

**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES
PESQUERAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS**

ANA PAOLA GRACIA BARCENAS

MARYLUZ VIDES CARRASCAL

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2002

**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES
PESQUERAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS**

ANA PAOLA GRACIA BARCENAS

MARYLUZ VIDES CARRASCAL

**Tesis de Grado presentada como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

Director

BENJAMÍN GARCIA GARCEGARANT

Administrador de Empresas

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2002

Cartagena de Indias D. T. y C., Abril 29 de 2002

Señores

COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ciudad.-

Estimados Señores:

Es un placer para nosotros presentarles, para su consideración, revisión y aprobación, el proyecto de grado titulado: ***ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES PESQUERAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS***

Cordialmente,

ANA PAOLA GRACIA B

Código 9811018

MARYLUZ VIDES CARRASCAL

Código 9811023

Cartagena de Indias D. T. y C., Junio 7de 2002

Señores

COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ciudad

Estimados Señores:

Con mucho gusto me permito comunicarles que he aceptado la petición de los estudiantes: ANA PAOLA GRACIA BARCENAS y MARYLUZ VIDES CARRASCAL, en el sentido de llevar a cabo la dirección del Proyecto de Grado titulado: ***ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES PESQUERAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS***

Es de mi conocimiento la responsabilidad que esto implica, por lo tanto daré todo lo que este a mi alcance para lograr un excelente desarrollo del trabajo.

Cordialmente,

BENJAMÍN GARCIA GARCEGARAN

Ingeniero Industrial

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

ARTICULO 107

La Institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mis papas Dina y Joche que me brindaron toda una vida de amor, confianza y entrega y fueron quienes me brindaron la posibilidad de estudiar y realizar muchos de mis sueños.

A papito Dios por ser mi compañero incondicional en la buenas y en las malas.

A mi hermana Mayi, y a mi hermanito Jochito por siempre estar a mi lado brindándome todo su apoyo y comprensión.

A mis abuelitos joaco, Nelcy, y Gilma por depositar su confianza en mi.

A Ucho, Tato, Cami y Apa les agradezco por darme la fuerza para luchar y gracias por iluminarme en el camino de la vida ya que gracias a ellos es mucho más fácil de cruzar.

A mi amiguita y compañera de tesis Mary, por su entrega, dedicación y alegría que siempre la han caracterizado.

A mis demás familiares y amigos que también están en mi corazón.

Por ultimo, yo.

ANA PAOLA GRACIA BARCENAS

DEDICATORIA

Le agradezco infinitamente a Dios por permitirme alcanzar este triunfo, por hacer que todo fuera posible, por estar conmigo en todos los momentos de mi carrera y de mi vida y por darme las fuerzas necesarias para continuar hasta el final.

Le dedico este trabajo a mis padres quienes con su ayuda, esfuerzo y cariño hicieron de mi la persona que soy, además me brindaron la gran oportunidad de afianzar mis conocimientos con una carrera profesional la cual anhelaba.

A mis hermanos, Melissa y Harold, Mis abuelitas Pau y Carmen y a Eli por confiar siempre en mi.

A mi novio y mejor amigo Juan Carlos por su apoyo, amor y consejo en los momentos que de verdad lo necesitaba.

A mi amiga y compañera de tesis Ana Paola por su colaboración y alegría, y por contar conmigo siempre.

A mis familiares y amigos por su confianza.

A mi misma por creer siempre que lo lograría.

MARYLUZ VIDES CARRASCAL

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Benjamín García G, Administrador de Empresas, Docente investigativo de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Director de esta investigación.

Los gerentes de las pymes Pesqueras de Cartagena por su valiosa y desinteresada cooperación y colaboración, ya que sin ellos no hubiésemos tenido la oportunidad de llevar a feliz término este proyecto.

Herman Afiuni L. Por su valiosa colaboración al inicio de este trabajo.

La cámara de Comercio de Cartagena por su colaboración desinteresada en todas las etapas y culminación de este trabajo.

Maria consuela Corchuelo. (INPA) Y David Acuña, (Secretaria de Agricultura) por su colaboración en la recolección de datos para el buen desarrollo de este trabajo.

Cuerpo de Profesores y Personal Administrativo de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, quienes en forma directa o indirecta participaron en nuestra formación como excelentes profesionales, estructurados moral e intelectualmente.

Y a todas aquellas personas que de buena voluntad nos brindaron parte de su valioso tiempo para ayudarnos a resolver las dudas que se nos presentaron en el desarrollo de nuestro Proyecto de Grado.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	
1. INTRODUCCIÓN AL MARCO HISTORICO DE LAS PYMES PESQUERAS	
1.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL	5
1.2 INTRODUCCIÓN AL SUBSECTOR PESQUERO COLOMBIANO	14
1.2.1 Producción Pesquera Colombiana	15
1.2.2 Principales pesquerías	19
1.2.2.1 Atún	19
1.2.2.2 Camarón de aguas someras	20
1.2.2.3 Camarón de aguas profundas	21
1.2.2.4 Pesca blanca	21
1.2.2.5 Pequeños pelágicos	21
1.2.2.6 Langosta y caracol	22
1.2.3 El financiamiento de la actividad productiva.	28
1.2.3.1 Finagro	28
1.2.3.2 Bancoldex	29
1.2.4 Generación de Empleo del Sector	31
1.2.4.1 En la pesca artesanal	31

1.2.4.2 En la pesca industrial	31
1.2.4.3 En la flota pesquera	32
1.2.5 El consumo de productos pesqueros	32
1.2.6 Asistencia Técnica Internacional para el Sector	34
1.3 HISTORIA DE LA PESCA EN COLOMBIA	36
1.4 MARCO LEGAL DE LA INDUSTRIA PESQUERA COLOMBIANA	41
1.5 PESCA EN CARTAGENA	44
1.5.1 Análisis de estudios de pescadores en Cartagena	44
1.5.1.1 Pescadores de PUNTA ARENA	44
1.5.1.2 Pescadores de Ararca	49
1.5.1.3 Pescadores de La Boquilla	53
1.5.1.4 Pescadores de Caño de Loro	58
1.5.2 Resultados de estudio realizado por el INPA y la UMATA, para análisis de la pesca en los corregimientos aledaños de la ciudad de Cartagena	63
1.6 HISTORIA DE LAS PYMES DE COLOMBIA	66
1.7 HISTORIA DE LAS PYMES EN CARTAGENA	71
1.8 HISTORIA DE LAS PYMES PESQUERAS EN CARTAGENA	76
1.9 INCURSIÓN DE LAS PYMES PESQUERAS FRENTE AL ALCA	77
2. INTRODUCCIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS MAS RELEVANTES DE LAS PYMES PESQUERAS A NIVEL INTERNACIONAL	
2.1 CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS MAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL	84
2.2 COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS MAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL Y LA INDUSTRIA COLOMBIANA	87

2.3 ALGUNAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LAS INDUSTRIAS PESQUERAS LATINOAMERICAS	90
2.3.1 Algunas Características Importantes de la Industria Chilena	91
2.3.2 Algunas Características de la Industria Peruana	93
3. ANALISIS DEL ENTORNO EN LA INDUSTRIA DE LAS PYMES PESQUERAS DE CARTAGENA	
3.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	96
3.1.1 Análisis del Entorno demográfico	96
3.1.2 Análisis del Entorno Económico	101
3.1.3 Análisis del entorno Social	108
3.1.4 Análisis del Entorno Político	112
3.1.5 Análisis del Entorno Cultural	116
3.1.6 Análisis del entorno Jurídico	117
3.1.7 Análisis del Entorno tecnológico	123
3.1.8 Análisis del entorno Ecológico	126
3.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA DEL SECTOR	128
3.2.1 COMPETIDORES POTENCIALES	130
3.2.1.1 Empleados de la Industria	130
3.2.1.2 Empresas comercializadoras de productos pesqueros	131
3.2.1.3 Requisitos de capital	132
3.2.1.4 Políticas gubernamentales	133
3.2.1.5 Reacción esperada	134
3.2.2 COMPETIDORES ACTUALES - RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA	134
3.2.2.1 Crecimiento de la Industria	135

3.2.2.2 Estructura Competitiva	137
3.2.2.3 Identificación de marca	143
3.2.2.4 Barreras de salida	143
3.2.2.4.1 Activos especializados	143
3.2.2.4.2 Barreras emocionales	144
3.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS	144
3.2.4 CLIENTES	150
3.2.4.1 Integración hacia atrás	151
3.2.5 PROVEEDORES	152
4. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LAS PYMES PESQUERAS	
4.1 CADENA DE VALOR	158
4.1.1 Actividades primarias de las PYMES Pesqueras	159
4.1.1.1 Logística Hacia atrás	159
4.1.1.2 Operación	161
4.1.1.3 Logística hacia delante	164
4.1.1.4 Mercadeo	165
4.1.1.5 Posventa	166
4.1.2 Actividades de Apoyo	166
4.1.2.1 Sistema de Financiero de La Empresa	167
4.1.2.2 Sistemas de capacitación	167
4.1.2.3 Investigación y Desarrollo	168
4.1.2.4 Sistema de Información	169
4.1.2.5 Mecanismos de Seguridad marítimos	169

5. MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADO A LA INDUSTRIA DE LAS PYMES PESQUERAS DE CARTAGENA

5.1 MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	171
5.1.2 Beneficios de la gerencia estratégica	172
5.2 GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES PESQUERAS CARTAGENERAS	174
5.2.1Fortalezas	174
5.2.2 Debilidades	174
5.2.3 Oportunidades	176
5.2.4 Amenazas	176
5.2.5 Misión	177
5.2.6 Visión	178
5.2.7 Objetivos Estratégicos	179
5.2.8 Estrategias	181

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Captura Mundial en Toneladas de Productos Pesqueros	11
Tabla 2. Producción Pesquera Colombiana 1990 – 1998 (Toneladas Métricas)	16
Tabla 3. Aporte de las principales pesquerías y cultivos acuícolas en la producción nacional (1990 –1998)	17
Tabla 4 . Flota pesquera activa en Colombia para el año 2000	18
Tabla 5. Temporadas de Pesca por ciclos hidrológicos.	25
Tabla 6. Créditos en pesca y acuicultura a través de FINAGRO 1995 – 1999 (en dólares americanos)	29
Tabla 7. Créditos en pesca y acuicultura a través de BANCOLDEX 1995 – 1999 (en dólares americanos)	30
Tabla 8 . Exportación de Salmón.	92
Tabla 9. Características físicas de la republica de Colombia.	97
Tabla 10. Población activa y desempleo en Colombia en miles	99

de personas y porcentajes.

Tabla 11. Tasa de desempleo urbano en Colombia, Según la Encuesta Nacional de Hogares.	100
Tabla 12. Valor Bruto de la Producción Pesquera.	102
Tabla 13 . Datos Macroeconómicos en Colombia (1995 – 1999)	104
Tabla 14. Producto Interno Bruto del Sector Pesquero y Acuícola 1991 – 98	105
Tabla 15. Balanza Comercial de Productos pesqueros y acuícola 1991 – 2000	106
Tabla 16. Empleo Estimado Para el sector Pesquero	108
Tabla 17. Salario mínimo oficial en Colombia 1993-1997 (variación interanual)	111
Tabla 18. Salario real 1995 – 1997 (tasa de variación anual)	111
Tabla 19. Población del Departamento de Bolívar y el Municipio de Cartagena – 1993	113
Tabla 20. Cuota de Pesca por Especie (toneladas)	120
Tabla 21. Aporte al Nacional del Sector Pesquero	135

Tabla 22. Consumo Aparente 1991 – 1999 (Producción – Exportaciones – Importaciones) (Toneladas)	136
Tabla 23. Pymes Pesqueras de Cartagena de Indias	137
Tabla 24 : Cárnicos (Pescados)	145
Tabla 25 : Cárnicos (Carne de cerdo)	146
Tabla 26: Cárnicos (pollo)	147
Tabla 27: Cárnicos (Carne res en canal - Carne res molida)	148

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Gremios a los cuales están inscritas las pymes	75
Figura 2. Balanza Comercial del sector Pesquero (1991 – 2000)	107
Figura 3. Maquinaria de Redes	123
Figura 4. Barco Factoría	124
Figura 5. Tecnología de la Industria	125
Figura 6. Innovaciones Realizadas Por las Pymes	126
Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	129
Figura 8. Preferencias frente a la competencia	141
Figura 9. Porcentaje de rapidez adoptado por la competencia	143

Figura 10.	Cambio en los gustos de los consumidores	149
Figura 11.	Relaciones de las Pymes y sus clientes	151
Figura 12.	Proveedores por Pyme Pesquera	153
Figura 13.	Relaciones existentes entre las Pymes y sus proveedores.	154
Figura 14.	Calificación de las pymes a los precios de sus proveedores	155
Figura 15.	Calificación de las pymes a la variable de entrega oportuna de sus proveedores	156
Figura 16.	Calificación de las pymes a la variable de facilidades de pago de sus proveedores	156
Figura 17.	Calificación de las pymes a la variable de calidad de sus proveedores	157
Figura 18.	Cadena de Valor	159
Figura 19.	Tipo de Capacitaciones Suministradas por las Pymes Pesqueras	168
Figura 20.	Investigación y Desarrollo en las Pymes	169
Figura 21.	Medios de Informática utilizados por las Pymes	170

GLOSARIO

- **AGUAS SOMERAS:** Aguas cercanas a la Superficie, ligero de forma rudimentaria o superficial.
- **ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** Es aquel que mide y determina las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que presenta un sector y que indica en que dirección se puede buscar una salida.
- **AMENAZAS:** Factores del entorno negativos.
- **ARMADOR:** El que costea el flete de un barco. El alista a la marinería para la pesca del bacalao o de la ballena
- **CADENA DE VALOR:** Instrumento para evaluar las reales capacidades internas de la empresa.
- **CALIDAD:** Conjunto de cualidades que determinan la superioridad y excelencia de los productos ofrecidos por las empresas, en comparación a otras y que es medida dependiendo del grado de satisfacción del cliente o consumidor final.
- **COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad de una industria o empresa para alcanzar con relación a sus competidores, una rentabilidad superior al promedio, de tal forma que sea sostenible en el tiempo.
- **COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PESQUERO:** significa que es necesario dar prioridad a las actividades que muestren mejores resultados en la generación de bienes y servicios por lo que se debe incorporar estrategias y mecanismos que permitan el desarrollo de 3 elementos fundamentales para el logro de este propósito; anticipación, innovación y rapidez.

- **DEBILIDADES:** Actividades que la empresa no realiza bien o recursos que necesita pero de los que no dispone.
- **ESTRATEGIA:** Medios para alcanzar objetivo a largo plazo, Alejamiento de la idea de que una empresa responde como autómatas a las señales del mercado.
- **FORTALEZAS:** actividades que la empresa desarrolla bien o recursos que controla.
- **LACUSTRE:** Relativo a los lagos
- **MISIÓN:** Propósito de una Organización.
- **OBJETIVOS:** Resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones enteras.
- **OPORTUNIDADES:** Factores del entorno positivo
- **PELÁGICOS:** se dice de las zonas y organismos que viven en aguas libres a profundidad superiores que la plataforma continental.
- **PESCA ARTESANAL:** Compleja actividad humana e intersectorial; hace referencia a la actividad que se realiza con embarcaciones pequeñas de limitada autonomía que utilizan sistema manuales o parcialmente mecanizados por el calado y halado de las artes.
- **PRODUCTIVIDAD:** es la relación de las entradas y las salidas de un sistema productivo. El mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del proceso económico y de las utilidades de las empresas. La mejor razón para medir la productividad está dado por: $(\text{Producción a precio estándar}) / (\text{mano de obra} + \text{materiales} + \text{indirectos} + \text{capital invertido})$.

- **RENTABILIDAD:** Mide el rendimiento óptimo deseado, como producto de la venta de bienes y servicios ofrecidos a los consumidores y el nivel de beneficio obtenido por los empresarios.
- **SUBSECTOR PESQUERO:** Conjunto de componentes básicos como: hábitat, recursos, extracción/Producción, Procesamiento, comercialización y distribución, consumo, bienes y servicios interrelacionados entre sí generando un sistema de producción y extracción inserto dentro del sistema económico nacional del cual se obtiene recursos y se genera beneficios.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** Indicador de competitividad de una empresa con respecto a otras, es la preferencia de sus productos por parte de los consumidores frente a los demás que se ofrecen en el mercado.

RESUMEN

En Colombia, al igual que en el resto de los países en vía de desarrollo, la información oficial acerca del sector de las pequeñas y medianas empresas es muy escasa; esta falta de información se debe a que generalmente el origen de las pymes es informal.

Con la globalización y la competitividad en los mercados han llegado a América Latina y a Colombia especialmente consideraciones que sustentan el desarrollo y el avance económico y tecnológico sobre la base del comercio y el intercambio internacional desconociendo o no haciendo claridad que las deseadas ventajas competitivas dinámicas que deben fundamentarse en la coyuntura coherente de políticas de carácter macroeconómico en términos de estabilidad con otras políticas de carácter micro y mesoeconómico donde se garantice la adopción de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, no sólo en los segmentos dinámicos del comercio internacional, sino también y talvez mucho más importante, de los segmentos cuyo desempeño productivo se realiza en la gran mayoría en el ámbito local.

Por otro lado con el transcurrir del tiempo el subsector pesquero en general y en específico la pesca artesanal ha tenido un lento crecimiento comparado con décadas anteriores y el principal motivo de esta desaceleración en la producción es la pesca excesiva, que ha superado ampliamente la capacidad natural de regeneración de las poblaciones de peces, en el océano Atlántico donde se pesca con mayor intensidad, prácticamente todas las especies están sobre-explotadas.

El Subsector pesquero Colombiano comparado con el de los otros países latinoamericanos es poco atractivo ya que según estudios este carece de marco institucional que facilite el manejo del recurso un entendimiento de su potencial; ya que ni el país ni el gobierno ha sabido utilizar los recursos pesqueros con que cuenta el país.

En Colombia las PYMES son consideradas como fuente de generación y propulsión del desarrollo y de la democratización del capital; representa la mayor fuerza productiva y se destaca en algunos sectores como: cuero, alimentos, confecciones entre otros.

Y en Cartagena las pymes surgieron en el desarrollo de los grandes proyectos industriales en la zona industrial de Mamonal le dio un gran impulso al mercado local. La mayor cantidad de empleo trajo como consecuencia mayores niveles de ingresos, inversión y consumo, con lo cual el mercado local adquirió un dinamismo importante. Los sectores donde se presentan mayor cantidad de empresas pymes

en la ciudad de Cartagena son el de los alimentos y el pesquero, sumando ambos el 40%.

A pesar de que las pymes pesqueras de Cartagena no revelan muchos datos a partir de su creación, si es claro que estas empresas surgieron por la iniciativa de inversiones extranjeras que se motivaron a incursionar y explotar los recursos pesqueros con que cuenta el mar caribe.

Las pequeñas y medianas empresas desde el momento en que se formaron como empresa no tuvieron los suficientes recursos para poder adquirir sus propios armadores y por tanto tuvieron que recurrir a las grandes pesqueras quienes les facilitaron el alquiler de sus armadores, dejando claro que el gran porcentaje de su producción se la venden a la empresa dueña del armador por tener establecido un contrato con anterioridad.

Hay que destacar que hace algunos años cuando se inicio la actividad de la pesca en Colombia los recursos pesqueros eran abundantes comparados con los actuales lo que permitía que la cantidad de productos fuese mucho mayor y pudieran contrarrestar los costos incurridos en el proceso de captura; y todos estos factores ayudaron a generar un sector lo suficientemente rentable, lo que permitió a algunas pequeñas pesqueras la posibilidad de adquirir sus propios armadores y establecer una empresa mas consolidada, las que actualmente se identifican como medianas empresas y son las que están o pueden tener la posibilidad de ser exportadoras.

La alianza de libre comercio de las Américas (ALCA) demostrará, si no se toman los correctivos, las grandes debilidades que tienen las PYMES y las PYMES del subsector pesquero frente al mundo.

En otro aspecto cabe resaltar que la industria pesquera de los países desarrollados y de algunos países en vías de desarrollo han ido aprovechando las ventajas que ofrece la evolución de una nueva tecnología haciendo uso de una serie de materiales que permiten innovar los métodos de pesca, sobre todo en años recientes, y que admiten mayores capturas al perfeccionarse las técnicas de detección de los peces, es el caso del uso de hilos sintéticos que han ayudado a la confección de redes grandes, sólidas y más eficientes. En los países menos desarrollados se debe lograr que las diferentes empresas crezcan y se desarrollen, para esto tendrán que incrementar el tamaño y autonomía de sus flotas con barcos pesqueros de mayor calado, más potentes; sobre todo basarse en la infraestructura y redes de pesca que les permitiría obtener mejores capturas por aplicación de tecnología en todos estos procedimientos. Esta infraestructura y tecnología implica inversiones grandes, por esto necesitan contar con créditos bancarios, ya sea de su banca nacional o de la internacional. Asimismo, es necesario aplicar nuevas técnicas y capacitar a los pescadores en ellas, para evitar las pérdidas que se presentan después de la captura, por el mal manejo del producto.

Hay que tener en cuenta que para que Colombia pueda llegar a ser una industria sostenible y posicionada en los mercados internacionales debe incentivar en ciertos aspectos con el fin de crear ventajas que logren ser competitivas en el mundo.

Por otro lado es importante conocer las características físicas que componen el país donde se desenvuelve la industria de las Pymes pesqueras ya que es aquí donde se encuentra la potencialidad de incursionar en diversos nichos de mercados.

En esta industria les afecta con mayor intensidad los cambios en los precios de los productos a nivel internacional ya que en este aspecto no son independientes a la hora de fijarlos y tienen que tenerlos en cuenta para poder actuar en cualquier situación que se presente en su empresa. Además toda empresa en Colombia y en este caso la Industria de las Pymes Pesqueras debe estar informada de todos los cambios en cuanto a leyes, normas o reglamentaciones que se establezcan tanto nivel nacional o internacional y a su vez que puedan afectar su funcionamiento y fortalecimiento de la industria.

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos a su entorno. En el comportamiento de cada segmento de mercado que atiende la empresa existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según los tipos de productos que ofrecen y el mercado al cual va dirigido.

Los empleados de la Industria pesquera son competidores potenciales en el hecho de tener la posibilidad de crear una empresa con las características que necesita el sector, teniendo en cuenta que tienen la experiencia adquirida por ser parte de la organización de una pyme pesquera.

Las empresas comercializadoras de productos pesqueros podrían potencialmente llegar a ser competidores en el caso que realicen integraciones verticales hacia atrás y ya no necesiten los servicios de una empresa que procesen y le den valor agregado a sus productos o que capture los mismos.

La estructura de la industria de las pymes pesqueras es del tipo fragmentada pues en esta existen varias empresas y en la actualidad no existe ninguna empresa líder. Para la industria de las pymes pesqueras la disponibilidad de sustitutos en sus productos es latente y es accesible para los diferentes consumidores.

En el caso de las relaciones existentes entre la empresa y sus clientes varían de acuerdo a tipo de empresa. Las empresas que capturan y realizan un proceso de producción primario respondieron que los clientes son quienes imponían las condiciones a la hora de negociar y esto se da por existir un contrato.

Las empresas que tienen un proceso donde le generan algún tipo de valor agregado a sus productos, opinaron que existe mutuo acuerdo entre las dos partes ya que estas no tienen ningún contrato con sus clientes y pueden establecer el común beneficio para ambas.

Las empresas que capturan y realizan un proceso primario de conservación, identifican sus proveedores de acuerdo al insumo que mas utilizan de su producto principal, en este caso el insumo es el combustible para los barcos de captura.

El otro tipo de empresas que poseen un proceso productivo y que generan valor agregado a sus productos utilizan otro tipo de insumo diferentes y por supuesto se proveen con otro tipo de empresas.

Podemos decir que esta la actividad de operaciones es la que posee la suficiente potencialidad para poder generar una ventaja competitiva en la industria de las

pymes pesqueras de Cartagena, de esta manera se podrían incrementar e innovar los procesos de producción y directamente las técnicas de pesca para que las empresas que basan su negocio en la captura con un tipo de proceso primario utilicen otros mecanismos como lo es la tecnología de redes, reducción de compuertas en los buques, amplitud de cuartos fríos dentro del buque y la obtención de la temperatura de los cuartos fríos acorde con las exigidas por el producto para conservar su frescura entre algunas otras características.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual donde se busca la innovación y ser destacados ya sea como individuos u organización tanto a nivel nacional o internacional; siempre se intenta conocer cual es la ventaja que se tiene para ser mejores que los demás, y si no es el caso que se puede hacer al respecto para lograrlo.

Estos son los aspectos que llevaron a describir la competitividad que se define como: la calidad de una economía o una producción por la que estos puedan establecer competencia con otros de su clase en términos de igualdad.

Este término es relevante para el desempeño de la economía y los negocios de un determinado territorio, de ella depende el desarrollo económico y social de un sector económico y de manera específica el sector Agroindustrial, donde se quiso enfocar a las pymes como un sector potencial de la economía nacional delimitado en las pequeñas y medianas empresas pesqueras de este sector en Cartagena de indias, debido principalmente a la poca prioridad que les han dado, siendo uno de los sectores que mas incide en la economía local.

Las PYMES pesqueras de Cartagena necesitan ser competitivas pero muchas de ellas por no decir todas, no identifican las ventajas con las que pueden competir, tanto a nivel local, nacional e internacional, por lo que esta investigación pretende ver cuales son los factores competitivos que le proporcionan algunas pautas para incursionar y sostenerse en la economía internacional, los cuales han girado en torno a la liberación de los mercados, la globalización y la nueva economía.

