Dorado, pescado tipo exportación y que por su gran oferta lo pueden comprar a bajos precios, además con un buque la producción aumentaría considerablemente, además por tratarse de un buque ecuatoriano con pescadores ecuatorianos la propuesta se le hizo mas interesante, es conocido a nivel mundial el gran rendimiento productivo de los pescadores ecuatorianos y del buen manipuleo que le dan al producto.

SEGUNDO PASO:

BÚSQUEDA DEL BUQUE ESCUELA

Teniendo en cuenta las relaciones comerciales de la FUNDACIÓN SOCIAL PUERTO PESQUERO DE TUMACO con los sujetos del sector pesquero del pacifico Colombiano, y tras realizar un análisis con estos sujetos como: el instituto nacional de pesca y acuicultura, la corporación pesquera de Nariño, las Empresas Asociativas de Trabajo de FUNDAPESCA, entre otras, se obtuvo como resultado la ubicación de una empresa dedicada a la pesca de altura de

mas de 700 millas, cuya nacionalidad era ecuatoriana, esta empresa recibe el nombre de MARMONTESA S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador.

El día 5 de Octubre del 2001 FUNDAPESCA, ubica al representante de esta empresa y le comenta la propuesta, la propuesta es aceptada por la empresa y se fija una reunión en la ciudad de Manta-Ecuador para negociar las condiciones de la estrategia, y conocer la embarcación que se traería al puerto de Tumaco, fue así como el 8 de octubre del 2001, viajan a la ciudad de Manta los representante de la Fundación y de COMPEZ.

Se realizó la agenda de trabajo, en primera instancia estaba la visita al Buque que serviría de Nodriza para la FUNDACIÓN, con el objeto de determinar si ese era realmente el buque que se necesitaba para cumplir con los objetivos trazados por la estrategia.

Se realizo la inspección física de la motonave, la embarcación estaba en perfectas condiciones para realizar la tarea de la estrategia Nodriza, determino el Ingeniero Pesquero de FUNDAPESCA, contaba con una capacidad de 7 Tm., y con 5 bodegas para almacenar el producto, además contaba con las bodegas acondicionadas para guardar el hielo con una autonomía de 12 días, tenia una un tipo de maquina que por ser Diesel ahorraría mucho en combustible, pues este tipo de combustible es más económico que la gasolina, estaba dotado de dos artes de pesca: LONG LINE, la pesca con espinel, es utilizado para capturar peces de superficie o de profundidad, son cables largos y pesados a los que

están unidos sédales auxiliares con anzuelos en los que se coloca un cebo. Pueden tener vario kilómetros y suelen fijarse a una boya anclada o arrastrarse desde el barco. El LONG LINE de esta embarcación contaba con 400 anzuelos. El otro arte de pesca era una red de enmalle que consiste en el empleo de artes formados por uno o más paños de red, compuestos de elementos regulares, armados entre dos relingas, la superior provista de elementos de flotación y la inferior de lastre, las artes se calan en posición vertical a diferente altura, según las especies a capturar, cuyos ejemplares quedan enmallados o embolsados. Esta variedad de artes de pesca garantiza la diversificación en las capturas de las especies y se puede utilizar dependiendo la temporada de pesca.

La Motonave NAMI I contaba con las siguientes características generales:

GENERALIDADES

NOMBRE	NAMI I
ARMADOR	Empresa MARMONTESA S.A
CONSTRUCTOR	Astillero SAKAI SHIPYARD
LEGALIZACIÓN O CONSTRUCCIÓN	Legalización
LUGAR DE CONSTRUCCIÓN	Japón
AÑO DE CONSTRUCCIÓN	1974
DOTACIÓN	9 Personas

CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE DISEÑO

Dimensiones

ESLORA TOTAL	18.24 Mts
ESLORA ENTRE PERPENDICULARES	14.10 Mts
MANGA MAXIMA	4.80 Mts
MANGA EN CUBIERTA	3.97 Mts
PUNTAL	1.52 Mts
CALADO DE DISEÑO (VERANO)	1.20 Mts
DESPLAZAMIENTO EN L.A.D (A.S)	43.46 Mts
DESPLAZAMIENTO LIGERO (A.S)	15.84 Mts
PESO MUERTO	27.62 Mts

CAPACIDADES (CUBICAJES)

TRB	51.01 Mts
TRN	7.49 Mts
VOLUMEN TOTAL	144.37 Mts3
VOLUMEN DEL CASCO	75.44 Mts3
VOLUMEN DE BODEGA	21.19 Mts3
VOLUMEN DE COMBUSTIBLE	8.32 Mts3
VOLUMEN DE AGUA DULCE	5.04 Mts3
VOLUMEN DE ACEITE	0.10 Mts3

ESPECIFICACIONES DE CONDUCCIÓN

CASCO

TIPO DE MATERIAL	Fibra de vidrio con madera
NUMERO DE MANPAROS	6 transversal
NUMERO DE CUBIERTA	2
NUMERO DE BODEGAS	5

MAQUINAS

PRINCIPAL	Motor mitsubishi de 140 HP* 915 RPM, Con una relacion de reducción de 2.84*1
AUXILIARES	1 generador marca TAIYO G 1113602 62 – 10 de KVA, 110/220 VAC 1/3 PH*60 Hz
BATERIAS	6 DE 24 VOLTIOS
EQUIPOS Y SISTEMA EMERGENTES	BOMBA DE 50 mm
NUMERO Y TIPO DE MAQUINA	1-DIESEL-MITSUBISHI-6L-XI-140HP

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE PROPULSIÓN

EJE	De acero monel d 60 mm
HELICE	1 de bronce de 4 palas de 850 mm de diámetro * 650 mm de paso
PALA	De acero de 0.96 M2
VELOCIDAD	8 nudos
AUTONOMIA	1.700 Millas

EQUIPOS DE NAVEGACIÓN Y PESCA

ITEM	TIPO	MARCA
Radio MHZ2 SSB 25 W	FT-747 GX	YAESU
GPS	GP-30	FURUNO
RADAR	JMA-304	NIHON MUSEN
RADIO VHF	FM-2610	FURUNO

OTROS ESPECIFICACIONES

INSTALACION ELECTRICA	Banco de baterías y generador
LUCES DE NAVEGACIÓN	Luces de Babor, Estribor, Reflector y Luz de fondeo
EQUIPOS DE ACHIQUE Y CONTRA INCENDIOS	Una bomba de 50 mm acoplada a un motor de 7 HP
EXTINTORES	3de CO2 de 50 libras
AROS SALVAVIDAS	2 con línea de vida
CHALECOS SALVAVIDAS	9
SISTEMA DE GOBIERNO	Cables y cadenas (25.4 mm)
EQUIPO DE AMARRE Y FONDEO	Un ancla de 800 libras
EQUIPO DE COCINA Y MENAJE	1 cocina de 2 hornillas, un refrigerador-congelador, equipo de vajilla y utensilios
ARBOLADURA Y EQUIPO DE CARGA	Un mástil de tubo de hierro de 110 mm
SERVICIOS SANITARIOS	1
PINTURA Y ACABADO	1 capa de imprimante epóxico, dos capas intermedias y una capa de antifouling

FOTO NAMI I

PUERTO DE MANTA-ECUADOR



Se tomo la decisión de optar por esta embarcación.

La forma de negociación seria la siguiente:

1. Los gastos administrativos (agenciamiento marítimo, patente de pesca, capitanía de puerto de Tumaco, perito naval, entre otros) para las operaciones y pescas de las faenas serian asumidos por los armadores.
2. Los gastos de carnada, agua, combustible y aceite para la motonave serian asumidos por la tripulación del buque, pero con la condición de descontar solo lo que se consuma.

3. De los ingresos netos el 50% para los armadores y el 50% para la tripulación.

4. Para el capitan de la motonave existiría una comisión de 0.08 centavos de dólares por libra de pescado.

5. Para las lanchas de la Fundación los ingresos netos serian 100 %, pero ellos colocan su alimentación y combustible.

6. la alimentación, hielo y agua de la tripulación seria descontada del porcentaje que el correspondería.

Se determinó que el buque Nami I partiría hacia el puerto de Tumaco en la ultima semana de octubre. Por consiguiente se repartieron tareas que se realizarían coordinadamente en cada uno de los Puertos (Tumaco y Manta), con el fin de agilizar la operación del buque.

Se estableció que la FUNDACIÓN SOCIAL PUERTO PESQUERO DE TUMACO y COMPEZ se encargarían de los tramites de operación y pesca para la motonave y de los otros requisitos que exigieran las autoridades para que la motonave operara en aguas jurisdiccionales colombianas. Así mismo la empresa MARMONTESA S.A se encargaría de acondicionar el buque para que pudiera salir en las mejores condiciones, con los tripulantes Ecuatorianos que esta empresa buscaría.

TERCER PASO:

REALIZACIÓN DE LOS TRAMITES DE OPERACIÓN Y PESCA EN AGUAS JIRISDICCIONALES COLOMBIANAS.

1. BUSQUEDAD DE LA AGENCIA MARÍTIMA

Como ya se conocían los tramites para realizar la estrategia el siguiente paso fue determinar el agente marítimo que se responsabilizaría en el agenciamiento de la motonave como lo ordena la ley colombiana, para este caso se buscó una lista de los agentes marítimos en Tumaco y se les solicito a dos de estos la cotización por su trabajo, se les cotizo a las agencias marítimas SERVIMAR y SERVICOMEX. Por su trayectoria, responsabilidad y reconocimiento ante las entidades emisoras de los permisos se escogió a la agencia marítima SERVIMAR de propiedad del señor Balvino Gutiérrez.

A partir de este momento se trabajo en conjunto con la agencia marítima SERVIMAR, el Biólogo marino Efraín Soto (encargado de realizar el plan de actividades para la adicción al plan de COMPEZ), La empresa MARMONTESA, COMPEZ Y FUNDAPESCA.

El primer paso a ejecutar de este tercer parámetro, fue presentar a la Dirección General del INPA la solicitud y el plan de actividades para la Motonave NAMI I, esto se realizo el 29 de Octubre de 2001, con grandes dificultades ya que en esos momentos no se estaba aprobando ninguna solicitud formal de pesca

extranjera debido a la reforma de la ley 13 de pesca, pero gracias a la gran capacidad de gestión de FUNDAPESCA se logro obtener un permiso provisional por 15 días mientras llegaba la resolución original, esto permitiría realizar una faena y determinar la viabilidad de la estrategia nodriza.

COSTOS DE LA OPERACIÓN DE LA MOTONAVE NAMI I

CONCEPTO	**VALOR $**
COTIZACIÓN PERMISO DE OPERACIÓN EN COLOMBIA	2.261.976
REALIZACIÓN PLAN DE ACTIVIDADES	350.000
LIMPIEZA BUQUE --BUZO	1.400.000
OTROS	500.000
TOTAL	4.511.976

FUENTE: ESTA INVESTIGACION

CUARTO PASO

LLEGADA MOTONAVE NAMI I

Lastimosamente no fue posible el zarpe desde el puerto La Libertad-Ecuador en de Octubre, teniendo en cuenta que el buque necesitaba estar en las mejores condiciones físicas para la salida y se procedió a realizar las adecuaciones necesarias, pero el día 27 de noviembre de 2001, siendo las 5:30 p.m arribó al muelle del puerto pesquero de Tumaco la motonave NAMI I, de bandera ecuatoriana, el agente marítimo llegó con las autoridades competentes para realizar la inspección del buque NAMI I. La DIAN verifico que el buque llegaba

en lastre y que seria para pesca, el DAS revisó los documentos de la tripulación ecuatoriana y todo estuvo correctamente, la DIMAR verifico las condiciones físicas para que el buque pudiera navegar en aguas colombianas y los documentos del buque pesquero.