Cabe resaltar que las Pymes pesqueras de Cartagena no poseen la base o marco histórico en el cual fundamenta la funcionalidad de su negocio y de la industria en general; por esta razón es de gran importancia la elaboración del marco histórico de la Industria.

Toda Industria que sea o pretenda ser competitiva y mantener una posición relevante en la economía de un país debe fundamentar una ventaja diferenciadora, para ello es importante identificar quienes son sus competidores potenciales, actuales, sus posibles productos sustitutos, sus proveedores y clientes.

Esto tiene su fundamentación teórica en las cinco fuerzas competitivas de Porter, el cual es un modelo utilizado por muchos sectores e industrias a nivel mundial.

Para poder lograrlo es importante identificar una cadena de valor lo suficientemente sólida y estructurada que servirá como una herramienta gerencial para reconocer fuentes que generen ventajas competitivas, donde se destacan los recursos, capacidades y actitudes centrales que se pueden encontrar y resaltar en una empresa o industria.

Para finalizar, todo el proceso de generación de ventajas competitivas se deben reconocer cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de un sector o empresa para poder establecer diferentes estrategias que sean viables para el posicionamiento de la industria de las pymes pesqueras de Cartagena en el entorno complejo y competitivo de la economía mundial.

1. INTRODUCCIÓN AL MARCO HISTORICO DE LAS PYMES PESQUERAS

Con la globalización y la competitividad en los mercados han llegado a América Latina y a Colombia especialmente consideraciones que sustentan el desarrollo y el avance económico y tecnológico sobre la base del comercio y el intercambio internacional desconociendo o no haciendo claridad que las deseadas ventajas competitivas dinámicas que deben fundamentarse en la coyuntura coherente de políticas de carácter macroeconómico en términos de estabilidad con otras políticas de carácter micro y mesoeconómico donde se garantice la adopción de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, no sólo en los segmentos dinámicos del comercio internacional, sino también y talvez mucho más importante, de los segmentos cuyo desempeño productivo se realiza en la gran mayoría en el ámbito local.

¹Los nuevos conceptos de competitividad subrayan que la competitividad de las empresas se sustenta en las formas y capacidades organizativas de la sociedad en conjunto, donde intervienen diferentes niveles de política, no sólo los tradicionales macro y micro, sino que requiere de la articulación coherente entre estos niveles con otros de carácter meso y meta.

¹ MAYA Agudelo, Gonzalo de León: Alternativas de desarrollo Empresarial para la pequeña y mediana Industria en Colombia. Un enfoque de desarrollo endógeno de cara a la Globalización. Archivo PDF. Monografía de grado del autor para obtener título de economista Industria en la Universidad de Medellín en Colombia.

El nivel meta lo constituyen las estructuras organizativas sociales básicas en los campos jurídico, político y económico y que determinan la capacidad de organización e interacción social entre los actores; en el nivel meso se destacan el grado de cooperación y apoyo entre el Estado y los actores sociales en un marco de fomento a la conformación de entornos adecuados, estructuras y procesos sociales de aprendizaje; el aspecto macro corresponde a la necesaria estabilización y a exigencias empresariales en términos de desempeño bajo el objetivo de desarrollar las potencialidades nacionales; por último, el nivel micro lo determina la gestión empresarial en su grado y capacidad de respuesta, flexibilidad, calidad y eficiencia.

²El análisis de la competitividad, tal como se ha esbozado, corresponde al nuevo enfoque denominado "competitividad sistémica" surgido en el seno de la OCDE desde 1992 que sistematiza y resume los deferentes enfoques de competitividad, y que establece especial énfasis en la innovación como fuente y factor central del desarrollo económico. Para nadie es un secreto que la mayor parte del intercambio económico tiene lugar en contextos regionales y locales que no sobrepasan las fronteras nacionales. Por esto, resulta ampliamente justificable prevenir sobre un virtual deslumbramiento del comercio internacional como el factor esencial del desarrollo. Sin discusión es por supuesto que las exportaciones juegan un importante papel dinamizador del crecimiento económico sobre todo en los sectores dinámicos cuyo aprendizaje y experiencia en los mercados internacionales son fuente de avance de todo el proceso de desarrollo empresarial

² Ibid., Pag 1

de la economía en conjunto en materia de innovaciones tecnológicas y organizativas. Sin embargo, es conveniente advertir sobre las erróneas consideraciones de sustentar el desarrollo únicamente en segmentos dinámicos externamente.

Se trata pues de consolidar una estrategia de desarrollo empresarial que se nutra del desempeño de estos sectores pero que tenga como principal objetivo desarrollar el conjunto empresarial de la economía compuesta en su mayoría por pymes. Allí radica principalmente la importancia de contar con políticas específicas para dicho sector que les proporcionen el apoyo de base que las lleve a convertirse en fuente de desarrollo sostenido en el largo plazo. No se trata por supuesto de sustentar consideraciones a favor de la autarquía ni mucho menos de justificar un revés en el proceso de internacionalización de la economía y de la inserción de segmentos dinámicos en los mercados internacionales, se trata entonces de realzar la importancia del desarrollo de los mercados locales a partir de políticas locales y sectorialmente diferenciadas que permitan un adecuado eslabonamiento que dinamice realmente la actividad económica y que conlleve a beneficios globales en la estructura empresarial.

Es necesario considerar cuidadosamente las recomendaciones que sobre competitividad han hecho y hacen diversos organismos a la luz de la realidad, sin caer en los radicalismos extremos de pensar que la totalidad del sector empresarial ha de enfocarse a los mercados externos. Es pues claro que hay que replantear una estrategia de desarrollo endógeno que asegure las ganancias

derivadas del éxito del comercio internacional y que sustente el avance y el desarrollo del sector empresarial en una fuerte plataforma productiva interna que asegure la cooperación y complementariedad entre firmas e instituciones de apoyo y entre éstas y los organismos de planificación industrial.

Debido a lo anteriormente expuesto la mayor parte del tejido productivo Colombiano esta conformado a su vez en su mayoría por empresas de tamaño mediano y pequeño y microempresas donde tienen fuertes restricciones para acceder a los canales nacionales, por lo cual requieren del apoyo en términos de una política de desarrollo empresarial integral no con el fin de hacerlas a todas partícipes del comercio internacional sino con el propósito de consolidar y fortalecer segmentos con miras a la internacionalización.

Es necesario entonces en Colombia estructurar una formulación coherente de una estrategia de desarrollo de la pequeña y mediana empresa pesquera como elemento crucial para la consolidación de una plataforma productiva interna que favorezca el desarrollo económico y social del país de cara al nuevo orden económico mundial.

1.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL

³Para satisfacer sus necesidades de alimentación, el hombre, desde tiempo inmemorial, ha realizado la pesca, la cual se ha ido desarrollando con la construcción de instrumentos de captura y de los elementos de desplazamiento en el medio acuático, hasta transformarse en una actividad productiva.

Por las crónicas se sabe que ya en el primer siglo de la era actual, los romanos realizaban pesca marina en las costas de muchos de los países que habían conquistado durante su imperio. No sólo pescaban en el Mediterráneo, también lo hacían en el litoral Atlántico de Europa y en ambos lados de La Mancha, habiendo programado el emperador Claudio llegar hasta el Mar del Norte.

En los primeros siglos la pesca siguió siendo una recolección o cosecha de los animales y vegetales que vivían muy cerca de las costas y sólo hasta el siglo X se puede decir que la pesca se tecnifica y se construyen artes y barcos pesqueros específicos.

Durante el periodo comprendido entre los siglos XIV y XIX no se presentaron grandes cambios, sólo se utilizaban las "goletas", barcos de 200 toneladas, para la captura de peces, y fue al principio del siglo XIX cuando aparecen buques hasta de 500 toneladas, lo que amplió considerablemente las posibilidades de ir a nuevas áreas de pesca.

³ xvi.la.industria.pesquera, Avalaible from internet:
omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/067/ htm/sec_20.htm - 18k -

También el desarrollo de las vías de comunicación terrestre, ferrocarril y carretera que conectaron los puertos con otras poblaciones, así como la aparición, a finales del siglo XIX, de los métodos mecanizados para la construcción de las redes y el avance en el diseño y construcción de barcos pesqueros, como los primeros arrastreros botados a fines de los años 80, permitió darle una nueva organización a la industria pesquera.

El volumen mundial de pesca para los últimos años del siglo XIX alcanzó aproximadamente 7 millones de toneladas, correspondiendo el 70% del total al norte del Atlántico y siendo realizada principalmente por los países de Europa Occidental. Los Estados Unidos y el Japón practicaban la pesca cerca de sus litorales.

Para los inicios del siglo XX se incrementó la captura a 8.5 millones de toneladas, de las que correspondía a Japón el 20%. Los barcos pesqueros siguieron aumentando, cambiando los veleros y los barcos de vapor al motor diesel y para 1913 Noruega contaba con cerca de 6 500 barcos pesqueros, Suecia con 2 100 y Dinamarca con 2 800, incrementándose la captura a 21 millones de toneladas en 1938, época en que la Unión Soviética inició un desarrollo pesquero que la ha llevado a ser uno de los principales países pesqueros de la actualidad.

Para ese entonces la captura de los países europeos, Estados Unidos, Canadá y Japón representó el 60% del total mundial y se trabajaba en los mares de Noruega, de Barents y de Groenlandia, así como en la región septentrional del Océano Pacífico.

Después de la segunda Guerra Mundial la captura de productos del mar se triplicó hasta llegar, en 1966, a 57 millones de toneladas, pero este incremento impresionante exigió un mayor esfuerzo pesquero, que puso en peligro algunas pesquerías que llegaron al nivel de su máxima captura y, por lo tanto, a la explotación excesiva.

La captura mundial ha seguido aumentando, y contra la opinión de Hugo Grotius (que creyó que "la pesca era inagotable" y que llevó a pensar a algunos hombres que "las ballenas, las focas, el salmón y el arenque eran como los búfalos de las praderas del oeste de los Estados Unidos", por lo que la captura mundial podría mantenerse, o bien incrementarse por muchos años), ya en la actualidad existe la creencia de que las pesquerías deben regularse, en algunos casos reducirse y en otros, como la captura de mamíferos marinos y de la tortuga, llegar a cuotas mínimas de explotación con el fin de que las poblaciones de organismos puedan continuar proporcionando rendimientos adecuados.

En los últimos 15 años la captura mundial se ha mantenido alrededor de los 70 millones de toneladas, las que se obtienen principalmente en las aguas cercanas al litoral; de éstas, el 90% se captura en las aguas sobre la plataforma continental y sólo el 10% en aguas propiamente oceánicas.

Esta captura se inició en las aguas frías (septentrionales) de los océanos Pacífico y Atlántico, las que por sus características oceanográficas de temperatura, salinidad, movimientos de masas de agua, etcétera, hacen que abunde el plancton

y, por lo tanto, las cadenas de alimentación que permiten que las poblaciones de otros organismos sean grandes y aprovechables para la pesca.

Posteriormente, los países pesqueros empezaron a pescar en las zonas tropical y subtropical (meridional) del océano, e iniciaron su despegue pesquero los países en vías de desarrollo, lo que trajo un incremento en la producción pesquera mundial, llegando en 1984, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), a 82.7 millones de toneladas, ya que en el periodo 1972-1975 había descendido mucho debido a cambios oceanográficos en la captura de anchovetas en el Océano Pacífico cerca del litoral de Perú y de Chile.

Las principales especies que componen esta captura son atunes, anchoas, sardinas, boquerones, caballa, pescadilla, bacalao, saira, salmones, merluza, y lenguados, entre otros peces; así como los crustáceos: camarones, gambas, langostas, cangrejos y jaibas, etcétera; los moluscos: pulpos, calamares y ostras, y algas.

Entre las causas que han permitido el mayor aprovechamiento de los recursos pesqueros está en primer lugar la realización de grandes investigaciones oceanográficas y pesqueras que aportaron los datos para que la pesca se pudiera industrializar.

En el desarrollo de la industria pesquera actual, se observa que la flota ha evolucionado, siendo cada vez mejores las embarcaciones y apareciendo una flota oceánica moderna que ha liberado a la industria de su dependencia de los

puertos; que los medios de trabajo de esta industria son altamente productivos, y también que han progresado las instalaciones portuarias, creándose los "puertos y terminales pesqueras".

Algunos países, como Estados Unidos, Japón y la Unión Soviética, cuentan con puertos pesqueros, que pueden atender a los grandes buques pesqueros por disponer de atracaderos de gran profundidad, y por la maquinaria para realizar la carga y descarga que les permite atender a estas grandes embarcaciones, algunas de las cuales pueden ser "barcos factoría", especies de fábricas flotantes.

Puertos pesqueros importantes son: Cuxhaven y Bremerhaven en Alemania Occidental; Hull y Grimsby en Inglaterra; Boulogne y Lorient en Francia; Burgaes en Bulgaria; Rostock en Alemania Oriental; La Habana en Cuba; Gdynia, Szczecin y Swinoujscie en Polonia. Se puede considerar que la Unión Soviética es el país con mayor número de puertos pesqueros, por contar con 48 que se distinguen por las dimensiones de sus obras y las características de sus instalaciones, que permiten atender a una de las mayores flotas pesqueras del mundo.

También disponen de poderosas flotas pesqueras el Japón, Alemania Federal, Estados Unidos, España, Gran Bretaña y Francia.

El 85% de la captura mundial la realizan 24 países, siendo los más importantes Japón, la Unión Soviética, la República Popular de China, Estados Unidos, Chile, etcétera; entre ellos se encuentra México, en 16° lugar en la extracción de productos del mar.

La mayor parte de la pesca la realizan los países desarrollados, gracias a sus poderosas flotas y al potencial científico, técnico y económico con el que cuentan, que les ha permitido desarrollar una extensa red de centros docentes para la industria pesquera, así como de instalaciones de investigación científica y tecnológica, en donde tienen cuadros altamente calificados de científicos e ingenieros pesqueros que han confeccionado los métodos modernos de explotación de los recursos pesqueros, preocupándose principalmente por aprovecharlos para suministrar productos alimenticios a su población y aumentar las fuentes de trabajo.

Mientras tanto, los países en desarrollo, por el deficiente nivel socioeconómico que se presenta en la mayoría de ellos, no han salido de la pesca inicial para alcanzar el nivel de pesca industrial, aunque en algunos de ellos la escasez de alimentos con los que cuentan los ha estimulado a fomentar con ritmo acelerado la pesca nacional.

El crecimiento de las capturas de los países en vías de desarrollo ha estado condicionado principalmente por el aumento en las capturas de Perú y Chile, pero éstas principalmente han sido aprovechadas para producir harina de pescado para la exportación; no obstante, en los últimos años se ha empezado a prestar atención a la captura con fines alimenticios.

Tabla 1. Captura Mundial en Toneladas de Productos Pesqueros

Países	Toneladas
Japón	11 443 702
URSS	10 522 896
República Popular de China	6 778 819
Chile	4 804 430
Estados Unidos	4 766 805
Peú	4 168 355
India	281 000
República de Corea	2 649 880
Tailandia	2 123 600
Noruega	2 106 696
Indonesia	2 067 090
Filipinas	1 867 701
Dinamarca	1 696 253
Canadá	1 425 775
España	1 337 738
México	1 226 244

Fuente: Datos Estadísticos FAO, 1985.

Algunos investigadores estiman que la producción pesquera se está acercando a su límite natural, pero se basan en los cálculos sobre los recursos convencionales,

que son los que en la actualidad se consumen y por lo tanto tienen mercado, sin embargo, si se toman en cuenta otros recursos, las posibilidades de la pesca son todavía mayores.

El Departamento de Pesca de la FAO estimó que las capturas mundiales podrían incrementarse para el año 2000 a 130 millones de toneladas, que en un 80% podrían utilizarse para el consumo humano, siempre y cuando los países fijen adecuadamente sus objetivos a largo plazo para el desarrollo pesquero.

Las investigaciones pesqueras que se realizan en los diferentes océanos muestran que algunos recursos han llegado a la explotación excesiva, pero que otros están siendo subexplotados. Inclusive en mares tan trabajados como las aguas de Europa occidental se han encontrado poblaciones de bacaladilla que podrían producir 2 millones de toneladas por año, por lo que se están haciendo los estudios para la captura y elaboración de este tipo de bacalao.

Con la explotación de los recursos no convencionales, que ahora no se explotan porque los consumidores no están familiarizados con ellos, la FAO ha estimado el potencial mundial en 370 millones de toneladas, de las que actualmente sólo se aprovechan 83 millones, y queda una reserva que tendrá que explotarse, como es el caso del pequeño crustáceo llamado "krill", del que se ha calculado que se podrían capturar 60 millones de toneladas.

Para poder lograr el éxito en los programas de crecimiento y desarrollo pesquero se tendrán que tomar algunas medidas, como el hecho de contar con los fondos necesarios, disponer de expertos que lleven a cabo las investigaciones

pertinentes, sobre todo para el desarrollo que consiste en introducir nuevas pesquerías y no sólo incrementar las ya existentes como sucede en el crecimiento; evitar los despilfarros que en la actualidad se tienen durante la captura y el manejo de los recursos, o porque algunos de ellos son utilizados en la fabricación de harina de pescado en lugar de consumirlos directamente en la alimentación; incrementar los programas de acuicultura que actualmente sólo producen 6 millones de toneladas y, sobre todo, seguirá siendo indispensable la capacitación de las personas que intervienen en la industria pesquera.

También se hace necesario el establecimiento de programas que permitan lograr que se consuman las diferentes especies que viven en el océano, evitando que sólo se utilicen las conocidas en el mercado, como generalmente sucede en muchos países, y que en la comercialización se evite el complejo sistema de revendedores que sólo encarece el costo del producto.

Estas posibilidades que brinda el aprovechamiento de los recursos vivos del océano, permiten a la humanidad fincar esperanzas de poder solucionar el problema de la alimentación de su población que constantemente se incrementa.

El consumo de pescado y mariscos se justifica por su riqueza en proteínas, compuestos energéticos y vitaminas. La calidad proteica del pescado es superior a la de la carne de cerdo, ganado vacuno y a la de la leche; además, se ha calculado que las pesquerías pueden producir de 3 a 30 veces más proteínas animales que la agricultura intensiva, con igual consumo de energía.

Se han hecho cálculos de que el consumo medio actual de productos acuáticos es de 13.5 kilogramos *per capita*, es decir, que una persona se come estos kilos durante un año, y se espera que en el año 2000 llegue a 16 kilogramos y que este incremento se presente sobre todo en los países en desarrollo.

El desarrollo de la industria pesquera requiere de metas claras a largo plazo, pero sobre todo exige el esfuerzo colectivo de los países, tanto ricos como pobres, para beneficiar a la humanidad.

1.2 INTRODUCCIÓN AL SUBSECTOR PESQUERO COLOMBIANO

⁴Con el transcurrir del tiempo el subsector pesquero en general y en específico la pesca artesanal ha tenido un lento crecimiento comparado con décadas anteriores y el principal motivo de esta desaceleración en la producción es la pesca excesiva, que ha superado ampliamente la capacidad natural de regeneración de las poblaciones de peces, en el océano Atlántico donde se pesca con mayor intensidad, prácticamente todas las especies están sobre-explotadas.

El Subsector pesquero Colombiano comparado con el de los otros países latinoamericanos es poco atractivo ya que según estudios este carece de marco institucional que facilite el manejo del recurso un entendimiento de su potencial; ya

⁴ DE LA VEGA, Juan Ignacio, Representante de la FAO en Colombia, Ordenación y Desarrollo de la Pesca, Cartagena, 27 de Noviembre de 1.987.

que ni el país ni el gobierno ha sabido utilizar los recursos pesqueros con que cuenta el país.

1.2.1 Producción Pesquera Colombiana: ⁵La producción nacional se origina en las capturas de la pesca industrial y artesanal en los océanos Pacífico y Atlántico, de los cuerpos de agua dulce en zonas continentales (ríos, lagos, lagunas, ciénagas y embalses) y en la acuicultura (marina y continental).

La pesca de atún y la piscicultura de agua dulce han aportado un 49% al total de la producción sectorial durante los últimos nueve años; la pesca y el cultivo de camarón contribuyen con el 7% y diversas especies de la pesca blanca con otro 7%; si bien estas últimas dos pesquerías y la camaronicultura representan un índice relativamente bajo, su importancia radica en la generación de empleo (industrial y artesanal), en el desarrollo regional y la generación de divisas.

El camarón de aguas someras y la pesca continental sustentaron al sector pesquero hasta mediados de los años 80, pero por su alto interés comercial, la sobre explotación, la deforestación y la contaminación por agroquímicos y residuos de la minería artesanal a que han sido sometidos (principalmente los recursos de la Cuenca Magdalénica) no tienen un significativo crecimiento pues aún no se refleja el impacto de las medidas de ordenamiento (vedas, control de artes de pesca, tallas y pesos mínimos de captura y jornadas de concientización)

⁵ BELTRÁN Claudia Stella, Villanueva Abrahan. Perfil de la Pesca y acuicultura en Colombia. Pescol. Instituto Nacional de pesca y Acuicultura INPA. Subdirección de Investigaciones. Santafe de Bogota D..C Junio de 2000.

impuestas sobre estas pesquerías, ni se han solucionado los problemas de índole ambiental.

Tabla 2. Producción Pesquera Colombiana 1990 – 1998 (Toneladas Métricas)

Año	Océano Pacífico	Océano Atlántico	Aguas Continental	Total
1990	75167	8356	33935	117185
1991	72082	9651	19431	101164
1992	92449	14455	33759	140663
1993	83379	9881	30538	123798
1994	53461	9621	34983	98065
1995	91103	15824	23524	130451
1996	83269	23622	23058	129949
1997	121240	5621	20610	147471
1998	83857	26588	21672	132117

Fuente: Boletín estadístico Pesquero INPA (1995 – 1998)

Tabla 3. Aporte de las principales pesquerías y cultivos acuícolas en la producción nacional (1990 –1998)

Año	Atún	Camarón de Pesca	Pesca Blanca	Camarón de Cultivo	Piscicultura de agua Dulce	Aporte a la producción Total
1990	39%	2%	9%	5%	3%	58%

1991	39%	6%	6%	6%	5%	61%
1992	41%	2%	7%	6%	9%	64%
1993	37%	1%	6%	5%	11%	60%
1994	22%	1%	8%	7%	13%	52%
1995	36%	2%	6%	5%	17%	66%
1996	37%	3%	9%	3%	15%	68%
1997	41%	4%	6%	4%	19%	73%
1998	38%	2%	5%	4%	22%	71%
Promedio	37%	3%	7%	5%	13%	64%

Fuente: Boletín estadístico INPA 1995, 1996, 1997 – 1998

En el sector la pesca industrial es exclusivamente marítima; sus especies objetivo se usan para generar productos exportables y en menor proporción para abastecer el mercado nacional, al cual se destinan aquellos productos que no cumplen los requerimientos del mercado externo provenientes de las capturas de atún, camarón y pesca blanca. Esta actividad requiere una alta inversión en barcos, equipos para la captura y la conservación, así como infraestructura física en tierra.

Los recursos de mayor interés comercial son el atún, el camarón de aguas someras, camarón de aguas profundas, langosta, caracol, algunas especies de pesca blanca (pargos, meros y chernas) y pequeños pelágicos (plumuda y carduma).

De acuerdo con los registros del INPA, la flota pesquera vigente en el año 2000 se clasifica en seis pesquerías y se compone de 379 motonaves, de las cuales el 56% son de bandera nacional y el 44% de bandera extranjera.

Tabla 4. Flota pesquera activa en Colombia para el año 2000

Pesquería	Atlántico	Pacífico	Total	Porcentaje	Bandera	
					Nacional	Extranjera
Atún (>400 TRN)	24	2	26	7%	5	21
Atún (<400 TRN)	26	35	61	16%	8	53
CAS*	61	64	125	33%	88	37
CAP*	0	34	34	9%	25	9
Pesca Blanca	24	61	85	22%	72	13
Pequeños pelágicos	0	6	6	2%	5	1
Langosta- Caracol	42	0	42	11%	8	34
Total	177	202	379	100%	211	168

Fuente: Base de Datos INPA

*CAS: Camarón de Aguas Someras

*CAP: Camarón de aguas profundas

1.2.2 Principales pesquerías: Las principales pesquerías que se encuentran en este sector son:

1.2.2.1 Atún: Actualmente sustenta la pesca industrial colombiana. Los principales recursos son el atún aleta amarilla (*Thunnus albacares*) y barrilete (*Katsuwonus pelamis*) que son especies transzonales y altamente migratorias que se capturan en aguas internacionales o en límites de la ZEE del océano Pacífico. Para ello se utilizan buques de capacidad superior a 400 ton cortas de acarreo, en faenas cercanas a 90 días; aquellos que emplean redes de cerco llevan un observador de la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT) para verificar las correctas maniobras de pesca para el salvamento de delfines.

Colombia es miembro de la CIAT desde el año 2000 y la cuota asignada al país para este año es 260 000 ton en aguas internacionales del Océano Pacífico Oriental – OPO, de las cuales 130 000 ton fueron aprobadas por el INPA para capturarse dentro de la ZEE colombiana.

Los atunes ojo grande (*Thunnus obesus*) y patiseca (*Euthynnus* sp) se capturan básicamente dentro de aguas jurisdiccionales del Pacífico con barcos de menor calado.

Según el mercado internacional objetivo, el atún se procesa entero o en lomos; para el consumo nacional se produce el enlatado en agua o en aceite.

1.2.2.2 Camarón de aguas someras: La pesquería del Pacífico incluye el camarón blanco o langostino (*Penaeus vannamei*, *P. occidentalis*), tití (*Xiphopenaeus rivei*), tigre (*Trachipenaeus biridy*, *T. faoe*) y rojo (*Penaeus*

brevirostris, *P. californiensis*). En el Atlántico, las especies son: *Penaeus schmitti*, *P. Durarun* y *P. brasiliensis*.

La pesquería se encuentra sobre explotada en el Pacífico y ya alcanzó el MRS en el Atlántico; por ello, desde 1991 se implantó la veda anual y a partir de 1993 el control del esfuerzo en el Pacífico; para el Atlántico no se ha impuesto la veda aunque se ha contemplado, considerando que los mismos pescadores regulan la captura. Se estima que la flota industrial aprovecha un 30% del recurso en el Pacífico, el 90% en el Atlántico y el excedente es artesanal en ambos océanos. Sus productos se destinan al mercado externo y para el consumo nacional se dejan aquellos que no cumplen los requisitos de exportación en cuanto a talla y presentación.

1.2.2.3 Camarón de aguas profundas: Hay tres especies comerciales en el Pacífico que son: chupaflor o coliflor (*Solenocera agassizii*), jorobado (*Heterocarpus vicarius*) y cabezón (*Pleuroncodes* sp). La pesquería es sostenible y se desarrolla exclusivamente en el Pacífico pues las características físicas del talud continental y climáticas del Atlántico no lo permiten.

Aunque no se ha establecido una veda porque no se encuentra sobre explotado, no se permite la operación de su flota durante la vigencia de la veda del camarón de aguas someras, a fin de mantener el control. Debido a que los arrastres se realizan a profundidades superiores a 40 brazas, sólo lo realizan motonaves industriales. A bordo se procesa entero y se empaca en cajas master por tallas comerciales para exportar al mercado europeo básicamente.

1.2.2.4 Pesca blanca: Incluye especies de sistemas rocosos (pargos, meros y chernas),

tiburones, corvinas, roncós, bagres y afines. Recientes estudios del programa de pesca de la Unión Europea VECEP, reportan la ubicación de nuevos caladeros cercanos a las 20 mn y especies como el dorado, congrio y jurel, lo que promoverá la sostenibilidad y diversificación de la pesquería. El pescado entero y filetes congelados se destinan al mercado interno y el pescado entero fresco es para exportación.

1.2.2.5 Pequeños pelágicos: Las especies objetivo son la carduma (*Cetengraulis mysticetus*) y plumuda (*Opisthonema sp*) del Pacífico y se usan en la producción de unas 5 000 ton/año de harina y aceite, para lo cual se capturan entre 25 000 y 30 000 ton/año de ambos recursos. En La Guajira se reporta el machuelo (*Opisthonema oglinum*) y sardina (*Sardinella anchovia*), pero no hay condiciones naturales favorables para su aprovechamiento industrial. Los pescadores artesanales y los barcos de pesca blanca las utilizan como carnada en los palangres y líneas de mano.

1.2.2.6 Langosta y caracol: Se capturan en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, así como en La Guajira con buceo a pulmón libre, aunque para langosta también se utilizan nasas; tienen un alto valor comercial y se exportan hacia Estados Unidos. El 95% son capturas de pesca industrial en el

Archipiélago y el 5% es artesanal en La Guajira, pues la industria aún es allí incipiente.

La pesca es la principal actividad económica en las localidades vinculadas a ella. Según la vocación de cada región, se diversifican con la agricultura y cría de especies menores, albañilería, comercio y oficios varios. Las mujeres contribuyen con la captura de conchas, el procesamiento y comercialización de productos pesqueros y la atención del hogar. En las zonas continentales conforman rancherías temporales cerca de las zonas de pesca cuando hay subienda o altas estacionalidades de algún recurso en particular.

Para muchos de ellos ésta es la actividad que les provee el dinero suficiente para satisfacer algunas de sus necesidades básicas y la diversión. Tienen poco sentido de pertenencia, de cultura del ahorro ni del financiamiento formal pese a que existen líneas de crédito para ello, motivo por el cual no se fijan metas de mediano y largo plazo.

Cuentan con baja cobertura en el acceso a los servicios de salud, educación y bienestar social que el Estado ha establecido para los grupos sociales menos favorecidos.

Por otro lado en la pesca artesanal en aguas marítimas se desarrolla en comunidades costeras y zonas estuarinas del Pacífico y Atlántico.

Las principales especies de la pesca artesanal marítima son: camarones, pargos, pelada, merluza, sierra, tiburón, atún, piangüa, almeja, langosta, caracol y pelágicos costeros.

Los pescadores costeros utilizan cayucos de madera impulsados a remo, vela o motor fuera de borda de 15 HP; aquellos cuyas especies objetivo están fuera de las primeras 5 mn emplean botes en madera y lanchas fibra de vidrio con motores de 15 o 40 HP; en cada embarcación viajan dos o tres pescadores.

Los pescadores de avanzada emplean botes de madera o fibra de vidrio de 9 a 15 m de eslora con equipos de navegación y motor fuera de borda o centro de 40 o 75 HP, donde faenan hasta 15 personas quienes generalmente no son dueños del bote ni de los aparejos de pesca y cuyas faenas oscilan entre una y dos semanas.

Los artes frecuentemente utilizados son redes: chinchorros, trasmallos y atarrayas para pesca blanca y camarón; así mismo emplean palangres y líneas de mano para pesca blanca; trampas y nasas para capturar peces y crustáceos.

Hay mayor participación en la pesca costera que de bajura pues el pescador no se habitúa a faenas prolongadas, no tiene los equipos requeridos para ello y desconoce este tecnificado sistema de captura.

Respecto al proceso y conservación, ocasionalmente llevan cavas isotérmicas con hielo en las embarcaciones pero no suelen aplicar procesos técnicos e higiénicos a la producción de pescado fresco, eviscerado y fileteado, salvo quienes han

recibido formación específica y cuentan con los medios requeridos para ello. Las conchas, jaibas, langosta y caracol se mantienen vivos y se protegen del sol con hojas. En tierra se emplean cavas isotérmicas para productos frescos y enhielados y se procesa el pescado salado, seco al sol o ahumado; en el caso de la jaiba y el camarón se utiliza el precocido.

En la comercialización, los pescadores asociados entregan sus productos a las cooperativas y quienes trabajan independientemente venden al intermediario con quien se hayan comprometido, o en su defecto al mejor postor. Es usual que en la cadena de intermediación actúen hasta seis agentes que son: el comerciante de playa, comerciante mayorista, el centro de acopio, exportadores o comerciantes minoristas y detallistas.

Esta cadena puede reducirse dependiendo de los productos, destino y distancia de los principales sitios de pesca y acopio. Los precios entre el productor y el consumidor final se incrementan entre un 50% y 120% y generalmente el pescador no accede a tales datos ni se beneficia de los incrementos.

La pesca artesanal en áreas continentales se desarrolla principalmente en las cuencas del Magdalena, del Orinoco y el Amazonas y se caracteriza por la marcada estacionalidad de los recursos.

Las temporadas de pesca van en concordancia con los ciclos hidrológicos, así:

Tabla 5. Temporadas de Pesca por ciclos hidrológicos.

Periodo	Dirección	Nivel de Agua	Época del Año
Subiende	Migración río arriba	Punto mas bajo	Diciembre a Marzo
Bajanza	Migración río abajo	Agua creciente	Abril a Agosto
Mitaca	Migración río Arriba	Agua decreciente	Agosto a Septiembre
Bajanza de Mitaca	Migración río Abajo	Agua Creciente	Septiembre a Diciembre

Las especies de mayor interés comercial son el bocachico, valentón, bagre, nicuro, capaz y doncella. En las faenas utilizan canoas de madera hasta de 7 m de eslora 19 impulsadas a remos, lanchas de madera hasta de 15 m con motor fuera de borda de HP y lanchas fibra de vidrio con motor, aunque estas últimas son menos comunes. Así como en la pesca marítima, los artes de pesca más frecuentes son las atarrayas, trasmallos, chinchorros, líneas de anzuelos y nasas.

A bordo se conserva el pescado tapándolo con ramas. Grandes peces como el bagre pintado se mantienen vivos en jaulas de madera para venderlos a intermediarios que lo comercializan como pescado fresco entero con hielo picado en cavas, sin vísceras y/o cabeza. El procesamiento se limita a eviscerar, filetear o descabezar; ocasionalmente se escama, ahuma o parte en postas. En casos en que las zonas de pesca son alejadas de los centros de acopio se realiza el seco - salado, básicamente para bagre y bocachico.

Por otro lado para el fortalecimiento de las políticas de libre mercado, se está exigiendo que el comercio mundial de alimentos, tenga cada día mayores seguridades para el consumidor y por tanto regulaciones sanitarias transparentes y universales, sin que ellas se conviertan en un obstáculo o dificulten el libre comercio.

Sin duda, la adopción y la aplicación del sistema HACCP, por muchos países, está orientada a satisfacer plenamente las exigencias sanitarias que impone el mercado y sobre todo que requiere el consumidor para una eficaz protección de su salud, Colombia no ha sido la excepción en la adopción de este método y se ha tomado la decisión al más alto nivel, para que los productos hechos en el país, sean de calidad y garantía. Por ello en lo concerniente a los productos alimenticios se ha desencadenado un proceso de reforma que contempla: el cambio de las normas sanitarias de alimentos; el fortalecimiento de una autoridad sanitaria ágil y moderna; la participación activa de productores, comercializadores y consumidores; el saneamiento de las áreas geográficas y facilidades físicas de la extracción y procesamiento; la capacitación de los recursos humanos involucrados en la cadena alimentaria; entre otras medidas.

Esta es una herramienta de control para obtener en la producción de la industria pesquera óptimos niveles de calidad, el sistema haccp, significa "Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos".

⁶HACCP es definido como un procedimiento sistemático utilizado para controlar un proceso de producción de un alimento determinado, de tal forma de proveer un control continuo paso a paso en las operaciones de elaboración de alimentos, sistematizándolo sobre bases técnicas aceptadas internacionalmente, bajo el término de "equivalencia" (Agreement de la Organización Internacional del Comercio). Aunque HACCP no es un concepto nuevo, el mercado internacional lo está incorporando rápidamente y muchos operadores lo consideran como una barrera no arancelaria al comercio.

1.2.3 El financiamiento de la actividad productiva: ⁷Los usuarios del sector pesquero y acuícola acceden a las líneas de crédito de FINAGRO y BANCOLDEX, según sea su capacidad económica, tamaño de las explotaciones y destino de los productos (mercado nacional o externo).

Quienes utilizan las líneas de FINAGRO son los pequeños y medianos pescadores y acuicultores, cuyos productos son para el mercado nacional y en menor proporción a la exportación. Aquellos cuyo objetivo son las exportaciones utilizan las líneas BANCOLDEX, en razón al monto de los créditos y la elección de la moneda (pesos colombianos o dólares americanos).

⁶ PLANIFICACION Y APLICACION DEL SISTEMA HACCP EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS PESQUEROS EN EL PERU, Dirección General de Salud Ambiental. Ministerio de Salud. Primera Reunión Regional Sobre Inspección y Control de Calidad de Productos Pesqueros en América Latina y el Caribe. Montevideo, Uruguay. (15-19 de mayo de 1996.) Available from internet: <http://www.digesa.sld.pe/comexter/haccp.html>

⁷ BELTRÁN, Op. Cit., p. 28

1.2.3.1 Finagro: Es un banco de segundo piso del sector agropecuario con aportes del Gobierno Nacional que otorga créditos a través de los intermediarios financieros del sector privado (bancos y corporaciones).

Las líneas establecidas para el sector son: Acuicultura (compra de semilla); Equipos; Reparación de maquinaria y embarcaciones; Infraestructura física; Obras civiles para manejo del recurso hídrico; Equipos e implementos para el manejo del recurso hídrico y Adecuación de tierras para la actividad pesquera y acuícola.

Tabla 6. Créditos en pesca y acuicultura a través de FINAGRO 1995 – 1999 (en dólares americanos)

Línea	1995	1996	1997	1998	1999	Total
Pesca y Acuicultura	585642	789069	445541	366289	57254	2244064
Inversión Acuícola	0	33788	71106	34480	21700	161074
Equipos	470341	202045	175062	227862	0	1075310
Reparación Máq.	602689	252836	46125	183245	38709	1123803
Infraestructura Física	512566	357887	231385	237598	61090	1400525
Equipos Acuicultura	106323	157087	40000	194650	140700	638760

Adecuación	338973	240323	111451	163905	219200	1073852
Tierras						
Total	2612534	2033033	1120669	1408228	538923	7717386

1.2.3.2 Bancoldex: Es también un banco de segundo piso especializado en la promoción a las exportaciones y otorga crédito en pesos colombianos y dólares. Son beneficiarias las empresas dedicadas a producir o comercializar bienes para exportar; los productores de materias primas o de bienes cuando participen en exportaciones indirectas y productores que vendan sus artículos a sociedades de comercialización internacional.

En el subsector pesquero y acuícola, los principales usuarios han sido los productores y exportadores de atún y de camarón de cultivo. La línea de crédito de mayor demanda es de Capital de trabajo, que representa el 90% del total de créditos en moneda nacional y el 98% de los préstamos en dólares americanos.

Tabla 7. Créditos en pesca y acuicultura a través de BANCOLDEX 1995 – 1999 (en dólares americanos)

Línea	1995	1996	1997	1998	1999	Total
Capital de Trabajo	14566405	19457790	17860586	17200088	10099910	79184779
Programa de	0	0	1221900	0	0	1221900

Sustitución						
Inversión Fija	67329	0	300000	100000	100000	567329
Creación Empresas	123075	0	0	0	0	123075
Consolidación Pasivos	0	759500	213000	0	0	972500
Total	14756809	20217290	19595486	17300088	10199910	82069583

En síntesis, durante el período 1995 – 1999, hubo una mayor demanda de los créditos para proyectos de acuicultura frente a pesca y en ambos casos, se presentó una disminución promedio del 115% en 1999 respecto a 1998, tanto en FINAGRO como en BANCOLDEX, lo que se explica por el incremento de los costos del sistema financiero, la inseguridad en el campo y el desconocimiento de muchos productores sobre los sistemas de crédito disponibles, particularmente de FINAGRO.

1.2.4 Generación de Empleo del Sector:

1.2.4.1 En la pesca artesanal: En la costa Pacífica hay alrededor de 15 000 pescadores, otros 14 000 en el Caribe y 62 000 dispersos en toda la región continental para un total de 91 000 personas dedicadas a esta actividad. El incremento del esfuerzo en los últimos tres años se explica por el desempleo rural y los problemas de orden público que han aumentado la población desplazada,

quienes buscan en la pesca seguridad alimentaria e ingresos inmediatos aunque sean escasos.

1.2.4.2 En la pesca industrial: Se genera empleo en las plantas procesadoras y empresas comercializadoras de Buenaventura, Tumaco, Cartagena y San Andrés y en menor proporción en Cali, Bahía Solano, Santa Marta, Montería, Riohacha, Tolú, Armenia y Medellín. Se calculan cerca de 3 200 empleos directos en el Caribe y otros 6 300 en el Pacífico que totalizan 9 500 empleos, de los cuales un 30% (2 850) están vinculados por nómina y el 70% (6 650) son trabajadores a destajo.

1.2.4.3 En la flota pesquera: La generación de empleo directo es cerca de 8 429 personas en 379 motonaves registradas ante el INPA en el año 2000. Este dato se estima con base en la flota vigente y la tripulación promedio por tipo de motonaves de cada pesquería, así:

Barcos atuneros (> 400 TRN) 26 motonaves (115 tripulantes)

Barcos atuneros (< 400 TRN) 61 motonaves (35 tripulantes)

CAS 125 motonaves (6 tripulantes) CAP 34 motonaves (7 tripulantes)

Pesca blanca 85 motonaves (12 tripulantes) Pequeños pelágicos 6 motonaves (6 tripulantes) Langosta – caracol 42 motonaves (30 tripulantes, incluidos los buzos)

Resumiendo la pesca artesanal genera 91 000 empleos, la pesca industrial aporta 17 929 y la acuicultura 91 800, para un gran total de 200 279 fuentes de trabajo generadas por el subsector pesquero y acuícola.

1.2.5 El consumo de productos pesqueros: ⁸Las zonas del país del mayor consumo de productos pesqueros 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 (Bocachico, bagre, nicuro, doncella, capaz y pescadilla), pescado seco-salado, sardinas enlatadas y en menor proporción pescado de cultivo (tilapia y cachama).

⁸ BELTRÁN, Op. Cit., p.33

El consumo de productos pesqueros 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).

1.2.6 Asistencia Técnica Internacional para el Sector: ⁹Actualmente no hay programas de asistencia técnica internacional en pesca ni acuicultura. 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 del Pacífico que demuestren interés en la pesca de altura, las cuales se entregarían mediante cofinanciación.

⁹ BELTRÁN, Op. Cit., p.34

Los programas de cooperación técnica internacional que tuvo Colombia a través del INPA en los años noventa fueron los siguientes:

- ✓ Programa regional de cooperación técnica para la pesca CEE/PEC – ALA/87/21 de la Unión Europea, entre 1989 y 1992.

- ✓ Proyecto INPA/PNUD/FAO – COL/91/019 “Mejoramiento de la capacidad de ordenamiento y desarrollo pesquero del INPA”, entre 1993 y 1994.

- ✓ Proyecto INPA/FAO – TCP/COL/6611 “Análisis de componentes estratégicos del sector pesquero colombiano. Formulación de políticas”, entre 1997 y 1998.

- ✓ Programa regional de pesca UE/VECEP – ALA/92/43, entre 1993 y 1999.

De manera análoga, entre Colombia y otros países se han realizado intercambios de asesoría y capacitación en temas específicos, así:

- ✓ Capacitación y asesoría en acuicultura a técnicos colombianos en fisiología reproductiva, nutrición e ictiopatología de peces, por parte de Brasil a Colombia (1997).

- ✓ Cultivo de la ostra de mangle *Crassostrea rhizophorae*, por parte de Cuba a Colombia (1997 – 1998).

- ✓ Formulación del proyecto “Crédito para el desarrollo de la pesca artesanal y la pequeña acuicultura en cuatro regiones del país. INPA/FIDA/FAO”, por parte de FAO y FIDA a Colombia (1997 – 1998).

- ✓ Reproducción y cultivo de ciprínidos, por parte de México a Colombia (1998).

- ✓ Construcción de refugios artificiales para langosta en La Guajira, por parte de Cuba a Colombia (1998 – 1999).

- ✓ Piscicultura continental, por parte de Colombia a Perú (1999).

1.3 HISTORIA DE LA PESCA EN COLOMBIA

¹⁰La historia de la pesca inicio entre los años cincuenta y sesenta ; en la década del cincuenta comenzó a desarrollarse la pesca industrial en el pacifico y desde 1968 en el caribe; el subsector creció el 400% entre 1953 y 1968 con un incremento anual del 9% en la producción. En la década del 70 la aun naciente industria recibió un gran impacto cuando el gobierno nacional autorizo la importación de productos pesqueros de los países del pacto andino.

¹⁰ BELTRÁN, Op. Cit., p.37

La sobre valoración de la tasa de cambio y el fuerte aumento del precio del combustible también influyeron gravemente; la situación se soporto a través de la diversificación de la producción con la fauna acompañada del camarón y la compra de las capturas de los pescadores artesanales.

El camarón de aguas someras del pacifico fue la pesquería mas importante hasta mediados de los años 80, época en que se llevo a su máximo rendimiento sostenible (MRS). Durante los siguientes 5 años parte de la flota debió adoptarse para pesca blanca y el estado restringió los cupos para la operación, embarcaciones industriales, reglamento la red monofilamento de 2.4" utilizada por los pescadores artesanales conocida como trasmallo electrónico y realizo las investigaciones requeridas para la implantación de la veda anual desde 1991.

A finales de la década de los 80 se impulso la pesca de atún como una actividad promisoría con altas ventajas comparativas motivo por el cual los industriales la consideraron como la mejor alternativa para continuar con el negocio. Las capturas de atún se realizan principalmente en el pacifico pero las grandes plantas de proceso se ubican en Cartagena y Barranquilla, lo que implica que los barcos deben desplazarse a través del canal de Panamá para descargar en las plantas atuneras por las cuales tienen contratos.

Desde la mitad de esta época la actividad pesquera a nivel industrial se a considerado como un notable crecimiento en nuestro país. Por su parte y debido a problemas ambientales como la contaminación de los ríos por pesticidas, derrame

de hidrocarburos y la utilización de métodos de arte de pesca nocivo para captura de diferentes especies, la pesca en aguas continentales se ha reducido considerablemente y se encuentra en niveles muy críticos de explotación por parte de los pescadores artesanales.

El cultivo de camarón marino se impulso en 1984 gracias al plan exportador 1984 – 1990 donde el gobierno nacional otorgo grandes incentivos a los industriales para que invirtieran en esta actividad, quienes adaptaron la infraestructura de cultivo en terrenos de bajamar y zonas de manglar del atlántico y del pacifico.

Con relación a la pesca continental, las capturas comenzaron a disminuir notoriamente debido a la sobre pesca, el uso de artes indebidos de captura, la contaminación por agroquímicos y la deforestación, particularmente en la cuenca magdalénica.

¹¹A partir de 1989, Colombia decide ingresar al concierto de las naciones en vías de alcanzar un mediano desarrollo pesquero , pues solo hasta entonces se registraban escasas 60.000 toneladas anuales de producción de peces, moluscos y crustáceos procedentes de ambos océanos, incluida también la producción acuícola colombiana. Desde 1989 ya se contabiliza un incremento significativo en las capturas de atún aleta amarilla ocurridas en el océano pacifico, debido en el aumento de barcos atuneros de banderas colombianas, o de bandera extranjera

¹¹ REY Navarro, Fernando, Subdirector de Ordenamiento y desarrollo Pesquero del INPA. Producción Pesquera Nacional e Internacional. 13 de Marzo 1998. Edición 000076.

afiliado a empresas pesqueras nacionales. En los últimos cinco años, esta pesquería ha arrojado cifras que promedian las 60.000 toneladas anuales de atunes, aportando hoy el 38% de la producción pesquera nacional.

Los noventas comenzaron con la expedición de la ley 13 en enero de 1990 – estatuto general de pesca, que brindó un nuevo marco legal e institucional a la actividad; esta década estuvo marcada por profundos cambios en la economía colombiana, particularmente por la apertura del mercado externo, la constante reevaluación del dólar americano y por los consecuentes ajustes de la industria nacional.

Desde el punto de vista productivo, se ha fortalecido la industria atunera, el cultivo de camarón (pese a las enfermedades que ha enfrentado) de tilapia roja, trucha y cachama.

Las medidas de ordenamiento han contribuido a mejorar los rendimientos de la pesquería del camarón y especies continentales como el bagre, así como evitar un mayor deterioro de la cuenca magdalénica.

Las explotaciones de atún, camarón de cultivo, langosta y postlarvas de camarón son las principales especies que contribuyen al crecimiento del sector; los mercados más representativos son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.

¹²El aporte de la pesca en aguas dulces es de tan solo el 6% en 1996 y el del 5% en 1995, pues su dramática de reducción en el transcurso de los 20 años obedece a la incidencia de un cúmulo de factores, entre los cuales se destaca los de índole ambiental.

La pesca de atún en el océano atlántico muestra importantes incrementos en 1992 registrándose una captura de 14600 toneladas en 1996 ello significa una contribución del 64% en cuanto hace al total de las capturas en ese océano.

Las pesquería de tunidos evidencia signos que demuestran que puede continuar en ascenso, en la medida en que el estado colombiano modifique las normas que hoy rigen el abanderamiento de las motonaves y se compatibilicen otras en materias de muelles pesqueros y de tripulación especializada.

En materia de otros peces , diferente a los atunes estos no registran variaciones significativas pues su aporte anual se mantiene alrededor del 30% en 1996 haciende al 33.6%, con un total de 7950 toneladas.

Los crustáceos y en particular la pesca de camarón continua indicándonos una situación critica, si se tienen en cuenta que en 1996 solo se extrajeron 710 toneladas de langostinos y 185 de langosta.

¹² BELTRÁN, Op. Cit., p.40

La extracción de moluscos en 1996 solo registra 161 toneladas de caracol pala en el área del archipiélago de San Andrés y Providencia, dadas las restricciones impuestas por la precariedad de la cuota de pesca autorizada anualmente.

La potencialidad de otros recursos pesqueros como son la sardina y el machuelo, continua a la espera se desarrolle esta pesquería de pequeños peces pelágicos, cuyos productos serán económicamente rentables en la medida en que se logre generar su valor agregado en las plantas enlatadoras nacionales disponibles.

¹³En 1998 la producción del subsector pesquero y acuícola presentó un descenso del 8.62% respecto al año 1997, se explica por diferentes factores en este caso el principal fue el fenómeno del niño que afectó la pesca en la zona del océano pacífico.

En este mismo año la pesca y la acuicultura aportaron el 3.96% al sector Agroindustrial y el 0.53% a la economía nacional. El promedio de aporte durante la última década es del 3.27% al sector Agroindustrial y el 0.48% a la economía nacional.

1.4 MARCO LEGAL DE LA INDUSTRIA PESQUERA COLOMBIANA

A partir de las políticas estatales que regulan la economía colombiana y que en la actualidad involucran temas de competitividad, de PYMES y en este caso del

¹³ BELTRÁN, Op. Cit., p.41

subsector pesquero existe diversidad de leyes, decretos y estatutos, entre los cuales se citan a continuación los siguientes:

Ley 13 de 1980 que tiene por objeto regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido.