En esos momentos se empezó a tramitar todos los documentos para que le dieran el permiso de operación al NAMI I, surge un inconveniente muy grave, aun no es dada la resolución o el permiso de pesca desde la Dirección General del INPA, otro inconveniente es la maquina del barco, llega con un problema de derrame de aceite, se contacta inmediatamente a un técnico de maquinas de buques HENRRY CAMPO, consecutivamente se busca la manera de agilizar los tramites, el Doctor Leonardo Sansón viaja a Bogota y se apersona de este caso, el día 7 de Noviembre se recibe una autorización temporal por 15 días para realizar pesca industrial.

QUINTO PASO

PREPARACIÓN DE LA TRIPULACIÓN COLOMBIANA

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA TÉCNICA DE PESCA-FUNDAPESCA

Se seleccionan un grupo de posibles marineros, estudiantes de la FUNDACION y de una selección de 12 personas se escogen 6 para que realizen practicas en el buque, estas personas se escogieron por tener sus documentos marítimos

actualizados, además de ser personas con grandes valores como la responsables y honestidad.

Se adecuaron las lanchas de la FUNDACIÓN, para que sirvieran de hijas del buque madre, al principio fue difícil convencer a los pescadores de esta estrategia, por que ellos son personas reacias al cambio y no permiten que les modifique su forma de vida, pero finalmente se les mostró el éxito de la actividad pesquera del Ecuador y el excelente desempeño de la tripulación ecuatoriana. Las lanchas (2) iban ubicadas al costados del buque, el buque las llevaría remolcadas hasta cierta parte, cuando llegaran al primer banco de pesca estas se separarían del buque y llegarían posteriormente a dejar el producto y continúan con el ciclo de pesca.

SEXTO PASO

SALIDA BUQUE NAMI I PARA SU PRIMERA FAENA DE PESCA

Siendo las 4:00 P.M del día sábado 8 de Diciembre 2001, se le otorga el zarpe a la motonave NAMI I por parte de la capitanía de puerto de Tumaco, e inmediatamente sale del muelle del Puerto Pesquero de Tumaco con 420 kilos de carnada, los tanque de agua totalmente cargados, comida para la tripulación y en buenas condiciones físicas la motonave NAMI I.

Sale con una tripulación de 11 personas así:

CLASE	NOMBRE	NACIONALIDAD
CAPITAN	BONE NAZARENO LUIS	ECUATORIANO
MAQUINISTA	SEVILLA JAMA DOCITEO	ECUATORIANO
PESCADOR	SOLÓRZANO MIGUEL	ECUATORIANO
PESCADOR	RIVERA MERO ELEUTERIO	ECUATORIANO
PESCADOR	ZAMORA VELEZ NEXAR	ECUATORIANO
PESCADOR	JACINTO LANDAZURI R.	COLOMBIANO
PESCADOR	CILO CONFESOR ANGULO	COLOMBIANO
PESCADOR	GUILLERMO ANGULO	COLOMBIANO
PESCADOR	CARLOS GUTIERREZ	COLOMBIANO
PESCADOR	WISTON CORTES	COLOMBIANO
PESCADOR	MANUEL PRECIADO	COLOMBIANO

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

Previamente se le entrega al Capitán Bone del NAMI I una carpeta con todos los documentos en regla, y se les advierte donde deben pescar inicialmente ya que se tiene un permiso provisional de pesca, para la motonave NAMI I se les autorizó pescar en los bancos 1,2,3,4 y no pueden pescar en las reservas naturales. Se les entrego los formatos de pesca de las lanchas de la FUNDACIÓN, para que registren la cantidad pescada y los tipos de pesca.