Ministerio de Agricultura:

***Decreto No 1331 del 23 de mayo de 1991 por lo cual se aprueban los estatutos del instituto nacional e pesca y acuicultura INPA adoptados mediante acuerdo Numero 001 del 11 de abril de 1991.

Decreto Numero 2256 del 4 de octubre de 1991 por el cual se reglamenta la (ley 13 del 90)

Decreto Numero 2333 del 29 de diciembre de 1995 por lo cual se aprueba el acuerdo numero 000014 del 7 noviembre de 1995, emanado de la junta directiva del instituto nacional de pesca y acuicultura Inpa, mediante el cual establece su estructura interna y se determinan las funciones de sus dependencias.

Decreto Numero 245 del 3 de febrero de 1995 por el cual se ajusta la infraestructura del ministerio de agricultura y desarrollo rural y se determina la del Incora y otras disposiciones.

República de Colombia, Congreso Nacional, Ley #13 del 15 enero de 1990

Colombia dentro de la política de internacionalización de la economía impulsa el desarrollo del subsector pesquero con la creación en 1990 del instituto nacional de pesca y acuicultura INPA, que en el ente ejecutor de la política pesquera que formula el ministerio de agricultura y desarrollo rural el cual cuenta con instrumentos legales como la ley 13 del 15 de enero de 1990 conocida como el estatuto general de pesca y su decreto reglamentario 2256 de 1991, así como el documento 2959 del 22 de octubre de 1997, conformándose de esta manera que el marco jurídico institucional nacional que define políticas apropiadas para la utilización sostenible de los recursos, teniendo en cuenta la fragilidad de los ecosistemas, el carácter finito de los recursos naturales y las necesidades de las comunidades.

En 1993 se acoge la convención de las naciones unidas sobre el derecho al mar, para orientar el ejercicio de la actividad pesquera y acuícola.

En 1994 entra en rigor la conferencia internacional sobre pesca responsable.

Se realiza la conferencia de las naciones unidas sobre las poblaciones de peces transzonales y altamente migratorias (acuerdo sobre pesca de altura).

Se aprueba el código de conducta para la pesca responsable y en 1995 se llega a la declaración y plan de acción de Kioto sobre la contribución sostenible de la pesca a la seguridad reglamentaria.

1.5 PESCA EN CARTAGENA

1.5.1 Análisis de estudios de pescadores en Cartagena

1.5.1.1 Pescadores de Punta Arena: En el corregimiento de Punta Arena se realizó un estudio del INPA y la UMATA con 21 pescadores artesanales los cuales se encuestaron y se concluyó lo siguiente:

Los pescadores de Punta arena en promedio tienen edades de 37 años, la población de pescadores jóvenes es poca, demostrando que el oficio de la pesca artesanal ya no es adquirido por la población joven y prácticamente es realizado solo por una población madura. Teniendo en cuenta que estas personas tienen a su cargo o dependientes a 5 personas entre niños y ancianos se concluye que realizan este trabajo por la subsistencia de ellos mismos, su familia y se demuestra que estos son el sustento de los hogares.

En la población de pescadores la mayoría de estos saben leer y escribir aunque hay cierto número de personas que son analfabetas, mostrando con esto que todavía existen personas que no saben leer y escribir y que la única forma de sobrevivir es efectuando tal oficio que lo realizan por haberlo aprendido por la práctica y más no basado en el conocimiento.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada para los pescadores de Punta Arena en Agosto de 1994 se concluyó que solo el 10% (2 Personas) de la población total está inscrita en una organización denominada comité de pescadores

de Punta Arena los cuales tienen una edad promedio de 30 años y dependen de ellos un intervalo de 3 a 1 personas.

Las personas que no están agremiadas tienen en promedio una edad de 38 años y dependen en un intervalo de 8 a 1 con edades de 45 a 55 años.

Las herramientas que utilizan para pescar en su mayoría usan el Cordel o línea de mando y el arpón pero en menor proporción. Entre mayor sea la edad de los pescadores más aumenta la población que utiliza el cordel y siempre existen menos arponeros y por lo general

Con respecto a las embarcaciones y sistemas de propulsión la mayoría de los pescadores utilizan de madera o fibra motorizadas, estos predominan sobre los que se desplazan en menor proporción de maderas propulsadas por remos y palancas.

Los pescadores de Punta Arena a la hora de pescar prefieren hacerlo en el mar fuera(90%) que en el mar adyacente (solo el 10% de la Población). Los ingresos mínimos y máximos estimado por los pescadores de \$34 Millones y \$82 Millones.

Cabe anotar que dependiendo la edad y a la medida que aumenta es menor el porcentaje que pesca en mar afuera. Claro que en la mayoría no importando la edad pescan en el mar afuera de la comunidad.

Dependiendo a la cantidad de productos que capturan así mismo influyen la edad de estos ya que entre edades más avanzadas producen en 48% por ende es menor el número de pescadores, las capturas y precios de estas. Entre menos

avanzadas sean las edades producirán mayores ingresos en cuanto a capturas y los precios, estimado en el 52% de los productos.

Los totales estimados entre 17.971 Kg (18 Toneladas) y 42.145 Kg (42 Toneladas) de productos pesqueros equivalentes a \$33.888.710 y \$82.304.960 respectivamente.

La población de pescadores del Corregimiento de Punta arena en su totalidad son del sexo masculino.

De esta totalidad cabe aclarar que existen dos tipos de pescadores los que solo realizan tal labor (10%) y los que conocen de otros oficios, o ejercen ocasionalmente otras actividades distintas a la pesca los cuales son el 90% de la población. Existen diversos pescadores que pescan solo 9 meses al año (57%) y otros pescadores que ejercen la actividad de enero a diciembre o los 12 meses al año que son el 43% de la población. Pero cabe anotar que son pocos los pescadores que le dedican poco tiempo a esta actividad.

Teniendo en cuenta las Herramientas que utilizan así mismo es la intensidad de los días en que pescan, dado es el caso de los arponeros que pescan 44 días y los cordeleros 148 días.

En términos generales los pescadores de Punta Arena ejercen la actividad pesquera durante 849 Horas, 138 Días y 10 Meses por año.

La mayoría de los pescadores son dueños de los implementos que utilizan para realizar la actividad pesquera (90%) y en menor proporción los que no lo son. (10%). Los pescadores que utilizan arpones la mayoría no son de su propiedad y los que utilizan cordel o líneas de mano. Los demás pescan con herramientas alquilados.

En cuanto a las embarcaciones que utilizan para desplazarse el 62% de estas son propiedad de los pescadores y el 38% restantes no poseen estas embarcaciones. Esto se debe a que los pescadores que no pescan los doce meses al año son los que no tienen embarcaciones dentro de sus propiedades en cambio los que si permanecen en el año realizando esta actividad si tienen estas embarcaciones como propia.

Los Oficios que conocen los pescadores que no solamente realizan la actividad pesquera el 42% realizan agricultura, el 37% pilotos o motoristas y el 5% oficios varios.

Las especies que mas capturan los pescadores de punta arena dependiendo la zona de pesca y las herramientas que utilizan en el mar adyacente entre otros están barracuda, carito y cojinúa. Empleando arpones y líneas de mano, del mar afuera, pargo rojo, Saltona, chino.

Se pudo detectar que al momento de la captura cuando el tamaño de las especies es muy pequeño y no son susceptibles de venta o de consumo son rechazados por los pescadores devolviéndolos al mar.

En la captura diaria y los respectivos ingresos, suponiendo que todo fuera comercializado el 38% es la fracción relativamente vendida, el 22% para financiar gastos por pesca y el 40% restante a la fracción consumida.

Cabe anotar que las partes correspondientes a ventas, gastos y consumo es mayor cuando se efectúa la pesca con cordeles que con arpones; donde cordeleros generan 18 toneladas mínimas al año que es el 99% del total, con ingresos de 4 millones que son distribuidas el 38% en ventas, el 24% en gastos y el 38% en consumo. Donde el 1% de las cantidades de productos pesqueros es aportado por los arponeros, que son 0.2 toneladas o 0.5 millones.

En este año (1994) los ingresos de los pescadores era relativamente bueno comparado con el salario mínimo que tenía Colombia en este tiempo. Los ingresos netos diarios de los pescadores en Punta Arena eran de \$4.412 y el salario mínimo vigente diario era de \$3.290.

La distribución de estos ingresos mensuales era para cubrir demás gastos familiares.

1.5.1.2 Pescadores de Ararca: En el corregimiento de Ararca se realizó un estudio del INPA y la UMATA con 86 pescadores artesanales los cuales se encuestaron y se concluyó lo siguiente:

Los pescadores de Ararca en promedio tienen edades de 41 años, la población de pescadores jóvenes es poca, con esto refleja que la actividad de la pesca

artesanal ya no es difundido entre la población joven y por lo general es realizado solo por una población madura. Teniendo en cuenta que estas personas tienen a su cargo o dependientes a 3 personas entre niños y ancianos se concluye que realizan este trabajo por la subsistencia de estos, su familia y demostrando que ellos son el sustento de los hogares.

En la población de pescadores el 50% saben leer y escribir y el 50% de personas son analfabetas, visualizándose que hay muchas personas que todavía no saben leer ni escribir y que la única forma de sobrevivir es efectuando tal oficio que lo realizan por haberlo aprendido por la práctica y mas no basado en el conocimiento.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada para los pescadores de Ararca en mayo de 1994 se concluyo que el 24% (21 Personas) de la población total esta inscrita en una organización comunitaria denominada comité de pescadores de Ararca los cuales tienen una edad promedio de 32 años y dependen de ellos un intervalo de 5 a 1 personas.

Las personas que no están agremiadas tienen en promedio una edad de 31 años y dependen en un intervalo de 7 a 1 con edades de 45 a 55 años.

Las herramientas que utilizan son varias entre estas tenemos atarraya, boliche, cordel o línea de mano y trasmallo. Para pescar en su mayoría usan el Cordel o línea de mando y la atarraya es la que menos utilizan. Entre mayor sea la edad de los pescadores mas aumenta la población que no utiliza el cordel. Los que utilizan

boliche también tienen la misma tendencia y el número de pescadores que utilizan las demás artes y aparejos es muy bajo.

Con respecto a las embarcaciones y sistemas de propulsión la mayoría de los pescadores utilizan de maderas propulsadas por remos y palancas estos predominan sobre los que se desplazan en menor proporción de madera o fibra motorizada. Al aumentar la edad los pescadores prefieren no utilizar los de madera propulsadas por remo.

Los pescadores de Ararca a la hora de pescar prefieren hacerlo en el mar adyacente (69%) que en el mar afuera (El 31% de la Población).

Cabe anotar que dependiendo la edad y a la medida que aumenta es menor el porcentaje que pesca en mar afuera.

Dependiendo a la cantidad de productos que capturan así mismo influyen la edad de estos ya que entre edades más avanzadas producen en un 33% por ende es menor el número de pescadores, las capturas y precios de estas. Entre menos avanzadas sean las edades producirán mayores ingresos en cuanto a capturas y los precios, estimado en el 67% de los productos.

Los totales estimados entre 75.646 Kg (76 Toneladas) y 176.308 Kg (176 Toneladas) de productos pesqueros equivalentes a \$100.818.460 y \$250.249.433 respectivamente.

La población de pescadores del Corregimiento de Ararca en su totalidad son del sexo masculino.

De esta totalidad cabe aclarar que existen dos tipos de pescadores los que solo realizan tal labor(23%) y los que conocen de otros oficios, o ejercen ocasionalmente otras actividades distintas a la pesca los cuales son el 77% de la población. Existen diversos pescadores que pescan solo 10 meses al año (12%) y otros pescadores que ejercen la actividad de enero a diciembre o los 12 meses al año que son el 88% de la población. Pero cabe anotar que son pocos los pescadores que le dedican poco tiempo a esta actividad.

En términos generales los pescadores de Ararca ejercen la actividad pesquera durante 1.514 Horas, 255 Días y 12 Meses por año.

Los pescadores son dueños de los implementos que utilizan para realizar la actividad pesquera en la siguiente proporción el 1% que usan atarrayas son de su propiedad, el 2% los que utilizan boliche, el 67% los que usan cordeles y el 3% los que usan trasmallos. El resto utilizan arte y aparejos alquilados.

En cuanto a las embarcaciones que utilizan para desplazarse teniendo en cuenta las herramientas que utilizan para la actividad, muestra que el 1% de la población de atarrayeros tienen en su propiedad estas embarcaciones, el 2% de los bolicheros, el 51% de los cordeleros y el 4% de los trasmalleros. Los demás utilizan embarcaciones alquiladas. En general el 38% de los pescadores son propietarios y el 57% son dueños de los equipos de pesca.

Esto se debe a que los pescadores que no pescan los doce meses al año son los que no tienen embarcaciones dentro de sus propiedades en cambio los que si permanecen en el año realizando esta actividad si tienen estas embarcaciones como propia.

Los Oficios que conocen los pescadores que no solamente realizan la actividad pesquera el 21% realizan agricultura, el 21% Albañilería y las ventas el 15% .

Las especies que mas capturan los pescadores de Ararca dependiendo la zona de pesca y las herramientas que utilizan en el mar adyacente entre otros están macabi, chino y róbalo. Empleando principalmente líneas de mano; del mar afuera, macabi, chino jurel y marulanga.

La gran parte de las especies capturadas tiene como destino final la comercialización, las demás las destinan para el consumo tanto de pescadores como sus familias.

En la captura diaria y los respectivos ingresos, suponiendo que todo fuera comercializado el 38% es la fracción relativamente vendida, el 22% para financiar gastos por pesca y el 40% restante a la fracción consumida.

Cabe anotar que las partes correspondientes a ventas, gastos y consumo es mayor cuando se efectúa la pesca con atarrayas y trasmallos ; Cabe anotar que la mejor calidad de productos son los capturados por los cordeleros y generan 52 toneladas mínimas al año que es el 68% del total, con ingresos de 68 millones que

son distribuidas el 38% en ventas, el 22% en gastos y el 40% en consumo. Donde el 32% de las cantidades de productos pesqueros es aportado por los demás pescadores, que son 24 toneladas o 33 millones.

En este año (1994) los ingresos de los pescadores era relativamente bajo comparado con el salario mínimo que tenía Colombia en este tiempo. Los ingresos netos diarios de los pescadores en Ararca eran de \$1.802 y el salario mínimo vigente diario era de \$3.290.

La distribución de estos ingresos mensuales era para cubrir demás gastos familiares.

1.5.1.3 Pescadores de La Boquilla: En el corregimiento de La Boquilla se realizó un estudio del INPA y la UMATA con 801 pescadores artesanales los cuales se encuestaron y se concluyó lo siguiente:

Los pescadores de La Boquilla en promedio tienen edades de 34 años, la población de pescadores de mayor edad es poca, con esto refleja que la actividad de la pesca artesanal ya es asociado entre la población joven y por lo general es realizado también en parte por la población madura. Teniendo en cuenta que estas personas tienen a su cargo o dependientes a 3 personas entre niños y ancianos se concluye que realizan este trabajo por la subsistencia de estos, su familia y demostrando que ellos son el sustento de los hogares.

En la población de pescadores el 73% saben leer y escribir y el 27% de personas son analfabetas, visualizándose que son pocas las personas que todavía no saben

leer y escribir y que la única forma de sobrevivir es efectuando tal oficio que lo realizan por haberlo aprendido por la práctica, aunque se demuestra que se empieza a superar la población.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada para los pescadores de La Boquilla en Abril de 1994 se concluyo que el 10% (84 Personas) de la población total esta inscrita en una organización comunitaria como Copebo, Apescarbol, Peztiburón, el progreso etc. los cuales tienen una edad promedio de 35 años y dependen de ellos un intervalo de 6 a 1 personas.

Las personas que no están agremiadas tienen en promedio una edad de 34 años y dependen en un intervalo de 5 a 1 con edades de 45 a 55 años.

Las herramientas que utilizan son varias entre estas tenemos atarraya, boliche, cordel o línea de mano, trasmallo, palangre, nasa o buceo. Para pescar en su mayoría usan la atarraya y la nasa o buceo es la que menos utilizan. Entre mayor sea la edad de los pescadores menos aumenta la población que utiliza la atarraya y boliches.

Con respecto a las embarcaciones y sistemas de propulsión la mayoría de los pescadores utilizan de maderas propulsadas por remos y palancas estos predominan sobre los que se desplazan en menor proporción de madera o fibra motorizada. Cabe resaltar que además de estas embarcaciones también se desplazan a pie y los que lo hacen a pie a veces utilizan embarcaciones de

madera. Al aumentar la edad los pescadores prefieren no utilizar los de madera propulsadas por remo.

Los pescadores de La Boquilla a la hora de pescar prefieren hacerlo en el mar (48%), ciénaga de la virgen (El 30% de la Población), bahía de Cartagena (1%), mar y ciénaga (16%), mar y bahía (3%), ciénaga y bahía (1%), mar, ciénaga y bahía (1%).

De acuerdo con el arte y aparejo, la embarcación, el sistema de propulsión y la época depende en gran medida la zona de pesca en la cual pesca.

Dependiendo a la cantidad de productos que capturan así mismo influyen la edad de estos ya que entre edades mas avanzadas producen en 39% por ende es menos el numero de pescadores, las capturas y precios de estas. Entre menos avanzadas sean las edades producirán mayores ingresos en cuanto a capturas y los precios, estimado en el 61% de los productos.

Los totales estimados entre 544.328 Kg (544 Toneladas) y 1.231.796 Kg (1232 Toneladas) de productos pesqueros equivalentes a \$801.509.024 y \$2.245.104.476 respectivamente.

La población de pescadores del Corregimiento de La Boquilla en su totalidad son del sexo masculino.

De esta totalidad cabe aclarar que existen dos tipos de pescadores los que solo realizan tal labor (33%) y los que conocen de otros oficios, o ejercen ocasionalmente otras actividades distintas a la pesca los cuales son el 67% de la

población. Existen diversos pescadores que pescan solo 8 meses al año (29%) y otros pescadores que ejercen la actividad de enero a diciembre o los 12 meses al año que son el 71% de la población. Pero cabe anotar que son pocos los pescadores que le dedican poco tiempo a esta actividad.

En términos generales los pescadores de La Boquilla ejercen la actividad pesquera durante 1.356 Horas, 219 Días y 11 Meses por año.

Los pescadores son dueños de los implementos que utilizan para realizar la actividad pesquera en la siguiente proporción el 70% que usan atarrayas son de su propiedad, el 9% los que utilizan boliche, el 14% los que usan cordeles y el 7% los que usan trasmallos. El resto utilizan arte y aparejos alquilados menos los buzos y naseros que utilizan sus propios equipos.

En cuanto a las embarcaciones que utilizan para desplazarse teniendo en cuenta las herramientas que utilizan para la actividad, muestra que el 23% de la población de atarrayeros tienen en su propiedad estas embarcaciones, el 13% de los bolicheros, el 2% de los cordeleros y el 7% de los trasmalleros. Los demás utilizan embarcaciones alquiladas. En general el 38% de los pescadores son propietarios y el 18% son dueños de los equipos de pesca.

Esto se debe a que los pescadores que no pescan los doce meses al año son los que no tienen embarcaciones dentro de sus propiedades además conocen otros oficios a la pesca en cambio los que si permanecen en el año realizando esta actividad si tienen estas embarcaciones como propia.

Los Oficios que conocen el 51% de los pescadores que no solamente realizan la actividad pesquera el 13% realizan ventas, el 29% Albañilería y el turismo el 9% .

Las especies que mas capturan los pescadores de la Boquilla dependiendo la zona de pesca y las herramientas que utilizan en el mar con boliche entre otros están jurel, sierra, cojinúa, róbalo y marulanga. De la ciénaga de la virgen, mojarra, chango, róbalo o robalete, lebranche y lisa, con atarraya y de la bahía de Cartagena, lebranche, sable, casabito, cojinúa y lisa utilizando atarrayas y boliche.

La gran parte de las especies capturadas tiene como destino final la comercialización, las demás las destinan para el consumo tanto de pescadores como sus familias.

En la captura diaria y los respectivos ingresos, suponiendo que todo fuera comercializado el 22% es la fracción relativamente vendida, el 19% para financiar gastos por pesca y el 59% restante a la fracción consumida.

Cabe anotar que las partes correspondientes a ventas, gastos y consumo es mayor cuando se efectúa la pesca con atarrayas y cordeles mientras que el comportamiento del consumo es el contrario es mayor entre los bolicheros y trasmalladeros.

Los productos capturados por los bolicheros y atarrayeros generan 433 toneladas mínimas al año que es el 80% del total, con ingresos de 626 millones que son distribuidas el 30% en ventas, el 23% en gastos y el 47% en consumo. Donde el

20% de las cantidades de productos pesqueros es aportado por los cordeleros y trasmalleros, que son 111 toneladas o 176 millones.

En este año (1994) los ingresos de los pescadores era relativamente bajo comparado con el salario mínimo que tenía Colombia en este tiempo. Los ingresos netos diarios de los pescadores en La Boquilla eran de \$1.479 y el salario mínimo vigente diario era de \$3.290.

La distribución de estos ingresos mensuales era para cubrir demás gastos familiares.

1.5.1.4 Pescadores de Caño de Loro: En el corregimiento de Caño de Loro se realizó un estudio del INPA y la UMATA con 19 pescadores artesanales los cuales se encuestaron y se concluyó lo siguiente:

Los pescadores de Caño de Loro en promedio tienen edades de 38 años, la población de pescadores de mayor edad es poca, con esto refleja que la actividad de la pesca artesanal ya es asociado entre la población joven y es realizado también en parte por la población madura. Teniendo en cuenta que estas personas tienen a su cargo o dependientes a 4 personas entre niños y ancianos se concluye que realizan este trabajo por la subsistencia de estos, su familia y demostrando que ellos son el sustento de los hogares.

En la población de pescadores el 84% saben leer y escribir y el 16% de personas son analfabetas, visualizándose que son pocas las personas que todavía no saben leer y escribir y que la única forma de sobrevivir es efectuando tal oficio que lo

realizan por haberlo aprendido en la práctica, aunque se demuestra que se empieza a superar la población.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada para los pescadores de Caño de Loro en Julio de 1994 se concluyo que el 26% (5 Personas) de la población total esta inscrita en una organización comunitaria llamada Comité de pescadores de Caño de Loro los cuales tienen una edad promedio de 46 años y dependen de ellos un intervalo de 5 a 1 personas.

Las personas que no están agremiadas tienen en promedio una edad de 34 años y dependen en un intervalo de 7 a 1 con edades de 45 a 55 años.

Las herramientas que utilizan son línea de mano para todos los pescadores.

Con respecto a las embarcaciones y sistemas de propulsión la mayoría de los pescadores utilizan de maderas propulsadas por remos y palancas estos predominan sobre los que se desplazan en menos proporción de madera o fibra motorizada. Al aumentar la edad los pescadores prefieren no utilizar los de madera propulsadas por remo.

Los pescadores de Caño de Oro a la hora de pescar prefieren hacerlo en el mar adyacente (47%) y el mar afuera (53%). Dependiendo la edad disminuye la proporción de pescadores en mar afuera.

De acuerdo con el arte y aparejo, la embarcación, el sistema de propulsión y la época depende en gran medida la zona de pesca en la cual pesca.

Dependiendo a la cantidad de productos que capturan así mismo influyen la edad de estos ya que entre edades mas avanzadas producen en 42% por ende es menos el numero de pescadores, las capturas y precios de estas. Entre menos avanzadas sean las edades producirán mayores ingresos en cuanto a capturas y los precios, estimado en el 58% de los productos.

Los totales estimados entre 14.018 Kg (14 Toneladas) y 29.686 Kg (30 Toneladas) de productos pesqueros equivalentes a \$24.060.671 y \$50.680.603 respectivamente.

La población de pescadores del Corregimiento de Caño de Loro en su totalidad son del sexo masculino.

De esta totalidad cabe aclarar que existen dos tipos de pescadores los que solo realizan tal labor (26%) y los que conocen de otros oficios, o ejercen ocasionalmente otras actividades distintas a la pesca los cuales son el 74% de la población. Existen diversos pescadores que pescan solo 9 meses al año (32%) y otros pescadores que ejercen la actividad de enero a diciembre o los 12 meses al año que son el 68% de la población. Pero cabe anotar que son pocos los pescadores que le dedican poco tiempo a esta actividad.

En términos generales los pescadores de Caño de Loro ejercen la actividad pesquera durante 1.544 Horas, 217 Días y 10 Meses por año.

Los pescadores son dueños de los implementos que utilizan para realizar la actividad pesquera en la siguiente proporción el 95% que usan cordeles o línea de mano y el 5% restante utilizan arte y aparejos alquilados.

En cuanto a las embarcaciones que utilizan para desplazarse muestra que el 37% de la población no tienen en su propiedad estas embarcaciones, el 63% son propietarios.

Esto se debe a que los pescadores que no pescan los doce meses al año son los que no tienen embarcaciones dentro de sus propiedades además conocen otros oficios a la pesca en cambio los que si permanecen en el año realizando esta actividad si tienen estas embarcaciones como propia.

Los Oficios que conocen el 49% de los pescadores que no solamente realizan la actividad pesquera el 21% realiza carpintería, el 21% pilotos o motoristas y el 7% son calafateadores.

Las especies que mas capturan los pescadores de Caño de Loro dependiendo la zona de pesca y las herramientas que utilizan en el mar adyacente extraen chino, macabi y ronco, y el mar afuera chino, saltona, macabi y mojarra, empleando líneas de mano o cordeles.