FORMATOS DE PESCA

NOMBRE DE LA LANCHA:	
PESCA	**CANTIDAD KILOS**
TOTAL	

FUENTE: ESTA INVESTIGACION

CONCLUSIÓNES

Después de haberse desarrollado este interesante trabajo y lo hace mas interesante el desarrollo de la parte practica, no queda mas que esperar la llegada de la primera faena de pesca para realizar otro análisis y determinar si realmente los pescadores artesanales de FUNDAPESCA pueden adaptarse a la pesca en aguas oceánicas, esta ya es una labor que le corresponde a la Fundación Social Puerto Pesquero de Tumaco, como también seguir controlando cada uno de los pasos que continúan, ya que esto es un ciclo y por lo tanto es de repetirse. Se tiene que estar rotando al personal de estudiantes para que todos puedan vivir esa experiencia y compararla con su forma tradicional de pesca.

Esta clase de operaciones demuestra cada vez más que es muy importante el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que si no se fuera manejado de forma conjunta con todas las personas que estuvieron involucradas en el planteamiento y desarrollo de esta estrategia, no se hubiese llegado a ningún acuerdo con éxito.

Otra parte interesante de este trabajo fue el haber puesto en contacto a pescadores colombianos con ecuatorianos ambos compartían experiencias y sabidurías, planeaban como iban a manejar esa faena, el ecuatoriano

aprovechaba los conocimientos geográficos del Colombiano, y el colombiano aprovechaba la excelente manipulación que le dan los ecuatorianos a la carnada.

En cuanto a los tramites públicos y privados no se puede confiar del todo en las entidades encargadas, aunque la delegación es importante siempre debe existir control para que todo resulte bien, la evaluación de los resultados es importante en una clase de negocio como este, ya que se determina el éxito o el fracaso del mismo.

Se pudo determinar en esta estrategia la reacción negativa inicialmente de los pescadores artesanales al cambio, no aceptan que les digan que van a mejorar el nivel de preparación, se disgustan y opinan que ellos ya saben todo y que son ellos los que le tienen que enseñar a la vida no la vida a ellos.

Otro inconveniente que se encontró a la hora de escoger los tripulantes de altura colombianos es la falta de documentación marítima, llevan algunos pescadores mas de 30 años en la mar y no tienen certificados de auxiliares de marinería y menos de algo mas avanzado como de capitán, maquinista u otro, siempre se han identificados como simples pescadores de orilla, esta situación llevó a obstaculizar un poco la estrategia, en la primera faena salieron a trabajar pescadores que ya tuvieran el certificado de navegabilidad, aunque es de mencionar que los tenían vencido de mas de 6 años, y se dejo esta inquieto

en la Fundación para que cuando llegue la embarcación y se realice la segunda faena con estudiantes nuevos no exista este problema.

Aunque financieramente no se puede hablar aun de los resultados, teniendo en cuenta que el barco esta arribando a el puerto de Tumaco el 24 de Diciembre y esta estrategia se tiene que sustentar el 21 de Diciembre, si se lleva un control y evaluación permanente a la estrategia existirán buenos resultados.

El establecimiento de una estructura logística permite una mejor conexión con los agentes de la estrategia y garantiza buenos resultados y bajos costos en las estrategia diseñada; por lo tanto este aspecto se constituye en uno de los soportes claves de la estrategia NODRIZA, ya que lo que se pretende con el buque NAMI I no es solo un buque escuela sino que arroje rentabilidad.

NOTA: En los documentos anexos, siempre aparecerán las solicitudes para dos motonaves NAMI I Y NAMI II, la razón es que el señor JUAN DE DIOS SUAREZ propietario de la empresa afiliadora COMPEZ, decidió traer la otra motonave NAMI II de propiedad de la misma empresa ecuatoriana MARMONTESA, para que pescara en aguas jurisdiccionales colombianas en esta temporada de Pesca de Dorado, esta motonave no pertenece al proyecto de estrategia NODRIZA.