La gran parte de las especies capturadas tiene como destino final la comercialización, las demás las destinan para el consumo tanto de pescadores como sus familias.

En la captura diaria y los respectivos ingresos, suponiendo que todo fuera comercializado el 32% es la fracción relativamente vendida, el 21% para financiar gastos por pesca y el 47% restante a la fracción consumida.

Los productos capturados por Cordeleros generan 14 toneladas mínimas al año que es el 100% del total, con ingresos de 24 millones que son distribuidas el 33% en ventas, el 21% en gastos y el 46% en consumo.

En este año (1994) los ingresos de los pescadores era relativamente bajo comparado con el salario mínimo que tenía Colombia en este tiempo. Los ingresos netos diarios de los pescadores en Caño de Loro eran de \$1.869 y el salario mínimo vigente diario era de \$3.290.

La distribución de estos ingresos mensuales era para cubrir demás gastos familiares.

1.5.2 Resultados de estudio realizado por el INPA y la UMATA, para análisis de la pesca en los corregimientos aledaños de la ciudad de Cartagena:

De los resultados establecido de las investigaciones realizadas, se pudo extraer y destacar, el hecho de en el 100% (2.467 pescadores) de las población investigada el 98% (2.407 pescadores) son hombres y el 2% (60 pescadoras) son mujeres respectivamente; son pescadores en algunas comunidades costeras del área de influencia de Cartagena, con sus áreas respectivas de pesca, observándose que el 79% (1.961 pescadores) pescan en el mar y 21% (506 pescadores) en las

ciénagas de agua dulce (ciénagas de arroyo grande y el totumo), salobre (ciénagas de la virgen y Juan polo) y saladas (Cienaga la redonda).

Específicamente se analizaron 23 corregimientos dedicados en su gran mayoría a la pesca artesanal entre los que se encuentran: La Boquilla, Punta Canoa, Arroyo de Piedra, Arroyo de las Canoas, Arroyo Grande, Pueblo Nuevo, Loma Arena, Galerazamba, Albornoz, Arroz Barato, Las Tenazas, El Paraíso, Torices, Tierra Bomba, Punta Arena, Caño de Loro, Bocachica, Ararca, Santa Ana, Barú, Pasacaballos, Recreo, Leticia.

Los resultados obtenidos en cuanto a técnicas de pesca se encuentran distribuidos así: el 85% de la población total de los pescadores utilizan como artes y aparejo de pesca la atarraya el (29%), el boliche (25%), y el cordel o línea de mano (31%) el 15% restante emplean otras artes y aparejos de pesca, el 12% de los cuales utilizan trasmallos o redes agalleras, desplazándose principalmente en embarcaciones de madera impulsadas por remos o palancas (73%) o en embarcaciones de madera y fibra con motores fuera de borda (20%) o con motores de centro menos del 1%. Algunos pescadores realizan sus faenas a pie (7%).

El esfuerzo pesquero esta representado por los días efectivos de pesca, donde los bolicheros pescan en promedio 221 días, los atarralleros 213, los trasmalleros 212 y los cordeleros 198 empleando las 4 artes y aparejos mas importante del área en la cual el promedio general es de 210 días de pesca anual.

Es el boliche el arte de pesca que requiere mayor esfuerzo pesquero, mayor mano de obra y es el que genera mayor empleo, entre 5 y 11 personas se necesitan para arrástralo.

Entre las especies que mas predominan a la hora de pescar los pescadores de los diferentes corregimientos de Cartagena son:

Jurel, Sierra, Cojinúa, Róbalo, Pargo, Chino, Macabi, Saltona, Lisa, Mojarra Blanca, Ronco, Lebranche, Sable, Sábalo, Langosta, Barracuda, Barbuda, Casabito, Anchova, de la Ciénaga Lisa, Lebranche, Róbalo, Macabi, Chivo, Sablo, Chango, Robalito, Mojarra Amarilla y Mojarra Lora. Siendo esta ultima especie producto de la repoblación que el INPA, ha hecho en algunos cuerpos de agua del departamento de Bolívar, como en las ciénagas de las ventas o de arroyo grande y del Totumo o amansaguapos.

En cuanto a las propiedades que tienen los pescadores de los diferentes corregimientos de Cartagena, se resalta el hecho que no todos son propietarios de estos. En términos generales en cuanto a artes y aparejos (37%) y en cuanto a las embarcaciones y sistemas de propulsión el 68% no son propietarios, lo cual significa que en mayor proporción están en equipos alquilados.

Los pescadores de los diferentes corregimientos de Cartagena, además de pescar en su mayoría conocen otra clase de oficios los que se destacan, La albañilería, las ventas, la agricultura entre otros en menos proporción. Solo el 30% de la población de pescadores exclusivos.

Las capturas y los ingresos brutos mínimos (2.424 Ton. Y 3.530 Millones) anuales, las ventas (36%), gastos (28%) y el consumo (36%) de los pescadores y valores relativos de las cantidades que se movilizan en las comunidades referidas al año 1994. es de anotar que en este año el salario mínimo legal colombiano diario era de \$3.290, lo cual significaba que los ingresos de los pescadores incluyendo el consumo se encontraba por debajo de este salario, diciendo con esto que con tan solo \$43.000 mensuales tenían que cubrir los demás gastos personales y de la familia diferentes a los del pescado.

En los diferentes corregimientos de Cartagena la edad promedio de los pescadores de las comunidades están representados por 30 años para este año (1994). El intervalo de edad que predomina es el de 25 a 35 años seguido por el intervalo de 15 a 25 años. Cabe resaltar que la mayoría de los pescadores saben leer y escribir siendo la proporción del 72%, claro que cabe resaltar que existe todavía una proporción de pescadores analfabetas lo cual es del 28%. A su vez estos tienen a su cargo el mismo numero de personas a su cargo de 1 pescador por 4 dependientes.

1.6 HISTORIA DE LAS PYMES DE COLOMBIA

En Colombia las PYMES son consideradas como fuente de generación y propulsión del desarrollo y de la democratización del capital; representa la mayor fuerza productiva y se destaca en algunos sectores como: cuero, alimentos, confecciones entre otros.

¹⁴De acuerdo a datos oficiales, la pequeña y mediana empresa en el conjunto de la industria manufacturera colombiana genera el 49.56% del empleo industrial, a la vez que representa el 92.16% del total de los establecimientos industriales.

En términos de generación de ingresos, las PYMES contribuyen con el 38.79% de los salarios y el 29.96% de las prestaciones sociales pagadas por el conjunto de los establecimientos industriales. Por otra parte, participan significativamente en la generación del valor agregado (33%), en la inversión neta (30.94%), en el consumo industrial (44.93%) y en las exportaciones no tradicionales (33.26%).

A pesar de los datos presentados anteriormente, la mayoría de las pymes están en una difícil situación por no haberse anticipado a los cambios en el entorno y al mal manejo administrativo al que se han visto sometidas.

¹⁵A pesar de las dificultades que implicó para la industria nacional el adecuar sus procesos productivos a las nuevas exigencias del mercado internacional, algunas PYMES colombianas han conseguido cruzar las fronteras y ubicar sus productos en otros países de América Latina, Estados Unidos y Europa. En este sentido podríamos mencionar la confección de ropa infantil y ropa interior femenina, confitería, artes gráficas, productos de cuero y del sector metalmeccánico.

¹⁴PYMES EN COLOMBIA, Pagina web oficial Acopi (Asociación nacional de medianas y pequeñas industrias).

¹⁵ Ibid., p. 68

En Colombia, sólo hasta 1988 se ha venido a estructurar una formulación coherente de una normatividad acorde con la realidad económica del sector pyme. Con anterioridad a 1988 los esfuerzos a favor de la pyme habían sido asilados y no habían tratado a profundidad las necesidades reales del sector. En 1984 se creó el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa con el cual se tratan de implementar políticas y estrategias que propicien el desarrollo del sector microempresarial colombiano.

La ley 78 de 1988 es el resultado de un proceso social, económico y político en momentos donde la economía nacional mostraba serios problemas de concentración monopólica, bajo crecimiento económico, atraso tecnológico y escasa competitividad en los mercados internacionales producto en gran parte de la carencia de una política industrial orientada hacia el desarrollo y estabilidad a largo plazo, lo que profundizaba la brecha entre la gran industria que gozaba de cierta favorabilidad y la pequeña industria que sufría de la ausencia total de políticas de desarrollo que consultaran sus intereses.

El agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y promoción de exportaciones habían dejado a la economía colombiana con graves problemas estructurales que le impedían adaptarse favorablemente al entorno cambiante de las tendencias económicas internacionales.

La ley 78 de 1988 pretendió entonces crear un marco jurídico y regulatorio que pudiera favorecer el desarrollo del sector de la pequeña industria cuando por fin se

le empezaba a otorgar la importancia debida a este sector. Se empezó a entender que sin unas reglas claras de juego para la pyme, se perdían progresivamente posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Aunque la ley 78 de 1988 fue un gran esfuerzo en su momento, las condiciones normativas básicas no se han ajustado acertadamente a las condiciones dinámicas del mercado internacional en los últimos años.

Desde 1984 se iniciaron esfuerzos enfocados hacia la microempresa y en general al sector pyme con el PNDM (Plan Nacional de Desarrollo para la Microempresa), mediante un documento Conpes, su coordinación pasó a ser función del DNP. En 1994 se estructuró un nuevo Plan de Desarrollo de la Microempresa y de las pymes que incluyó, además del aspecto financiero, aspectos como los servicios tecnológicos y centros de desarrollo productivo. Dadas las limitaciones en materia de acceso de las pymes y microempresas a los servicios especializados y a recursos financieros escasos se propone entonces crear una línea de crédito especial para el sector denominada FINURBANO, un programa de s y un nuevo orden institucional. Entre otras medidas se amplió el número de entidades financieras que pueden acceder a los recursos del IFI, se fortalece el Fondo Nacional de Garantías, se establece el Programa Nacional de Servicios Tecnológicos reas de comercialización, producción, gestión, organización e información, se le encarga al SENA la labor de la capacitación empresarial y técnica otorgando subsidios a la formación, se crean algunos y se fortalecen

también los Centros de Desarrollo Productivo existentes, entre otras medidas de apoyo importantes.

Dentro de la normatividad que regula la actividad empresarial-industrial, el documento Conpes 2762 "Política de Modernización y Reversión Industrial (PMRI)"⁷, si bien observa políticas generales del sector industrial, para la División de Análisis Sectorial del Ministerio de Desarrollo, es claro que se constituye en la columna vertebral de la gestión de políticas en pro del desarrollo industrial y en él, el desarrollo de la pyme.

Además en Colombia a partir de la incursión de la ley MIPYME se crearon nuevas condiciones de competitividad para este tipo de empresas indicando la apertura de nuevas oportunidades de negocios y de nuevos mercados para micro, pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, y para que las PYMES colombianas sean más competitivas y se inserten decididamente en los mercados internacionales se hace necesario un trabajo orientado tanto a la innovación y modernización tecnológica como a la innovación en la gestión.

En estos aspectos existe una organización como es ACOPI (Asociación Colombiana de Medianas y pequeñas Industrias) que apoya la iniciativa empresarial a través de los programas específicos en diferentes áreas operativas.

(mas sobre acopi)

1.7 HISTORIA DE LAS PYMES EN CARTAGENA

El desarrollo de los grandes proyectos industriales en la zona industrial de Mamonal le dio un gran impulso al mercado local. La mayor cantidad de empleo trajo como consecuencia mayores niveles de ingresos, inversión y consumo, con lo cual el mercado local adquirió un dinamismo importante.

Un hecho aun mas trascendental fue el dinamismo que tomo la pequeña industria, que entro en la dinámica del crecimiento de Mamonal y se convirtió en una importante fuente de suministro de insumos de todo tipo requerido por la gran Industria, en un típico proceso de encadenamiento.

Así mismo, surgieron negocios que si bien no estaban ligados a la producción industrial entraron a llenar las necesidades de producción de un mercado en crecimiento, de allí que el lugar que mas se beneficio con el despegue fue la zona Industrial del barrio el Bosque, donde con autoridad se desarrollo una industria poco incipiente, poco tecnificada, pero de una importancia significativa en la vida económica de la ciudad.

Aparecieron empresas como INDUGRACO(Industria de granos y aceites), Indugrasas, las Arroceras Nery y Díaz, las harineras del Castillo y de la Espriella,

La tostadora de Café, Don Chicho, la Industria de licores de Bolívar INDULIBOL, las embotelladoras Roman y postobon, Helados y lácteos Montemar y Codegan, Purina, las mueblerías heredia y Charlie, Tuvinil, Indufrial entre otros.

Cabe destacar que alguna de estas empresas se expandieron y dejaron de ser pequeñas, como por ejemplo INDULIBOL, Embotelladora Roman etc., mientras que otras desaparecieron por diferentes circunstancias como el caso de Indugraco.

¹⁶El sector del Bosque, lejos de perder importancia en la ubicación geográfica de las pequeñas y medianas empresas se ha consolidado.

El protagonismo creciente de la pequeña Industria llevo a los propietarios de las empresas en su mayoría empresas de familia a organizarse como gremios y a diseñar programas para mejorar sus procesos productivos y de comercialización.

Los sectores donde se presentan mayor cantidad de empresas pymes en la ciudad de Cartagena son el de los alimentos y el pesquero, sumando ambos el 40%.

¹⁶ BOTERO Cecil Alfonso, Guzmán Álvaro. Análisis del Sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Exportadoras de la Ciudad de Cartagena Tesis para optar al título de Administradores de empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena 2000.

El sector de los alimentos, en general, abarca gran porcentaje de empresas en todas las regiones del país, pero el sector pesquero es más común en las zonas costeras, atlántica y pacífica, entre las cuales se cita la ciudad de Cartagena.

Estos sectores a su vez son los que mayor destinan parte de su producción a los mercados externos. El 70% de las pymes exportadoras de Cartagena se clasifican como medianas y el 30% restante se clasifican como pequeñas. De acuerdo con esto la actividad exportadora se le facilita más a una empresa considerada como mediana, que para una pequeña, debido a que, por su condición de empresa más grande, las medianas cuentan con mayor solidez económica y credibilidad.

En cuanto al tiempo que llevan de creadas las empresas, se observa que el 60% tiene entre 10 y 20 años de constituida, el 20% tiene menos de 10 años, el 10% entre 21 y 30 años, y otro 10% tiene más de 30 años. Tenemos aquí que el 80% de las pymes exportadoras de la ciudad de Cartagena tienen una edad superior a los 10 años, esto indica que el desarrollo de este sector no ha sido muy dinámico en los últimos años.

Con relación a los gremios a los que pertenecen el 60% está afiliado a Acopi (Asociación Colombiana de pequeños y medianos industriales), el 30% a Andi (Asociación Nacional de Industriales), el 20% a Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes), otro 20% no está afiliado a ningún gremio, el 10% a Camacol (Cámara Colombiana de la Construcción), el 10% a Acuanal (Asociación Nacional

de Acuicultores de Colombia) y un 10% más a Fedecueros (Federación de Productores de Cuero).

El Gobierno Nacional no pudo negar la importancia de las **PYME** y salió a diseñar el marco legal dentro del cual debían moverse, fue así

Como en el año 1951 nació la asociación Colombiana de pequeños y medianos industriales ACOPI.

A pesar de que estas empresas están afiliadas a estos gremios, su participación dentro de ellos no es activa. La vinculación de las pymes a los gremios obedece a la solución de necesidades tangibles y puntuales, que en muchos casos no son solucionadas.

Los gremios representan una respuesta a la escasez de recursos económicos y a la imposibilidad de inversión en el desarrollo del recurso humano, específicamente en la capacitación.

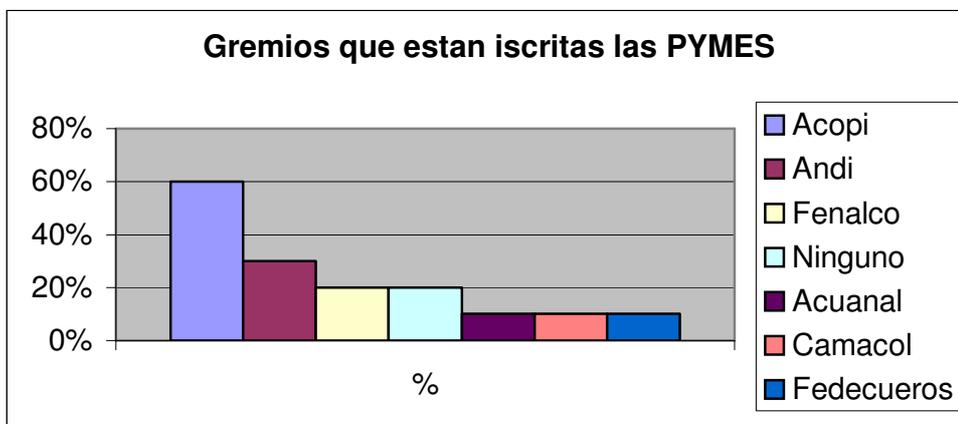


Figura 1. Gremios a los cuales están inscritas las pymes

El 60% de las pymes exportadoras de la ciudad de Cartagena están constituidas como sociedades limitadas, el 30% como sociedades anónimas y el 10% como sociedades en comandita simple.

La razón por la cual la mayoría de estas empresas se decidieron constituir como sociedades de responsabilidad limitada se debe al alto riesgo que se corre al ejercer la actividad de producción; además los empresarios de ninguna manera quieren comprometer el patrimonio a título personal. Cabe anotar que este tipo de sociedad es de fácil y rápida constitución y operación.

1.8 HISTORIA DE LAS PYMES PESQUERAS EN CARTAGENA

A pesar de que las pymes pesqueras de Cartagena no revelan muchos datos a partir de su creación, si es claro que estas empresas surgieron por la iniciativa de

inversiones extranjeras que se motivaron a incursionar y explotar los recursos pesqueros con que cuenta el mar caribe.

Las pequeñas y medianas empresas desde el momento en que se formaron como empresa no tuvieron los suficientes recursos para poder adquirir sus propios armadores y por tanto tuvieron que recurrir a las grandes pesqueras quienes les facilitaron el alquiler de sus armadores, dejando claro que el gran porcentaje de su producción se la venden a la empresa dueña del armador por tener establecido un contrato con anterioridad.

Hay que destacar que hace algunos años cuando se inicio la actividad de la pesca en Colombia los recursos pesqueros eran abundantes comparados con los actuales lo que permitía que la cantidad de productos fuese mucho mayor y pudieran contrarrestar los costos incurridos en el proceso de captura; y todos estos factores ayudaron a generar un sector lo suficientemente rentable, lo que permitió a algunas pequeñas pesqueras la posibilidad de adquirir sus propios armadores y establecer una empresa mas consolidada, las que actualmente se identifican como medianas empresas y son las que están o pueden tener la posibilidad de ser exportadoras.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que las grandes empresas del sector pesquero en Cartagena, nacieron siendo unas pequeñas empresas que poco a poco se han ido consolidando, generándoles nuevos e innovadores procesos productivos para poder estar a la vanguardia de las grandes pesqueras internacionales.

1.9 INCURSIÓN DE LAS PYMES PESQUERAS FRENTE AL ALCA

La competitividad en Colombia esta presente en la economía nacional y es evidente desde la perspectiva de la política comercial en este gobierno, que plantea temas como la liberación de los mercados y la globalización.

Cuando se habla de pequeñas y medianas empresas, por lo general se tiende a pensar -aunque nos engañen las proporciones- en un sector poco importante para el desarrollo de una región o de un país. Aunque para muchos resulte sorprendente, la Pyme ha sido el sector empresarial que ha impulsado en definitiva el desarrollo de muchas economías hoy pertenecientes al selecto grupo de países desarrollados y ha colocado a muchos otros a las puertas de serlo. Países como Japón, España e Italia han sustentado su desarrollo en una delicada y cuidadosa articulación de este sector empresarial. No es pues algo que sorprenda que en España las pymes -incluyendo las microempresas- representen el 99.8% del total de establecimientos, en Italia el 97.6% y en Japón el 99.1% y representen el 64%, el 54% y el 79% del empleo total de estas economías respectivamente .

La pequeña y mediana empresa posee una serie de características que bajo las condiciones adecuadas del entorno y el buen desarrollo de los mercados de factores, les permite flexibilidad para sortear condiciones económicas desfavorables convirtiéndose en fuente de crecimiento y estabilidad económica.

El sector de la pyme en el mundo, es decir, el que agrupa los establecimientos empresariales de menor tamaño relativo en las economías tiene una destacada participación en el desempeño general de las economías. En la mayoría de países de la OCDE las pymes representan entre el 60 y el 70% del total de los empleos.

Para tener una idea de la importancia y la representatividad de las pequeñas y medianas empresas en el mundo, en Europa, aún incluyendo las grandes empresas, el promedio de empleados por empresa, excluyendo el sector primario, es de solamente 6 personas ¹⁹ Las clasificaciones de acuerdo al tamaño de las empresas para ser catalogadas como "pymes" varía según el país de referencia.

En Colombia se utilizan dos criterios: 1) Tamaño de activos (menor a 2.600 millones a diciembre de 1997) y 2) Número de empleados (inferior a 200); esta cuando se analiza este sector empresarial.

Adicional a las situaciones expuestas anteriormente, y que explican la condición actual de las pymes en el mundo es totalmente necesario no perder de vista este tipo de empresas en Colombia y mucho menos el proceso de internacionalización a que se vera sometido el país cuando comience a funcionar el ALCA.

El objetivo primordial de Colombia en el Área de Libre Comercio de las América es aprovechar las condiciones productivas del País y su posición estratégica en el Hemisferio Occidental, para aumentar y diversificar las exportaciones nacionales de bienes y servicios, mediante la consolidación de un mercado ampliado que cree incertidumbre a inversionistas y operadores comerciales tanto nacionales como

extranjeros. Para lograrlo, se busca en primer lugar consolidar los mercados para la oferta exportable actual colombiana y, al tiempo, construir una nueva oferta, utilizando inversión nacional y extranjera interesada en aprovechar las ventajas de la situación privilegiada situación geográfica con que cuenta el País.

De otro lado, Colombia ha venido participando de manera unificada como bloque dentro de la Comunidad Andina -CAN-, gracias a lo cual ha podido ejercer un mayor peso en las negociaciones, siendo uno de los bloques importantes dentro de la negociación, junto con NAFTA y MERCOSUR.

Igualmente, al interior de la CAN Colombia se ha distinguido durante este proceso por su liderazgo en la formulación y sustentación de propuestas de interés nacional y regional. Cabe destacar en ese sentido, el tema del Trato Especial y Diferenciado, que ha sido considerado e incluido en desarrollo del Acuerdo, gracias a una propuesta realizada por la CAN promovida por Colombia, así como también el liderazgo ejercido sobre la posición andina, para que la CAN apoyara el avance y la terminación temprana de las negociaciones. En este mismo orden de ideas, Colombia ha contado con una alta asistencia a las reuniones de todos los grupos de negociación y con un elevado grado de participación en las mismas, logrando así defender los intereses del empresariado nacional y de los ciudadanos colombianos.

Esta alianza de libre comercio de las Américas demostrará, si no se toman los correctivos, las grandes debilidades que tienen las PYMES y las PYMES del subsector pesquero frente al mundo.

2. INTRODUCCION A LAS CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS MAS RELEVANTES DE LAS PYMES PESQUERAS A NIVEL INTERNACIONAL

¹⁷En la actualidad la Industria Pesquera se ha visto en la necesidad de incrementar el número de embarcaciones, equipos e industrias para lograr una gran versatilidad y eficiencia. Con estas acciones se ha alcanzado en la industria un ambiente altamente competitivo, que evoluciona y se hace cada vez más complejo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto la industria pesquera de los países desarrollados y de algunos países en vías de desarrollo han ido aprovechando las ventajas que ofrece la evolución de una nueva tecnología haciendo uso de una serie de materiales que permiten innovar los métodos de pesca, sobre todo en años recientes, y que admiten mayores capturas al perfeccionarse las técnicas de detección de los peces, es el caso del uso de hilos sintéticos que han ayudado a la confección de redes grandes, sólidas y más eficientes.

Por otra parte se han presentado en la maquinaria de cubierta y en la del procesamiento de la captura en el mismo barco, hacen posible que una pequeña tripulación pueda ocuparse de las capturas y de las redes, se cuentan con métodos de conservación de los productos que permiten alargar el tiempo de

¹⁷ VIII. EL FUTURO DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL. Available from internet: [omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/100/ htm/sec_12.htm](http://omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/100/htm/sec_12.htm) - 23k -

pesca; por ejemplo si el regreso a puerto es rápido se realiza aplicación del hielo, se tiene la salmuera refrigerada y posteriormente se pasa a congelación, pero si se tardan más, usan la salazón y el escabeche.

Los grandes barcos-factoría elaboran hasta el último fragmento de las capturas, sin desperdiciar nada, lo que hace que estos barcos puedan trabajar durante meses muy alejados de sus puertos.

Cabe resaltar que en diferentes pesquerías y en especial de los países mas industrializados, los patrones de las embarcaciones intercambian cierto tipo de información sobre las capturas, la ubicación y la estrategia pesquera, en este caso se da un tipo de colaboración entre unas y otras con el fin de intensificar los mecanismos de ayuda para el posicionamiento del sector en general.

Por otro lado en los países menos desarrollados se debe lograr que las diferentes empresas crezcan y se desarrollen, para esto tendrán que incrementar el tamaño y autonomía de sus flotas con barcos pesqueros de mayor calado, más potentes; sobre todo basarse en la infraestructura y redes de pesca que les permitiría obtener mejores capturas por aplicación de tecnología en todos estos procedimientos. Esta infraestructura y tecnología implica inversiones grandes, por esto necesitan contar con créditos bancarios, ya sea de su banca nacional o de la internacional. Asimismo, es necesario aplicar nuevas técnicas y capacitar a los pescadores en ellas, para evitar las pérdidas que se presentan después de la captura, por el mal manejo del producto.