RECOMENDACIÓNES

La primera recomendación que se puede dar a esta estrategia NODRIZA, es saber llegarles a los pescadores artesanales, poseen una cultura o idiosincrasia bastante conformista y obstaculizan un proceso de cambio, por lo tanto no se puede trabajar en un proceso como este en un periodo corto de tiempo, los pescadores demandan mas tiempo.

El éxito de una estrategia es fijar responsabilices en los delegados y a la vez controlar todos los aspectos para que resulte favorable para todas las partes, aun mas cuando de por medio esta el comercio internacional que trae factores como la diferenciación de negociación de las partes contractuales, que tienden un poco a colapsar y esto genera inconformidad a una de las partes o ha ambas.

Otra recomendación es tener comunicación permanente con todos los agentes involucrados en el desarrollo de un estrategia, por que cuando se descuida o no se informa de algún cambio o modificación a una de las partes existe deficiencia en el sistema de comunicación y por ende el fracaso de la estrategia.

Otra recomendación igual de importante a las otras en la utilización de los medios de comunicación modernos, es decir, la información se maneja de forma ágil y sin distorsiones a través de Internet, hoy en día es muy importante reducir tiempo en las negociaciones y este medio de comunicación ofrece esta ventaja para las empresas globalizadas.

Por otro lado, es importante que la FUNDACIÓN SOCIAL PUERTO PESQUERO DE TUMACO, les muestre a los pescadores miembros de la escuela técnica de pesca la importancia de estar registrado en la marina mercante colombiana, para que puedan aprovechar oportunidades como la que brinda en estos momentos la estrategia NODRIZA. La Fundación debe realizar alianzas estratégicas con la capitanía de puerto de Tumaco con el fin de realizar charlas informativas acerca de este tema aquí tratado y de los tramites que se tienen que realizar para obtener permisos y certificados.

Es también importante la implementación dentro del programa de pesca en la escuela técnica, la inclusión de normas de seguridad marítima (OMI) y el manejo de los sistemas de seguridad, además de la preparación no solo de pescadores artesanales básicos sino de pescadores con conocimientos en maquinas y maniobras de buques pesqueros, con el fin de reducir los accidentes marítimos, por que dentro de una motonave no todos pueden ser pescadores rasos, sino pescadores preparados para asumir en un momento dado responsabilidades o cargos como capitán o maquinista.

Por ultimo es de vital importancia que la FUNDACIÓN SOCIAL PUERTO PESQUERO DE TUMACO, tengo un paso importante en la consecución de nuevas y mas productivas embarcaciones de pesca, es decir, puede conseguir que inicialmente una empresa asociativa de trabajo importe un barco pesquero desde Ecuador, conociendo las ventajas tan grandes que le lleva este país a Colombia en cuento al sector pesquero se trata, esta amenaza se puede aprovechar y volverla oportunidad para las pescadores Colombianos, ya que en el país de Ecuador por ser un país pesquero existen cantidades de barcos pesqueros que se están vendiendo a bajos costos relativamente comparados con el precio que se consigue en Colombia y los tramites no son engorrosos por que se aprovecharía la exoneración de tributos aduaneros por ser Tumaco Zona especial aduanera y aprovechar a la Fundación por ser una ONG.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERTO SÁNCHEZ, Planeación estratégica. Tumaco: universidad de Nariño-Diplomado en Gerencia de Mercadeo, 2001.

CENTRO DE INFORMACTICA Y DOCUMENTACIÓN, Patricia Rodríguez. Tumaco: FUNDAPESCA, 2001.

DIMAR-DIVISIÓN DE GENTES Y NAVES-DIGEN, Cartilla guía de servicios. Bogota: DIGEN, 2da Edición, 2000.

DIVISIÓN CONTABLE, LIDIA NAZARENO. Tumaco: FUNDAPESCA, 2001.

DIVISION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, SECCION COMERCIO EXTERIOR. Tumaco: DIAN, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA-INPA. Dirección Tumaco. Tumaco: INPA 2001.

RUIBAL HANDABAKA, Alberto. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Bogota: McGraw-Hill, 1999.