Además Para poder establecer programas de desarrollo y crecimiento en el sector que aseguren que las empresas pesqueras se posicionen en el mercado, deben cumplir mínimo con ciertas características que garanticen el emprender a trabajar en las debilidades que tienen y desmejoran su capacidad competitiva.

- La Disponibilidad de recursos, ya sean explotados o parcialmente utilizados. Toda industria pesquera necesita ciertos requerimientos que le permitan lograr su esencia en el negocio. (Pesca)
- La existencia de una demanda potencial a un nivel económico adecuado por los nuevos productos que se obtengan. Si no tienen a disposición personas que le compren el producto que ofrecen así mismo no tendrá la empresa razón de ser en el negocio ni en la industria.

Cabe destacar que estas condiciones son realmente el primer paso que una industria pesquera debe tener para emprender proyectos que les permita posicionarse en el mercado en un mundo tan competitivo y cada día mas globalizado.

2.1 CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS MAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL

Hay que tener en cuenta, que para identificar las características competitivas de la industria pesquera a nivel internacional, se posee en el sector algunas

oportunidades, que al basarse en estas generarían grandes ventajas diferenciadoras, que le permitirían lograr la permanencia en el mercado.

Las oportunidades en la industria pesquera le permiten a estas encontrar para cada empresa las ventajas competitivas que les accedería a competir en el sector, posicionarse y ser difícil de igualar por otras semejantes a estas.

¹⁸Algunas de estas se mencionan a continuación:

- La industria Tiene la posibilidad de introducir nuevas tecnologías de pesca que conlleva a la optimización de los procesos tanto de pesca y producción.
- Existe también diversidad de especies de gran valor comercial que son escasamente explotados y que generaría diversificación de los productos.
- Se encuentra la disponibilidad de mano de obra ya que esta es una industria que por su naturaleza necesita la interacción con el personal operativo.
- La infraestructura área y portuaria para la exportación de productos permite un canal de distribución suficiente para la incursión en nuevos mercados. .

¹⁸ Oportunidades de Inversión. Avalaible from internet :
<http://www.quintanaroo.gob.mx/nuestroestado/inversion/flash/oportunidades.htm>

- La políticas específicas y estrictas para la conservación de los recursos pesqueros protege a la sobreexplotación de productos y genera la cultura ecológica en la industria.
- Los Incentivos fiscales para la importación de equipos y artes de pesca que benefician a las empresas para la generación de mayores y mejores capturas y por ende altos niveles de producción.

Posterior a todo lo ya expuesto es claro que a nivel internacional los recursos naturales y las ventajas comparativas que pueden tener los países son relevante pero no en gran magnitud. Es claro que además de esto existe la aplicación del conocimiento reflejado en las investigación, estudios y la implementación de insumos para el aprovechamiento de los recursos naturales con que ya cuentan los países. Teniendo en cuenta esto se puede generar técnicas innovadoras en cuanto a procedimientos de pesca justo a la necesidad de la industria, permitiendo ser mas competitivos a nivel internacional.

Las características competitivas de las empresas y pymes a nivel internacional

son:

- Implementación de materiales para la innovación de los métodos de pesca, logrando mayores capturas, en la detección de peces como insumos e hilos sintéticos en las redes tradicionales.

- Barcos pesqueros con mayor infraestructura, mejor calado y potencia, además de mantenimiento correctivo y preventivo en todas sus áreas.
- Métodos de conservación de productos que permiten alargar el tiempo de pesca, hasta meses fuera de puerto.
- Novedosas técnicas y capacitaciones al personal de la industria pesquera evitando numerosas pérdidas después de la captura por el mal manejo del producto.
- Investigación y desarrollo en cuanto a la incursión de la pesca para nuevos productos y la sostenibilidad de los que ya se pescan en grandes cantidades

2.2 COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS MAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL Y LA INDUSTRIA COLOMBIANA

Para que Colombia pueda llegar a ser una industria sostenible y posicionada en los mercados internacionales debe incentivar en ciertos aspectos con el fin de crear ventajas que logren ser competitivas en el mundo.

Teniendo en cuenta las características mas relevantes de la industria pesquera a nivel mundial y su incidencia con la industria colombiana se puede visualizar ciertos aspectos como:

- La implementación de algunos insumos innovadores en el proceso de captura y producción en la Industria Colombiana y sobre todo en las Pymes pesqueras de Cartagena no es muy frecuente y es mas se da el caso de que sus métodos de captura sean poco competitivos comparados con el mundo ya que utilizan los mismos procedimientos de pesca a lo largo de los últimos años dejando de lado la utilización de insumos acordes con la competencia del sector.
- Los barcos pesqueros a nivel internacional son de gran infraestructura física, tienen mejor calado y mayor potencia acordes con los requerimientos mínimos que se presentan en el mercado pero en el caso de las pymes cartageneras es distinto, los Barcos pesqueros a pesar de presentar una infraestructura aceptable no son acordes con el nivel de productos que se deberían llevar a bordo, Además de faltarles potencia, consumen grandes cantidades de combustible debido a que

poseen grandes compuertas para la salida del mismo, lo que hace que se consuma mucho mas de lo que deberían consumir, aumentando en magnitud los costos que acarrearán estos. Se lograra la ventaja competitiva con mayor infraestructura, mejor calado y potencia, además de mantenimiento correctivo y preventivo en todas sus áreas

- En cuanto a los Métodos de conservación de productos que permiten alargar el tiempo de pesca, las pymes pesqueras de Cartagena no poseen los cuartos de congelación lo suficientemente acondicionados para almacenar y conservar la calidad y frescura de los diferentes tipos de productos que se capturan a lo largo de la faena, por lo regular estos sitios de almacenamientos son pequeños en comparación con los que se encuentran en los armadores a nivel mundial permitiéndoles a estos durar hasta muchos meses fuera de puerto.
- Para la Industria pesquera Internacional existen Novedosas técnicas y capacitaciones al personal con el fin de evitar numerosas pérdidas después de la captura por el mal manejo del producto pero en las pymes pesqueras de Cartagena solo existen ciertos tipos de capacitación muy básica acorde para la empresas y su función, pero no se incentiva la

necesidad de aplicar mayores conocimientos en los procesos que se efectúan.

- En materia de Investigación y desarrollo el Instituto Nacional de pesca y Acuicultura (INPA), ha realizado diferentes estudios sobre nuevas especies propias para la explotación, además de las existentes. Esta entidad apoya la investigación de las Pymes pesqueras de Cartagena, en cuanto estudios se investiga pero a la hora de implementar estos no se desarrolla es por esto que en comparación con el ámbito internacional se reflejan las desventajas para el sector.

2.3 ALGUNAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LAS INDUSTRIAS PESQUERAS LATINOAMERICAS

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se llevara a colación algunas características de PERU y CHILE, ya que estos son los países que representan en Latinoamérica la historia de las pesquerías a través del tiempo con sus fortalezas y debilidades, además de tener en el sector diferentes amenazas y oportunidades.

Chile y Perú tienen una posición privilegiada en la costa del Pacífico Sur: esta área geográfica no sólo cuenta con uno de los ecosistemas marinos más productivos

del mundo, sino que, además, ese ecosistema se mantiene adyacente a la costa continental, lo que implica menores costos fijos en tamaño y desplazamiento de la flota pesquera. A esto se agrega la presencia del jurel, especie que forma un cordón desde las costas de Nueva Zelanda hasta las de Chile.

- Es importante destacar que seis países son considerados como los principales exportadores (Perú, Chile, Noruega, Islandia, Dinamarca y Sudáfrica), con el 86% del volumen transado en 1994.

2.3.1 Algunas Características Importantes de la Industria Chilena: La industria pesquera chilena se ha venido fortaleciendo a través de los años, gracias a su constante búsqueda de generar alternativas de cambio dentro de la misma, como mejoramiento en sus técnicas de pesca, la tecnología en redes, y la constante adecuación de los buques para el mejor mantenimiento del producto dentro de este, asimismo amplían la capacidad de los buques y tratan de implementar tecnología para economizar combustible.

Se ha llegado a esto debido principalmente a que estos miran con insistencia los cambios presentados por el entorno y a la demanda mundial permitiéndoles generar valor agregado a productos naturales de poca fabricación.

¹⁹Cabe resaltar que estos se caracterizan por delimitar las zonas de pesca con el fin de identificar algunas de las especies de captura que se concentran en mayor cantidad y así proveer de manera eficiente los mecanismos para la explotación de estos productos con el fin de generar mayor calidad en los mismos.

Además intensifican en cultivar ciertas especies como es el salmón que tiene establecido los mercados el cual va dirigido teniendo en cuenta las exigencias y preferencias que se necesiten (Ver tabla 8); se aventajan con este tipo de productos ya que el medio ambiente existen de ciertas zonas que se caracterizan por permitirle al desarrollo del salmón alcanzar su tamaño productivo en menor tiempo que los países del hemisferio norte, lo que se traduce en que el tamaño óptimo de cosecha se produce entre uno y tres meses antes, implicando menores costos para su cultivo.

Tabla 8 . Exportación de Salmón.

EXPORTACIÓN DE SALMÓN				
Producto	Valor (1)		Cantidad (2)	
	1996	1997	1996	1997
Congelado	317.830	399.861	83.255	100.975
Fresco refrigerado	183.539	214.640	44.635	48.919
Salado	22.954	40.947	4.828	8.739

¹⁹ Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER). Available from internet: <http://www.cideiber.com/infopaises/reparte1.asp?p=10>

Ahumado	6.663	10.553	657	1.144
Conservas	3.800	2.209	614	316
Seco salado	815	1.066	194	190
Vivos	21	45	2	3
Total	535.674	669.345	134.293	160.328
(1)	En	miles	de	dólares.
(2)		En		toneladas.
Fuente: Subsecretaría de Pesca de Chile.				

Es claro destacar una oportunidad de este país que se viene implementando y permitiría a la industria la eficiencia que necesita para estar a disposición de las exigencias presentadas en el entorno, es el caso de proyectos de inversión y Alianzas con diferentes países que pueden aportar a este beneficios especiales Tal es el caso con Marruecos quien retiro sus flotas pesqueras y estas dispuestos a suministrar equipamiento e insumos importantes que beneficiarían a la industria a la creación de ventajas competitivas muy relevantes en comparación con la industria mundial.

2.3.2 Algunas Características de la Industria Peruana: La industria pesquera peruana tiene ciertas ventajas naturales gracias a su ubicación geográfica pues posee cuatro zonas marítimas todas ellas de alto valor productivo, el mar que tiene las costas de Perú son ricas de ciertas especies marinas tal como el plancton que

sirven de alimento a otras especies y por ende conlleva al crecimiento de la población pesquera.

Esto le ha permitido consolidarse como una de las industrias pesqueras más importantes del mundo gracias a sus riquezas naturales.

²⁰Por la naturaleza de Perú su litoral cuenta con lugares idóneos para la instalación de plantas acuícolas para el cultivo de crustáceos y moluscos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y a sabiendas que el mundo se encuentra en constante cambio, por medio de la investigación se ha identificado e incursionado a un nuevo mercado internacional como lo son las especies finas de pescado congelado y mariscos que día a día buscan posicionamiento a nivel mundial, pero estableciendo sus nichos de mercado.

La infraestructura industrial pesquera requiere la actualización de sus equipamientos y modernización de sus sistemas productivos por esto las empresas privadas iniciaron importantes programas de inversión, tanto en embarcaciones, como en modernización de sus plantas transformadoras y en la instalación de las nuevas.

En la actualidad es importante supervisar que no se deteriore la pesca por esto la industria ha contado en el país con institutos que velan para que esto no suceda.

(IMARPE, CERPER)

²⁰ Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER). Available from internet: <http://www.cideiber.com/infopaises/reparte1.asp?p=8>

Todas las investigaciones realizadas en el país cuentan con la activa colaboración y participación de todos los que ya se encuentran y los que incursionan en el sector, es el caso de los pescadores artesanales que proveen datos para el análisis de las mismas con esto se trata de establecer diferenciaciones en su pesca, realizando mayores inversiones para el mejoramiento de sus procesos haciéndolos mas eficientes y eficaces.

Cabe destacar que el mar que se encuentra en las costas de Perú son las mas ricas del mundo pues este esta bañado por la corriente de Humboldt exquisita por el plancton que posee, creándole a la industria pesquera que se encuentra en este país ciertas oportunidades naturales fuente de creadoras ventajas competitivas para el sector.

3. ANALISIS DEL ENTORNO EN LA INDUSTRIA DE LAS PYMES PESQUERAS DE CARTAGENA

3.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE:

3.1.1 Análisis del Entorno demográfico: Es importante conocer las características físicas que componen el país donde se desenvuelve la industria de las Pymes pesqueras ya que es aquí donde se encuentra la potencialidad de incursionar en diversos nichos de mercados. Es primordial además analizar que identifica al grupo de personas que componen un sector específico ya que con esto se puede establecer dependiendo a sus características gustos y preferencias que conlleve a tratar de cubrir una necesidad que exista.

Tabla 9. Características físicas de la republica de Colombia.

Superficie:	1 141 748 km²
Áreas marítimas jurisdiccionales:	880 376 km ²
Longitud de costa:	3 208 km
Población: (1999):	39 309 422 personas

²¹La República de Colombia tiene 1 141 748 Km. 2 de superficie, 880 376 Km. 2 de áreas marítimas jurisdiccionales (que incluyen 12 millas náuticas de Mar Territorial y 200 mn de Zona Económica Exclusiva - ZEE), 3 208 Km. de línea costera de las cuales 1 760 Km. corresponden al mar Caribe y 1 480 Km. al océano Pacífico.

Según el censo de 1993 la población de Cartagena es de 656.632 donde existen 312.452 Hombres y 344.180 Mujeres.

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 1999 se estimó la población de Colombia en 39 309 422 personas, de las cuales el 71% habita en las cabeceras municipales y el 29% en zonas rurales, a una tasa de crecimiento del 1,85%.

Los principales grupos étnicos son: mestizos (58%), blancos (20%), mulatos (14%), afro americanos (4%), afro americanos – amerindios (3%) y amerindios (1%).

Unos 14 millones de personas componen la fuerza laboral colombiana, de los que apenas el 10% se asienta en las zonas rurales. El 48,6% de la población es económicamente activa, tomando como base la población de 10 años o más de edad; por sexos, el 65% son hombres y el 35% mujeres.

²¹ BELTRÁN Claudia Stella, Villanueva Abraham. Perfil de la Pesca y acuicultura en Colombia. Pescol. Instituto Nacional de pesca y Acuicultura INPA. Subdirección de Investigaciones. Santafe de Bogota D..C Junio de 2000.

Por sectores de actividad económica, la población activa ocupada se distribuye de la siguiente forma: 46% en el sector servicios, 24% en el sector industrial y 30% en el sector agropecuario.

Los indicadores de desempleo publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con datos expandidos de proyecciones de población y estimados con base en los resultados del Censo de Población y Vivienda de 1993, indican que en diciembre de 1997 la tasa de desempleo alcanzaba el 12,0%. Como ocurriera el año anterior, los datos del primer trimestre de 1998 vuelven a mostrar un incremento en el paro, situándose esta tasa en el mes de marzo en el 14,5%.

Tabla 10. Población activa y desempleo en Colombia en miles de personas y porcentajes.

POBLACIÓN	ACTIVA		Y		DESEMPLEO		
	(En miles de personas y porcentajes)						
Concepto	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Población en edad de trabajar	75,5	75,7	76,2	76,7	77,2	77,5	77,7
Tasa global de participación	59,3	61,6	60,1	60,6	61,4	59,8	61,5
Tasa bruta de participación	44,8	46,7	45,7	46,5	47,4	46,4	47,8
Población rural	12.115	12.359	12.639	12.949	13.246	13.564	13.896
Población en edad de trabajar	9.152	9.355	9.625	9.933	10.220	10.517	10.790
Población económicamente	5.430	5.767	5.781	6.023	6.277	6.287	6.636

activa							
Desocupados	514	566	453	480	599	711	798
Ocupados	4.916	5.200	5.327	5.543	5.678	5.577	5.838
Inactivos	3.722	3.589	3.845	3.910	3.942	4.230	4.154

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Teniendo en cuenta la población activa y desempleo en Colombia. (Ver tabla 10) se determina que existe un porcentaje de personas que no trabajan y por tanto no poseen los suficientes ingresos para adquirir los productos pesqueros los cuales prácticamente están destinados a un mercado de un nivel de ingresos superior que le permita pagar los precios establecidos de tales productos.

Tabla 11. Tasa de desempleo urbano en Colombia, Según la Encuesta Nacional de Hogares.

TASA DE DESEMPLEO URBANO				
Según la Encuesta Nacional de Hogares.				
Año	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre
1990	10,1	10,9	10,2	10,6
1991	10,7	10,7	9,8	9,4
1992	10,8	11,2	9,1	9,8
1993	9,7	9,1	7,8	7,8

1994	10,2	9,8	7,6	8,0
1995	8,1	9,0	8,7	9,5
1996	10,2	11,4	11,9	11,3
1997	12,3	13,3	12,1	12,0
1998	14,5

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

La tasa de desempleo ha crecido en un 10,6% entre 1995 y 1999, (Ver Tabla 11) principalmente en los sectores de la construcción, la industria manufacturera, el sector financiero, agropecuario y el Gobierno Nacional. Así mismo, aunque las estadísticas reportan un 17,7% de la población bajo la línea de pobreza es factible que este indicador haya crecido durante el último año, por las razones ya expuestas.

3.1.2 Análisis del Entorno Económico: Es importante reconocer que esta afectando a la industria de las pymes pesqueras ya que con esto se puede identificar con exactitud todos los cambios que se están generando en el medio con el fin de contrarrestar las distintas fluctuaciones o ya sea generando mecanismos para poder defenderse. En esta industria les afecta con mayor intensidad los cambios en los precios de los productos a nivel internacional ya que en este aspecto no son independientes a la hora de fijarlos y tienen que tenerlos

en cuenta para poder actuar en cualquier situación que se presente en su empresa.

Tabla 12. Valor Bruto de la Producción Pesquera.

Valor bruto de la producción pesquera:	
Valor nominal de desembarque estimado (1998)	\$EE.UU. 140 millones
Tasa de cambio (diciembre 31 de 1999)	\$EE.UU. 1 = \$Col. 1 710

Fuente: Datos estadísticos INPA

²²La moneda nacional es el peso colombiano (\$); respecto a la devaluación hasta finales de 1999 tuvo una banda cambiaria controlada por el Gobierno Nacional y desde entonces se rige por las fuerzas del mercado, con una relativa estabilidad. Entre 1995 y 1999 la tasa de cambio se incrementó en el 90%.

Para la industria los cambios de la moneda afectan de alguna manera sus productos, ya que estos por ser dirigidas también en gran parte para las exportaciones hace que impliquen cambios en los precios que es poco probable que se mantengan constantes.

²² BELTRÁN, Op. Cit.

El PIB en 1999 fue U\$ 63 059 millones (a precios constantes de 1990), con tasas de crecimiento superiores al 6% hasta 1995, año desde cuando se desaceleró hasta llegar a una recesión que se reflejó en un índice del -4,6% en el PIB de 1999. Los sectores que generan mayor producción son: petróleo, café, alimentos procesados, curtiembres, textiles, bebidas, químicos, cemento, oro, carbón y esmeraldas.

Para 1999, los principales productos de exportación fueron: petróleo, café, esmeraldas, ferroníquel, carbón, oro, banano y flores. Los mercados y países destino más importantes son: Estados Unidos (48%), la Unión Europea (16%), la Comunidad Andina (14%) y Japón (2%); en el resto del mundo se ubica el 20% de las exportaciones.

En este mismo año se redujeron las importaciones de bienes de capital y materia prima del sector industrial y en menor proporción los bienes de consumo duraderos y el equipo de transporte, debido a la recesión económica que afronta el país. Las importaciones provienen de Estados Unidos (41%), Unión Europea (17%), Comunidad Andina (12%) y Japón (4%); de otros lugares del mundo llega el otro 26% de las importaciones colombianas.

Tabla 13 . Datos Macroeconómicos en Colombia (1995 – 1999)

	1995	1996	1997	1998	1999
PIB (Millones U\$ de 1990)	61263	62710	64746	66100	63059
Crecimiento del PIB	5.83%	2.06%	2.76%	0.60%	-4.60%
Exportaciones (Millones de U\$)	10201	10648	11549	10821	10951
Importaciones (Millones de U\$)	13860	13675	15379	14635	4991
Índices de Inflación	19.46%	21.63%	17.68%	16.70%	10.91%
Tasa de Desempleo	9.5%	11.3%	12.0%	15.6%	20.1%
Tipo de cambio anual (1 dólar)	\$910	\$995	\$1150	\$1420	\$1710

Fuente: DANE, Ministerio de Comercio Exterior, Banco de la República, BID.

En 1998 la producción del subsector pesquero y acuícola presentó un descenso del 8,62% respecto a 1997, lo cual se explica por la disminución de las capturas debido a la ocurrencia del Fenómeno del Niño que afectó las capturas de atún en el océano Pacífico, la continua disminución de la pesca continental por problemas de contaminación en las cuencas, desecación de ciénagas y reducción de la biomasa de las especies de mayor interés comercial, así como las limitaciones presupuestales y de personal en el INPA que le han impedido un cubrimiento nacional en la toma de datos estadísticos.

En 1998, la pesca y la acuicultura aportaron el 3.96% al sector agropecuario y el 0.53% a la economía nacional. El promedio del aporte durante la última década es del 3.27% al sector agropecuario y el 0.48% a la economía nacional.

Tabla 14. Producto Interno Bruto del Sector Pesquero y Acuícola 1991 – 98

Año	PIB Nacional	PIB Sector Agro.	PIB Pesquero y Acuícola	Variación	Aporte al PIB Nacional	Aporte al PIB del Sector
1991	58330537	9529673	249677		0.43%	2.62%
1992	60687091	9353374	361976	44.98%	0.60%	3.87%
1993	63830682	9655488	325390	-10.11%	0.51%	3.37%
1994	67532862	9746250	271920	-16.43%	0.40%	2.79%
1995	71046217	10122888	363412	33.65%	0.51%	3.59%
1996	72506824	10027253	343935	-5.36%	0.47%	3.43%
1997	74525533	10017226	437753	27.28%	0.59%	4.37%
1998	75173886	10100369	400011	-8.62%	0.53%	3.96%
Promedio					0.51%	3.50%

Fuente: Datos Estadísticos INPA

El saldo de la balanza comercial de productos pesqueros y acuícola ha sido positivo desde el año 1997 gracias al dinamismo generado por las exportaciones

de atún, camarón de cultivo, camarón de pesca, langosta y semilla para la camaronicultura (desde 1996) principalmente.

Por su parte, las importaciones se concentran en la harina de pescado para la **producción de alimento concentrado, enlatados, pescados, crustáceos y moluscos de alto valor agregado para los grupos de población de mayores recursos económicos.**

Tabla 15. Balanza Comercial de Productos pesqueros y acuícola 1991 – 2000

Años	Exportaciones		Importaciones		Balanza		
	US\$	Vol.Kg	US\$	Vol.Kg	US\$	Vol.Kg	% Part
1991	170.920.131	74.095.134	22.499.311	18.433.458	152.486.673	55.661.676	10,8%
1992	169.287.433	75.708.705	27.427.176	20.009.251	141.860.257	55.699.454	10,1%
1993	157.329.262	60.137.250	40.565.847	31.038.657	116.763.415	29.098.593	8,3%
1994	246.518.558	77.092.460	56.647.342	43.339.070	189.871.216	33.753.390	13,5%
1995	242.482.927	79.902.096	84.151.758	65.131.732	158.331.169	14.770.364	11,3%
1996	199.791.111	73.151.942	79.703.676	54.931.069	120.087.435	18.220.873	8,5%
1997	216.097.261	75.128.612	75.927.086	54.784.039	140.170.175	20.344.573	10,0%
1998		74.982.482					8,4%

	209.582.192		91.220.648	63.952.670	118.361.544	11.029.812	
1999	183.502.763	81.595.339	57.260.358	50.088.401	126.242.405	31.506.938	9,0%
2000	191.072.312	94.723.136	45.515.284	42.160.175	145.557.028	52.562.961	10,4%
TOTAL							
ES	1.986.583.950	766.517.156	580.918.486	443.868.522	1.405.665.464	322.648.634	100%
FUENTE: DIAN. CÁLCULOS CAMARA DE INDUSTRIA PESQUERA ANDI.							

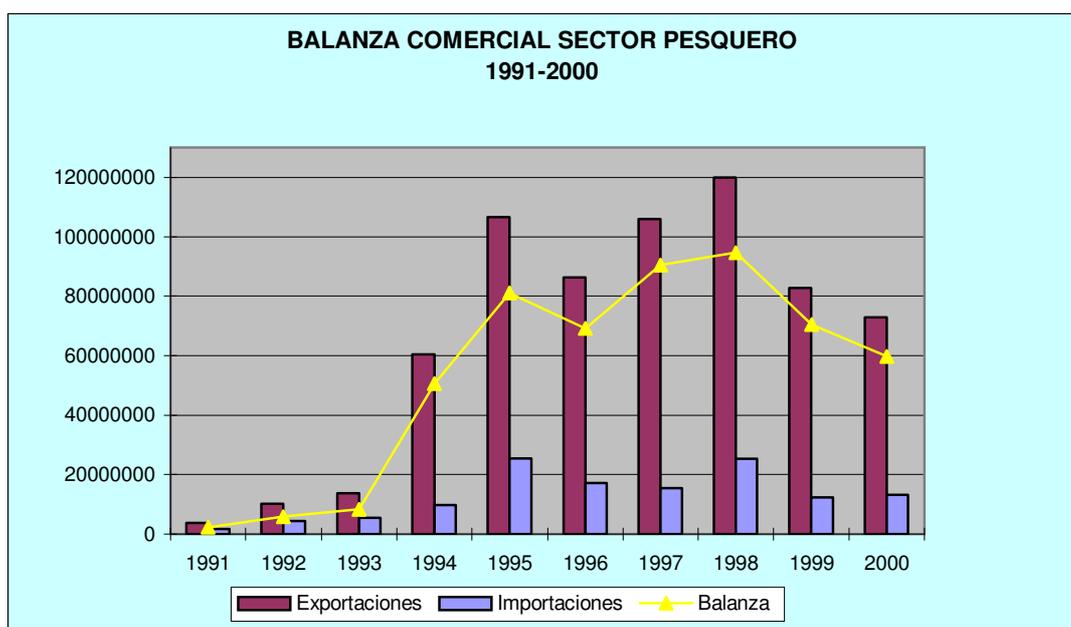


Figura 2. Balanza Comercial del sector Pesquero (1991 – 2000)

Fuente: cámara de Industria Pesquera ANDI

La Balanza Comercial refleja que en los años anteriores a 1998 mostró un creciente dinamismo en el aumento de las exportaciones pero a pesar de estos a partir de este año empezó a decrecer el numero de exportaciones e

importaciones. Con esto se vio reflejando la poca estabilidad del sector en este tiempo, debido a fenómenos naturales que no permitieron la suficiente explotación de los recursos pesqueros. (Ver figura 2)

3.1.3 Análisis del entorno Social: Teniendo en cuenta como son las características de las personas y su comportamiento en la sociedad se pueden identificar que hechos trascienden en la compra de los productos pesqueros con el fin de reconocer nichos de mercado que no se habían estudiado con anterioridad.

Tabla 16. Empleo Estimado Para el sector Pesquero:

Empleo estimado (1998):	
Sector primario:	
Pesca industrial	8 430
Pesca artesanal	91 000
Camaronicultura	1 100
Piscicultura	90 700
Sector secundario:	
Número de trabajadores:	13 400
Plantas procesadoras:	449

Fuente: Datos estadísticos INPA

²³Los costes laborales han mantenido una línea ascendente, aunque moderada, hasta 1997. Los incrementos salariales más pronunciados se han producido en la industria y en menor medida en el comercio.

El salario mínimo real, por el contrario, no intervino en las alzas registradas en las remuneraciones reales; después de caer durante tres años consecutivos hasta 1992, en 1993 tuvo una recuperación de sólo un 2%, que volvió a verse reducido en 1994 en un 1,22%. (Ver tabla 18)

En 1995 el crecimiento fue moderado (1,2%) y levemente mejor en 1996 (1,5%), para repuntar en 1997 (2,4%).

Para 1997 el aumento del salario mínimo oficial quedó fijado en un 21,0%, aunque este porcentaje queda substancialmente absorbido por el aumento de los precios del año anterior.

Por otra parte, los costes laborales de las empresas se elevaron como consecuencia de los aumentos que sufrieron los aportes de éstas a la Seguridad Social. Los aportes por invalidez, vejez y fallecimiento subieron del 6% en 1991 al 11,5% en 1994 y continuaron incrementándose hasta el 13,5% en 1996, de acuerdo con la Ley 100 de 1993 que reformó el sistema de la Seguridad Social. La parte de estos aportes a cargo de las empresas aumentó del 2,2% al 8,6% de la

²³ Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER). Available from internet: <http://www.cideiber.com/infopaises/reparte1.asp?p=5>

nómina y quedó fijado en un 10,1% en 1996.

Actualmente las condiciones mínimas de contratación en Colombia son: salario mínimo legal de 172.005 pesos (unos 162 dólares), prestaciones sociales equivalentes a un 25% del salario, jornada laboral máxima de 48 horas semanales y aportación a la Seguridad Social por un total de 20% del salario. (Ver Tablas 17-18)

Por último, hay que señalar que los sindicatos colombianos tienen escasa representación entre los trabajadores del país, registrándose tasas mínimas de afiliación; por esta razón, las negociaciones colectivas se realizan empresa por empresa.

Tabla 17 . Salario mínimo oficial en Colombia 1993-1997 (variación interanual)

SALARIO MÍNIMO OFICIAL				
Variación interanual.				
1993	1994	1995	1996	1997
25,0	20,4	20,5	20,6	21,0

Fuente: Banco de la República.

Tabla 18. Salario real 1995 – 1997 (tasa de variación anual)

SALARIO REAL		
Tasas de variación anual.		
1995	1996	1997
1,2	1,5	2,4

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

3.1.4 Análisis del Entorno Político: Toda empresa en Colombia y en este caso la Industria de las Pymes Pesqueras debe estar informada de todos los cambios en cuanto a leyes, normas o reglamentaciones que se establezcan tanto nivel nacional o internacional y a su vez que puedan afectar su funcionamiento y fortalecimiento de la industria.

²⁴ La actual estructura territorial y administrativa fue recientemente modernizada por la Constitución de 1991. El país se encuentra dividido en 32 departamentos y cuatro distritos de régimen especial, donde se asientan 1.046 municipios y algunas zonas indígenas autóctonas. (Ver Tabla 19)

Los departamentos gozan de una gran autonomía; a la cabeza de los mismos están los gobernadores, que son elegidos por el voto popular para un período de cuatro años. Antes de la reforma constitucional, los gobernadores elegían a los

²⁴ Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER). Available from internet: <http://www.cideiber.com/infopaises/reparte1.asp?p=3>

alcaldes de los municipios; en la actualidad, estos son elegidos por sufragio universal para un mandato de tres años.

Tabla 19. Población del Departamento de Bolívar y el Municipio de Cartagena – 1993

DEPARTAMENTOS Y PRINCIPALES MUNICIPIOS (1)	
Según el Censo de Población y Vivienda de 1993.	
<i>Departamento y municipio</i>	<i>Población</i>
Bolívar	1.439.291
Cartagena de Indias	656.632

En la actualidad, Colombia es una república presidencialista, con división de poderes entre el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, que actúan de manera independiente dentro de un sistema de balances y controles recíprocos.

- El Poder Ejecutivo es ostentado por el Presidente de la República, que es elegido simultáneamente con el Vicepresidente, de forma directa, por votación popular y por un período de cuatro años sin posibilidad de reelección. El presidente es la máxima autoridad administrativa, siendo a la vez Jefe de Estado y Jefe de Gobierno.
- Para desarrollar su política, el presidente nombra un gabinete compuesto por quince ministros y un jefe del Departamento Administrativo de

Planeación, con rango ministerial y con amplios poderes sobre los programas económicos, al decidir sobre las inversiones estatales y las proyecciones ministeriales.

- Históricamente, el Poder Ejecutivo ha estado en manos de los partidos denominados "tradicionales" (liberal y conservador); sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas formaciones políticas que han hecho más plural el ejercicio político nacional: ecologistas, defensa de los indígenas, izquierda democrática, grupos cristianos...
- El Poder Legislativo está representado por el Congreso de la República; éste es bicameral y se estructura en la Cámara de Representantes y en el Senado, cuyos miembros son elegidos por el voto popular para un período de cuatro años. El Congreso es el órgano encargado de reformar la Constitución, formular las leyes y ejercer el control político sobre el Gobierno y la administración.
- El Senado está compuesto por 102 miembros y la Cámara de Representantes por 161, que son elegidos por circunscripción nacional y regional, respectivamente.

- El Poder Judicial se compone de la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los tribunales y los jueces. Recientemente, el sistema judicial ha sufrido una importante modernización por iniciativa del Gobierno a través de normas como la Ley sobre el Derecho de Acceso a la Justicia y la Defensa, la Ley sobre Seguridad Ciudadana, la Ley Antisecuestro y Extorsión, la Ley para la Prevención y Sanción de Actos de Terrorismo, la Ley de Cooperación Judicial con Otros Países, la Ley de Descongestión de Despachos Judiciales, la Ley de Indemnización a Víctimas de Violación de Derechos Humanos, etc.
- Existen otros órganos de control como la Procuraduría General de la Nación y la Contraloría General de la República. La función del ministerio público es ejercida por el Procurador General, el Defensor del Pueblo, los procuradores delegados, los personeros municipales y los agentes del ministerio público ante las autoridades judiciales.

3.1.5 Análisis del Entorno Cultural: ²⁵La historia de la cultura colombiana es muy amplia y llena de una riqueza en todas sus áreas y especialidades. Desde la época de la conquista, cuando los primeros aborígenes convivieron entre sus costumbres, ritos y conocimientos naturales, la cultura hizo parte de las personas colombianas.

²⁵ HISTORIA DE LA CULTURA COLOMBIANA, Available from Internet: www.colombia.com

En Cartagena por su parte Indias confluyen en el pasado las tres etnias que nos entregaron y siguen suministrando el legado biológico - cultural que caracteriza el fenotipo y describe su idiosincrasia.

²⁶En Cartagena y las islas adyacentes se desarrollaron pueblos pescadores marítimos, pero que también cultivaron la tierra. Debió de existir una estructura social vigorosa, porque importantes figuras médicas, que a la vez lo eran políticas, denominadas chamanes, ponían en jaque a las autoridades eclesiásticas cuando querían desplazarlos de sus lugares ceremoniales para elevar templos al nuevo dios.

Por otro lado pese a los beneficios, el consumo de pescado en Colombia es bajo. Aunque es el principal invitado a la mesa en temporada de Cuaresma y durante la Semana Santa, el consumo promedio es apenas de 6,5 kilogramos por año por persona, mientras que en Estados Unidos, Europa y países como Japón supera los 100 kilogramos.

Los colombianos prefieren pescados de mar, pargo rojo, mojarra, filete de róbalo, salmón, sierra, filete de merluza; de río, como el bocachico, el bragre y el nicuro, o especies cultivadas en estanque, como la mojarra y la trucha. Igualmente se consume pescado seco, atún y sardinas.

²⁶ DE PINEDA, Gutiérrez Virginia. Adaptación de una ponencia sobre las relaciones familiares en Cartagena de Indias. Boletín Cultural y Bibliográfico numero 10. Avalaible from internet: <http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/boleti3/bol10/familia.htm>

Según datos obtenidos por las pymes los gustos de los consumidores opino que sus clientes no cambian, es mas siempre demandan los mismos tipos de productos.

3.1.6 Análisis del entorno Jurídico: Toda las leyes que se involucran con el sector pesquero afectan de manera indirecta o directa a la industria de las Pymes pesqueras ya que el instituto nacional de pesca y acuicultura (INPA) es el encargado de velar por todas las leyes que se ejecutan y que se aplican en el sector pesquero en general.

²⁷Ministerio de Agricultura: Decreto No 1331 del 23 de mayo de 1991 por lo cual se aprueban los estatutos del instituto nacional e pesca y acuicultura INPA adoptados mediante acuerdo Numero 001 del 11 de abril de 1991.

Decreto Numero 2256 del 4 de octubre de 1991 por el cual se reglamenta la (ley 13 del 90)

Decreto Numero 2333 del 29 de diciembre de 1995 por lo cual se aprueba el acuerdo numero 000014 del 7 noviembre de 1995, emanado de la junta directiva del instituto nacional de pesca y acuicultura Inpa, mediante el cual establece su estructura interna y se determinan las funciones de sus dependencias.

Decreto Numero 245 del 3 de febrero de 1995 por el cual se ajusta la infraestructura del ministerio de agricultura y desarrollo rural y se determina la del Incora y otras disposiciones.

²⁷ Estrada Mónica, Beltrán Isabel; Ordenamiento Pesquero y Acuícola dentro del Ordenamiento Territorial y el Ambiental (Manual Metodológico), INPA.

República de Colombia, Congreso Nacional, Ley #13 del 15 enero de 1990

Colombia dentro de la política de internacionalización de la economía impulsa el desarrollo del subsector pesquero con la creación en 1990 del instituto nacional de pesca y acuicultura INPA, que en el ente ejecutor de la política pesquera que formula el ministerio de agricultura y desarrollo rural el cual cuenta con instrumentos legales como la ley 13 del 15 de enero de 1990 conocida como estatuto general de pesca y su decreto reglamentario 2256 de 1991, así como el documento 2959 del 22 de octubre de 1997, conformándose de esta manera que el marco jurídico institucional nacional que define políticas apropiadas para la utilización sostenible de los recursos, teniendo en cuenta la fragilidad de los ecosistemas, el carácter finito de los recursos naturales y las necesidades de las comunidades.

En 1993 se acoge la convención de las naciones unidas sobre el derecho al mar, para orientar el ejercicio de la actividad pesquera y acuícola.

En 1994 entra en rigor la conferencia internacional sobre pesca responsable.

Se realiza la conferencia de las naciones unidas sobre las poblaciones de peces transzonales y altamente migratorias (acuerdo sobre pesca de altura).

Se aprueba el código de conducta para la pesca responsable y en 1995 se llega a la declaración y plan de acción de Kioto sobre la contribución sostenible de la pesca a la seguridad reglamentaria.

Acuerdo 0005 del 14 de septiembre del 2000

“Por el cual se establece una Restricción a la Pesca sobre objetos flotantes de todo tipo en el Océano Pacífico Oriental del 15 de septiembre al 15 de diciembre de 2000”

La industria de las pymes pesqueras tienen que acatar los diferentes decretos que se establecen en el sector pues dentro de las políticas que se ha establecido están las restricciones en cuanto al tipo de especie de captura, además de las zonas específicas donde se debe proceder a la pesca.

Además se establece la cuota de pesca por especie así:

Tabla 20. Cuota de Pesca por Especie (toneladas)

OCÉANO	RECURSO	ESPECIE	CUOTA (Ton)
PACIFICO	Camarón aguas someras	blanco, tití y tigre	3.400
	Subtotal		3.400
	Camarón aguas profundas	coliflor, rojo y café	1.200
	Subtotal		1.200
	Peces Oceánicos	Atún aleta amarilla, Barrilete	
		ojo grande, patudo.	130.000

		Dorado y otras especies promisorias	20.000
	Subtotal		150.000
	Peces Pelágicos Medianos	Júreles, sierra, caballas, carecaballo, macarela	9.000
	Subtotal		9.000
	Peces Demersales	Cherna, merluza, pargo espejuelo, palometas, colorado, tiburones	5.900
	Subtotal		5.900
	Peces Pelágicos Pequeños	Carduma	30.000
		Plumuda	15.000
	Subtotal		45.000
TOTAL OCEANO PACIFICO			214.500

ATLÁNTICO	Camarón Aguas Someras	Rosado, pintado, blanco	1.300
	Subtotal		1.300
	Langosta	Archipiélago San Andrés	200
		Guajira	300

	Subtotal		500
	Caracol Pala	Archipiélago San Andrés	96
		Guajira	30
	Subtotal		126
	Peces Oceánicos	Atún aleta amarilla, barrilete	40.000
	Subtotal		40.000
	Peces Pelágicos Medianos	Jureles, bonito, Sierra, cojinuas	6.000
	Subtotal		6.000
	Peces Pequeños Pelágicos costeros	Machuelo, ojo gordo, sardina, caballeta, sardineta, sardinata	44.000
	Subtotal		44.000
	Peces Demersales	pargos, sargos, cachicachi, cachúas, pejepuerco, mojarra corvinas, rancos, otros	6.200
	Subtotal		6.200
TOTAL OCEANO ATLÁNTICO			98.126
GRAN TOTAL			312.626

Fuente: Ley 13 de 1990 Estatuto General de Pesca y su Decreto Reglamentario 2256 de 1991 y el Decreto Ley 245 del 3 de febrero de 1995 mediante Acta de reunión celebrada el 25 de Septiembre de 2.000,

3.1.7 Análisis del Entorno tecnológico: La tecnología de la pesca artesanal a nivel mundial posee algunas características especiales para poder garantizar que los productos que se están capturando sean acordes con las necesidades del mercado.

²⁸Tales características en cuanto a insumos innovadores para la pesca son la utilización de maquinas de redes de nudo o sin nudos, (Ver figura 3) un equipo auxiliar, una maquina retorcedora, una maquina para fabricar cabos, una maquina de extrucción para filamentos de polietileno con nailon y polipropileno, maquina de ajuste térmico, un a maquina de teñido, resina para producción de redes, maquinaria de pruebas, instalaciones de ingeniería de plantas para redes y cabos de pesca etc.



²⁸ BENNY TOYAMA CORPORATIONS, maquinaria. Avalaible from internet:
<http://www.bennytoyama.com/machinery-s.htm>

Con esta clase de tecnología reflejada en maquinarias y equipos especiales la industria pesquera internacional tiene mayores niveles de competitividad y productividad.

Y en cuanto a tecnología de embarcaciones cada día están mas avanzadas lo que se refleja en los grandes barcos que elaboran hasta el ultimo fragmento de las capturas, sin desperdiciar nada, haciendo estos trabajos durante meses alejados de puertos. (Ver figura 4)

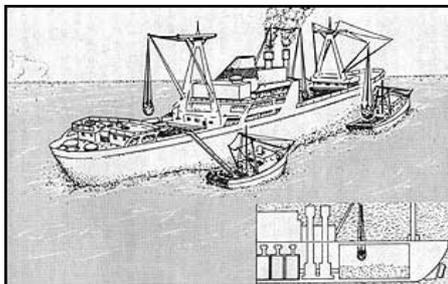
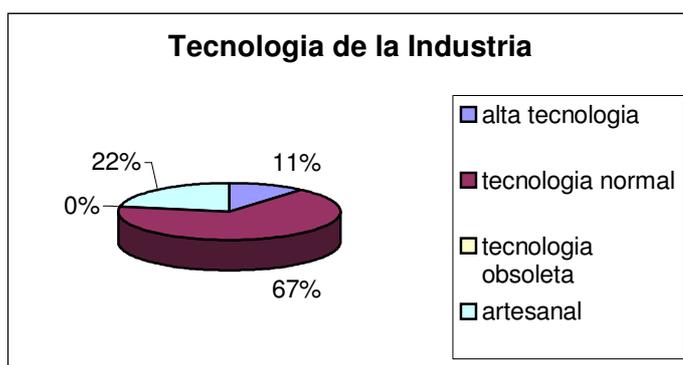


Fig. 4 Barco Factoría

La tecnología de la Industria de las Pymes Pesqueras de Cartagena en comparación con la necesidad de tecnología existente en el mundo no es muy avanzada dado el caso de los métodos de captura y proceso productivo.

Estos consideran que es una tecnología normal teniendo en cuenta el entorno tecnológico para este tipo de empresas ya que por ser artesanal tienen ciertas características propias de la industria. (Ver Figura 5)



▪

Figura. 5 Tecnología de la Industria

Pero a pesar de esto no han realizado las innovaciones necesarias para poder enfrentar el entorno tan fluctuante y lleno de adelantos tecnológicos.

El numero de innovaciones significativas que realizaron las pymes de la muestra durante los últimos dos años fueron en realidad muy pocas y salvo 4 empresas las demás no tuvieron ningún tipo de cambio. (Ver figura 6) Esto obedece principalmente a que los cambios fueron realizados dependiendo a su finalidad, es decir las pymes que procesan generan innovaciones en una mayor proporción que las que no lo hacen, y la mayorías de estas innovaciones son en la generación de un valor agregado a un producto procesado y por el contrario las pymes que tienen un proceso netamente de pesca artesanal sus innovaciones son mínimas y se hacen por lo general al buque en cuanto a compuertas o cosas mas mecánicas.

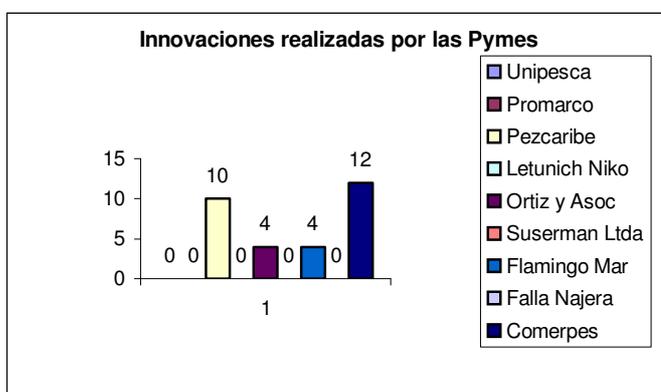


Figura 6. Innovaciones Realizadas Por las Pymes

3.1.8 Análisis del entorno Ecológico: Es importante identificar las leyes que afectan tanto a nivel ecológico y que involucran el funcionamiento de la industria de las pymes pesqueras, ya que esta industria se relaciona en su actividad con los ecosistemas marinos y se deben llevar a cabo mecanismos que proporcionen medidas de seguridad al medio ambiente y que las empresas efectúen en su labor.

²⁹Esta política de protección del valor ecológico del entorno de los terrenos e instalaciones militares ha contado siempre con la colaboración especial del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación a través del desaparecido Instituto para la Conservación de la Naturaleza (ICONA). Tras la creación del Ministerio de Medio Ambiente, Defensa ha promovido una revisión de la normativa que hasta ahora se aplicaba en este ámbito.

El resultado de los estudios realizados por ambos Departamentos ha sido la Orden Ministerial de 21 de enero de 2000, en materia de conservación, restauración y mejora del medio ambiente y los recursos naturales.

El contenido legal de la norma servirá para establecer convenios de carácter sectorial sobre diferentes áreas de actuación como, por ejemplo, los suscritos en

²⁹ Acuerdos de Colaboración, Medio Ambiente. Available from Internet: <http://www.mde.es/mde/cultura/medio/politica.htm>

2001 sobre la Conservación del Medio Natural y Gestión de los Recursos Naturales y de Calidad y Evaluación Ambiental en las instalaciones militares.

El Distrito de Cartagena de Indias está localizada al norte de Colombia, sobre el Mar Caribe dentro de las coordenadas 10o 26' de latitud norte y 75o 33' de longitud oeste. Es la capital del Departamento de Bolívar.

El territorio Distrital está compuesto por una serie de islas, penínsulas y cuerpos interiores de agua, que conforman el área insular y un área continental. Estas condiciones y la presencia de los cuerpos de agua, hacen de Cartagena una ciudad con características morfológicas especiales y un hermoso paisaje natural pero al mismo tiempo lo constituyen en un sistema de gran fragilidad ambiental.

3.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA DEL SECTOR

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos a su entorno. En el comportamiento de cada segmento de mercado que atiende la empresa existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según los tipos de productos que ofrecen y el mercado al cual va dirigido.

Para ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican como se da la competitividad en un sector (Conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

El modelo adoptado para realizar el análisis del sector se inspira en los desarrollos hechos por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva. Se retoman las fuerzas identificadas por este autor.(ver figura 7)

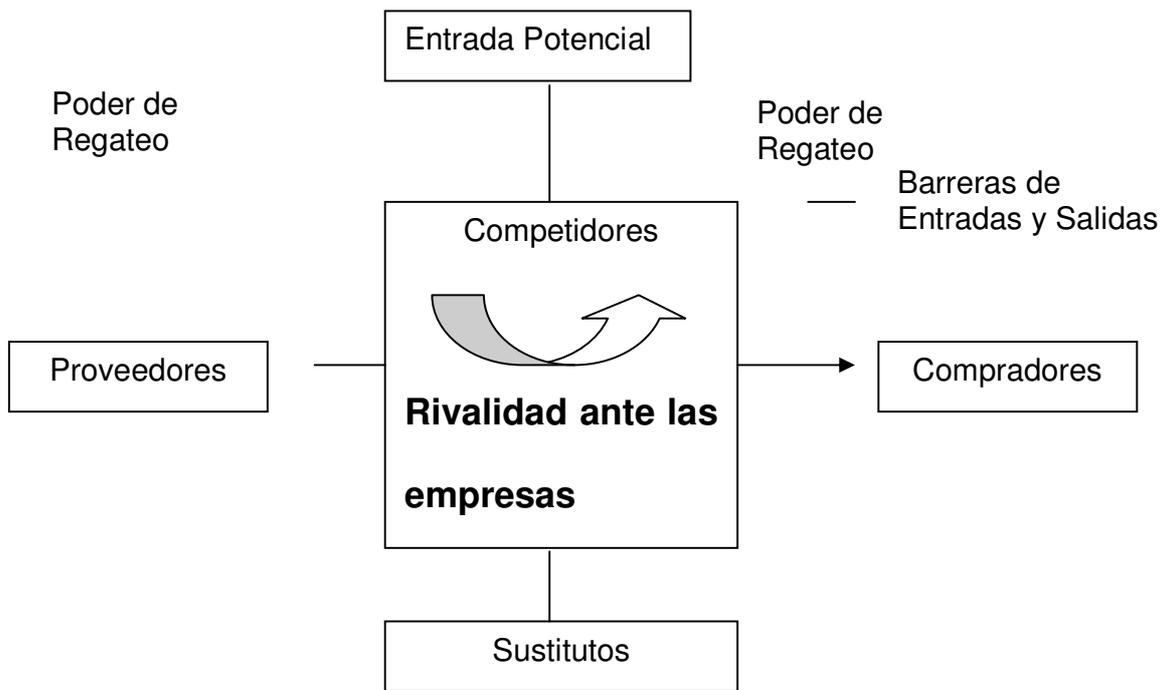


Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

3.2.1 COMPETIDORES POTENCIALES:

3.2.1.1 Empleados de la Industria: Los empleados de la Industria pesquera son competidores potenciales en el hecho de tener la posibilidad de crear una empresa con las características que necesita el sector, teniendo en cuenta que tienen la experiencia adquirida por ser parte de la organización de una pyme pesquera. En este tipo de empresas son pocos los empleados que tienen acceso a todo tipo de información relevante para la organización que le permita conocer e identificar las características propias de su empresa y de la industria en general.

El personal con mayor grado de conocimiento y habilidades comparados con los demás, son aquellos relacionados con la parte administrativa quienes manejan todas las áreas contables, de gerencia, financiera y de relaciones interpersonales, además de las de producción; teniendo el control prácticamente de toda la organización. Generalmente este tipo de empleados tienen capacitaciones propias de su cargo en donde adquieren mayor experiencia y conocimiento en todas y cada una de estas áreas.

Este tipo de industria (Pymes Pesqueras de Cartagena) se caracteriza por tener un mínimo de empleados laborando, por esto en estas áreas administrativas se incluyen muy pocos.

Otro tipo de empleados que se incluiría en un posible competidor para la empresa serían los capitanes de los barcos de captura, ya que estos por tener la habilidades y destrezas típicas de un navegador conoce en gran magnitud la esencia de esta actividad y por consiguiente también conoce gran parte del negocio permitiéndole tener la potencialidad suficiente para incursionar con su propia empresa.

Por otro lado al tener en cuenta los tipos de empresa de estudio se determina un cierto tipo de competidor potencial que puede surgir por las integraciones hacia atrás o hacia delante de las diversas empresas que integran el sector.

3.2.1.2 Empresas comercializadoras de productos pesqueros: estas empresas podrían potencialmente llegar a ser competidores en el caso que realicen integraciones verticales hacia atrás y ya no necesiten los servicios de una empresa que procesen y le den valor agregado a sus productos o que capture los mismos, porque las empresas comercializadoras se valdrían por si solas para hacerlo.

Esta integración afectaría a los dos tipos de empresa de estudio, tanto para las empresas que capturan y las de proceso con valor agregado.

Para poder limitar el ingreso a la industria a otro tipo de competencia además de las presentes es necesario que exista ciertas barreras que impidan a las empresas entrar en el sector; para la industria de las pymes pesqueras las barreras de entrada son bajas ya que es muy probable que entren a competir otras empresas a partir de las existentes o bien salir de esta si para estas es lo mas conveniente.

Algunas barreras de entrada que influyen en la industria teniendo en cuenta las dos tipos de empresa de estudio son:

3.2.1.3 Requisitos de capital : En este tipo de industrias como en cualquier otra, pero en esta en particular existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros en la infraestructura de captura, producción, o congelamiento.

El monto aproximado es alto teniendo en cuenta que para poder lograr metas y objetivos planteados por la empresa en su negocio es necesario tener la maquinaria y equipo propio de la actividad.

En el caso de las empresas que capturan, las inversiones que realizan son principalmente de barcos en cuanto a compra o arrendamiento y mantenimiento de estos.

En datos aproximados suministrados por las pymes pesqueras de Cartagena el valor de los barcos depende del tamaño y capacidad de los mismos pero en promedio equivalen a US\$300.000 teniendo en cuenta la tasa de cambio.

Si estas empresas lo prefieren también pueden invertir en un valor de arrendamiento de los barcos, en este caso tendría algunas variaciones, y se dan dos modalidades:

- Se estipula aproximadamente un porcentaje del 35% del total de la producción obtenida en las faenas.
- Se establece un precio aproximado por faena de U\$3.000 por armador.

En otro tipo de Inversiones esta vez en cuanto a mantenimiento de barcos e insumos tales como: Combustible, alimentación, filtros, bombas, winches entre otros. Estas empresas tienen un monto promedio por faena aproximadamente de U\$16.000.

En el caso de las empresas que procesan con algún tipo de valor a los productos el valor de las inversiones varían dependiendo del grado de procesamiento y los equipos especiales que se utilizan para estos.

Las pymes pesqueras utilizan algunos equipos tales como: Tinajas especiales para el lavado del producto, Hornos especiales para la cocción con base a las características que necesitan los productos y Cuartos fríos para el almacenamiento de los mismos. Tales equipos son suficientes ya que en esta industria los procesos en su gran mayoría se realizan en forma manual.

El monto aproximado de inversiones teniendo en cuenta la opinión de las pymes pesqueras y los activos que tienen estas empresas, demostrando que se necesita de un mínimo para laborar de: \$103.962.000. tal inversión obedece a lo mínimo necesitado para comenzar en estas empresas.

3.2.1.4 Políticas gubernamentales : Existen ciertos requisitos y restricciones que impone el Gobierno en sus leyes y otras normas para el ingreso de nuevas empresas al mercado del sector pesquero. Se derivan comúnmente de controles sobre contaminación, normas de seguridad y de salud, entre otras medidas.

Todas estas medidas tienen un valor y generan impuestos que tienen que cancelar las empresas de este tipo.

Estos Impuestos entre otros son:

- Patente del INPA: Donde se cancela anualmente un monto de \$1.800.000
- Renta Gravada: Se cancela este impuesto anualmente dependiendo de las utilidades o pérdidas de ese periodo, en un porcentaje del 35%.
- Impuesto de Industria y Comercio: Se cancela anualmente en promedio \$1.000.000
- Retención en la Fuente: Se cancela mensualmente en aproximadamente \$1.500.000

- Y por supuesto IVA donde se cobra en la facturas de venta este porcentaje y así mismo se cancela.

3.2.1.5 Reacción esperada : En la industria se puede dar el caso de la reacción de las empresas existentes con respecto a la entrada de un nuevo competidor.

Esta reacción se da en bloqueo de precios aunque en muy poca proporción y dependiendo de cómo se encuentre el mercado, se puede dar también alianzas entre los que dominan el mercado, presión ante el Gobierno, monopolio de insumos entre otros.

3.2.2 Competidores Actuales - Rivalidad en la Industria: Para analizar la competencia actual de las pymes pesqueras de Cartagena se tendrán en cuenta las siguientes variables:

3.2.2.1 Crecimiento de la Industria: La tendencia en cuanto a crecimiento de la industria pesquera ha estado influenciada por los cambios externos del entorno, uno de ellos son los fenómenos naturales que afectan de manera significativa en los precios de los productos que se encuentran en un periodo de escasez. Por esto se tiene que recurrir a las importaciones para cubrir la demanda

Tabla 21. Aporte al Nacional del Sector Pesquero

AÑO	APORTE	AL	PIB
-----	--------	----	-----

	NACIONAL DEL SECTOR PESQUERO
1991	0.43%
1992	0.60%
1993	0.51%
1994	0.40%
1995	0.51%
1996	0.47%
1997	0.59%
1998	0.53%

Fuente: DANE, Banco De La Republica, BID.

Los aportes que ha realizado el sector al PIB Colombiano reflejan que la industria en general no ha visto en gran magnitud un incremento y prácticamente se ha mantenido en términos constantes el porcentaje de este aporte (ver tabla 21); demostrando que la industria comparada con otras no aporta un suficiente aumento que en realidad contrarreste los factores externos que afectan a estas variaciones, como son la inflación, los precios internacionales entre otros.

Otra variable para tener en cuenta en el crecimiento de la industria; es el consumo, dado que el consumo aparente ha aumentado en comparación con los años anteriores pero la tendencia de los últimos años ha mostrado decrecimiento

(Ver tabla 22), esto significa que en Colombia no es común los productos pesqueros, no se ha mostrado una cultura de consumo de los productos.

Tabla 22. Consumo Aparente 1991 – 1999 (Producción – Exportaciones – Importaciones) (Toneladas)

Años	Producción	Balanza Comercial	Consumo aparente
1991	113.597	55.662	57.935
1992	159.346	55.700	103.646
1993	150.014	29.099	120.915
1994	123.563	33.753	89.810
1995	160.703	14.770	145.933
1996	153.628	18.221	135.407
1997	191.518	20.345	171.173
1998	179.057	11.030	168.027
1999	179.975	31.507	148.468

Fuente: DIAN. cálculos cámara de industria pesquera Andi.

3.2.2.2 Estructura Competitiva: La estructura de la industria de las pymes pesqueras es del tipo fragmentada pues en esta existen varias empresas y en la actualidad no existe ninguna empresa líder.

Las diferentes empresas que existen en Cartagena denominadas pymes pesqueras por la cámara de comercio de Cartagena son:

Tabla 23. Pymes Pesqueras de Cartagena de Indias

NOMBRE	EMPLEADOS	ACTIVOS
GAMBA PESCA LTDA	17	\$ 38.939.761
CARTAGENERA DE PESCA LIMITADA, "CARTAPESCA LTDA" CARTAPESCA LTDA	7	\$ 71.847.437
CARIBE ATUN Y CIA LTDA	3	\$ 82.287.887
LABARPEZ EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO	6	\$ 4.000.000
OCEAN RANCH DE COLOMBIA LIMITADA	5	\$ 2.000.000
SERVICIOS ELITE LIMITADA	2	\$ 100.000.000
MARCANO GONZALEZ EMILIANO	2	\$ 500.000
RIOS OYOLA DIANA EUGENIA	2	\$ 1.500.000
GONDELBERT PIERRE LOUIS CLAUDE	2	\$ 3.500.000
ORTIZ Y ASOCIADOS LTDA	6	\$ 3.652.000
PESQUERA MUNDIAL LTDA	11	\$ 10.177.000
FRUTOS DEL MAR Y CIA LTDA	0	\$ 28.507.856
FLAMINGO MAR LTDA.	16	\$ 3.000.000
LETUNICH LETUNICH NIKO	0	\$ 5.000.000
PROMARCO LTDA	6	\$ 103.962.000
FALLA NAJERA Y CIA LTDA.	7	\$ 611.073.486
RACHIN KOREA CO. LTDA.	2	\$ 200.000.000

COMERPES	15	\$ 1.162.512.000
UNIPESCA LIMITADA.	11	\$ 251.438.283
PEZCARIBE	16	\$ 350.000.000

Fuente: Base de Datos, Cámara de Comercio Cartagena

Teniendo en cuenta las empresas que componen esta industria (ver tabla 23), estas reflejan que no existe una empresa que en realidad este liderando los porcentajes de venta y acaparando la totalidad del mercado, estas pequeñas empresas por lo general tiene poco reconocimiento tomando como referencia las demás empresas que componen el sector ya que este negocio las mas favorecidas son las grandes empresas.

Este tipo de empresas tienen el síndrome de productos genéricos ya que casi todas venden lo mismo, es decir los productos son netamente naturales que en pocos casos tienen diferenciación cuando se les agrega un valor. Pero por lo general en este tipo de empresas no existen un producto diferenciado.

Entre los productos que se encuentran en este tipo de empresas se destacan el camarón de aguas someras, cierto tipo de peces y mariscos. (Algunos tales como, marli, pargo, róbalo, sherna, entre otros.)

Dependiendo el tipo de empresas así mismo será la variedad del productos que ofrecen. Las empresas que su negocio consiste en la captura y procesamiento primario de los productos, obtendrán productos semejantes por no agregarles alguna característica especial y diferenciada entre estos. En este caso los productos que obtienen tales empresas son camarones de aguas someras

descabezados y con cabezas, y los diferentes tipos de pescado que se encuentran en estas zonas de pesca.

En esta industria se compite poco con precio ya que es el mercado quien establece finalmente los precios internacionales de tales productos, es por esto que las pymes en este aspecto están atentas a los cambios sufridos en el entorno pues estos les afectan significativamente ya sea en el aumento o descenso de los mismos.

La competencia surge en la calidad de productos que ellos puedan vender, entre mayor sea, surge mas probabilidad de adquirir rentabilidad . Es claro que la calidad de estos productos varia dependiendo del tipo de empresas. En el caso de las empresas que capturan y realizan un proceso primario de conservación, su proceso consiste en después de adquirir los productos con las técnicas de pesca utilizadas, como atarrayas, trasmallos y/o buzos, Proceden a tomar los productos para pasarlos por agua de bisulfito con el fin de evitar que el producto perezca, posteriormente a esto es almacenado y congelado, y dependiendo a los requerimientos de los clientes es descabezado. (Es el caso especifico de captura y proceso del camarón de aguas someras). La calidad de este producto radica en su estado de conservación, apariencia, y el color que irradia.

La calidad de las empresas que realizan un proceso de agregación de valor consisten en que todo lo que se realice estén en optimas condiciones para que el producto final sea a gusto de lo que se requiere en el mercado.

Por otro lado al tipo de empresas de esta industria por lo general admiten que prefieren defenderse frente a su competencia que atacar,(Ver figura 8) ya que así pueden estar predispuestos a lo que hace la competencia y enfrentarse a estos con los recursos que cuentan. Para defenderse optan por mejorar la calidad de sus productos ya que si disminuyen el porcentaje de productos defectuosos obtendrán así mayores cantidades de los mismos para la venta y la generación de utilidades.

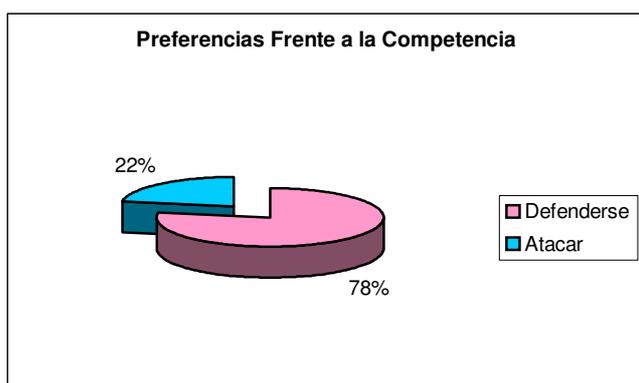


Figura 8. Preferencias frente a la competencia.

El número de competidores directos de este tipo de empresa varía dependiendo de cómo ellos creen son sus competidores.

Las empresas que capturan y realizan un proceso primario (Captura, proceso de lavado en agua de bisulfito y congelamiento), tienen como competidores las diferentes empresas que tienen un contrato con el cliente (Empresa comercializadora internacional) donde tienen que competir por satisfacer las exigencias del mismo cliente.

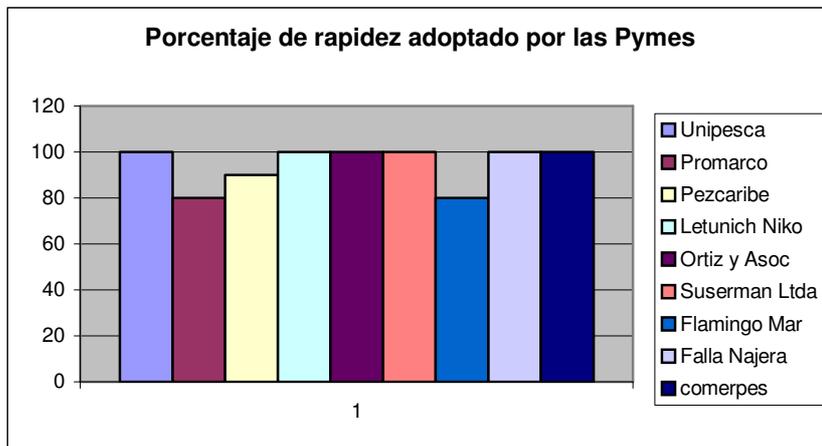
En el otro tipo de empresas donde la esencia de negocio consiste en procesar el producto y darle algún tipo de valor agregado al mismo, tienen un caso más complejo ya que tienen que competir con diferentes empresas para un nicho de mercado más específico, es por esto que son mayores las cantidades de competidores para estos.

La percepción a nivel general que tuvieron las pymes pesqueras en cuanto a los cambios que han realizado sus competidores, teniendo en cuenta que la mayoría (más del 80% de la población encuestada) están de acuerdo que no sufrieron ningún cambio, es más por lo general se han mantenido estables teniendo en cuenta esta variable. Para estos es natural que suceda ya que la industria de las pymes pesquera es cuanto a tecnología es poco dinámica porque por lo general se utilizan los mismos sistemas de captura o procesamiento, aunque en el entorno no suceda lo mismo.

Casi en su totalidad las pymes pesqueras de Cartagena poseen un periodo de tiempo promedio igual en el procedimiento de colocación de un pedido (desde que el cliente lo solicita hasta cuando se es entregado) entre la compañía y su competencia. Las empresas que capturan opinan que no es mucha la diferencia ya que existe una reglamentación en cuanto a tiempo de duración de una faena que es de 45 días máximo para todas las empresas, por esto para ellos es igual.

Las empresas que procesan por su parte opinan que estos al momento de recibir un pedido proceden a enviarlo en el momento justo cuando tienen la disponibilidad de producto, en este caso los productos llegan con mayor

rapidez dependiendo de los lugares de destino y los canales de distribución que se utilicen.(Ver figura 9)



3.2.2.3 Identificación de marca : Para este tipo de industria la Fidelidad es muy poco relevante ya que no se tiene identificado y relacionado la marca y los productos específicamente. Se puede dar el caso que los consumidores recuerden la marca pero no tienen la suficiente relación con el producto y se da con frecuencia la confusión de estos.

3.2.2.4 Barreras de salida : Algunos impedimentos que dificultan la salida de las empresas de estas industrias son los mencionados a continuación:

3.2.2.4.1 Activos especializados : En La industria de las pymes pesqueras se tienen ciertos activos especializados dependiendo del tipo de empresa ya que existen equipos que son netamente para una determinada finalidad.

A la hora de salir de la industria es muy probable que se tenga un valor de liquidación mucho menor que el de compra.

3.2.2.4.2 Barreras emocionales : En algunos casos la resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo se presentan ya que estas por lo general son empresas familiares y que ponen en estas muchas expectativas de superación.

3.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS: Para la industria de las pymes pesqueras la disponibilidad de sustitutos en sus productos es latente y es accesible para los diferentes consumidores.

En cuanto a los precios de los productos sustitutos, estos son menores comparados con los registrados por los de las empresas de estudio.

Esto hace cada vez mayor la competencia de estos con los diferentes tipos de bienes que existen.

A continuación se muestra los precios de los diferentes productos que integran los sustitutos de los productos de las Pymes pesqueras de Cartagena:

Tabla 24 : Cárnicos (Pescados)

NOMBRE DEL PRODUCTO	CIUDAD		PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO MEDIO
Pescado mojarra ent.	Cartagena	\$/kg	5200	5200	5200
Pescado pargo rojo r	Cartagena	\$/kg	8500	8500	8500
Pecado atún entero	Cartagena	\$/kg	5000	5000	5000
Pescado corvina ent.	Cartagena	\$/kg	7500	7500	7500
Pescado camarón crudo	Cartagena	\$/kg	20000	20000	20000
Pescado capaz	Cartagena	\$/kg	6000	6000	6000
Pescado filete dorad	Cartagena	\$/kg	3333	3333	3333
Sardinas	Cartagena	\$/kg	2000	2000	2000
Precio Promedio					7192

Fuente: CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONAL-SIPSA

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEL CIUDAD		PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO MEDIO
Carne cerdo costilla	Cartagena	\$/kg	4333	4333	4333
Carne cerdo lomo	Cartagena	\$/kg	10000	10000	10000
Carne cerdo tocino	Cartagena	\$/kg	3167	3167	3167
Precio Promedio					5833

Fuente: CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONAL-SIPSA

Tabla 26: Cárnicos (pollo)

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEL CIUDAD		PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO MEDIO
Pollo entero con vís	Cartagena	\$/kg	2700	2700	2700
Pollo entero sin vís	Cartagena	\$/kg	2950	2950	2950
Alas de pollo con co	Cartagena	\$/kg	2550	2550	2550
Menudencias de pollo	Cartagena	\$/kg	960	960	960
Muslos de pollo sin	Cartagena	\$/kg	3600	3600	3600
Muslos de pollo con	Cartagena	\$/kg	4200	4200	4200
Pechuga de pollo	Cartagena	\$/kg	4700	4700	4700
Piernas de pollo	Cartagena	\$/kg	2950	2950	2950
Pierna pernil sin ra	Cartagena	\$/kg	1700	1700	1700
Precio Promedio					2923

Fuente: CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONAL-SIPSA

Tabla 27: Cárnicos (Carne res en canal - Carne res molida)

NOMBRE DEL PRODUCTO	DEL CIUDAD		PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO MEDIO
Carne res en canal	Cartagena	\$/kg	4300	4300	4300
Carne res de 1ra	Cartagena	\$/kg	7100	7100	7100
Carne res de 2da	Cartagena	\$/kg	5600	5600	5600
Carne res sin hueso	Cartagena	\$/kg	5400	5400	5400
Carne res lomo fino	Cartagena	\$/kg	9000	9000	9000
Carne res lomo redon	Cartagena	\$/kg	7833	7833	7833
Carne res molida	Cartagena	\$/kg	5250	5250	5250
Precio Promedio					6355

Fuente: CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONAL-SIPSA

Existe una propensión a que este producto sea remplazado por un sustituto, teniendo en cuenta que si se compara los precios en relación con los sustitutos y los productos de las pymes pesqueras, es mas significativo y mas económico adquirir los productos sustitutos.

Teniendo en cuenta los gustos de los consumidores gran parte del total de la población encuestada opino que sus clientes no cambian sus gustos, es mas siempre demandan los mismos tipos de productos.(Ver figura 10)

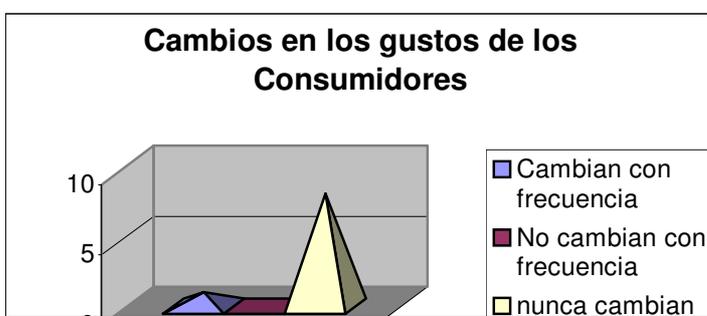


Figura 10. Cambio en Los gustos de los Consumidores

Por otro lado hay un tipo de empresas como ya se menciona que tiene un contrato con el cliente, en este caso los clientes tienen un tipo de exigencias establecido que la empresa ya conoce de antemano para la satisfacción de esta.

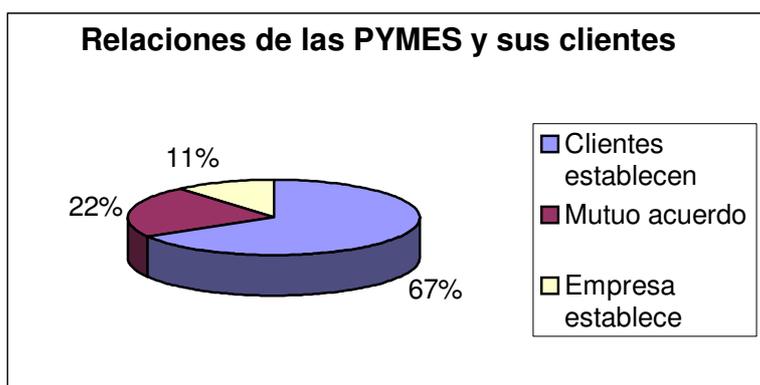
Es importante comprender que en Colombia la cultura de el consumo de pescado es cada día menor, (ver tabla 22 , Consumo aparente de productos pesqueros) y a pesar que en otras épocas se mantuvo mayor en la actualidad por ciertos factores externos y la crisis económica han influenciado para su descenso.

Hay que tener en cuenta que solo se percibe una creciente demanda significativa por el producto dependiendo a ciertas épocas que lo hace muy apetecido. Es el caso de la Época de semana santa que aumenta en grandes cantidades La compra y consumo de estos superando la existente en otras periodos.

3.2.4 CLIENTES: las relaciones existentes entre la empresa y sus clientes varían de acuerdo a tipo de empresa. Las empresas que capturan y realizan un proceso de producción primario respondieron que los clientes son quienes imponían las condiciones a la hora de negociar y esto se da por existir un contrato establecido

con anterioridad por estos mismos, lo que no les permite buscar un común acuerdo o cambiar un poco las reglas del juego. (Ver Figura 11)

En este caso el poder negociador se encuentra en los clientes y estos son poderosos porque la empresa depende de estos para sus pedidos totales.



Existe una amenaza latente por los clientes al tener el poder de negociación, ya que estos demandan mayor calidad y mejor servicio lo que hace que incurran en mayores costos operativos, obligándolas a obtener menos rendimientos de los esperados.

Las empresas que tienen un proceso donde le generan algún tipo de valor agregado a sus productos, opinaron que existe mutuo acuerdo entre las dos partes ya que estas no tienen ningún contrato con sus clientes y pueden establecer el común beneficio para ambas. (Ver Tabla 11)

3.2.4.1 Integración hacia atrás : Existe la posibilidad de que los clientes de las compañías puedan integrarse hacia atrás y así impedir que estos vuelvan a venderle sus productos. Se puede dar un ejemplo de las empresas que su cliente es una empresa por contrato y le compran sus productos, la integración existiría si estos a su vez pueden capturar ellos mismos sus productos sin necesidad de recurrir a las pymes en calidad de su proveedor.

Esto hace que surja la amenaza de que este cliente al integrarse pueda ser un competidor de la empresa, haciendo así que surja mayor intensidad en la

competencia de la industria, además de perder uno de los clientes de la empresa. Esto se refleja en los bajos rendimientos que podría tener la misma.

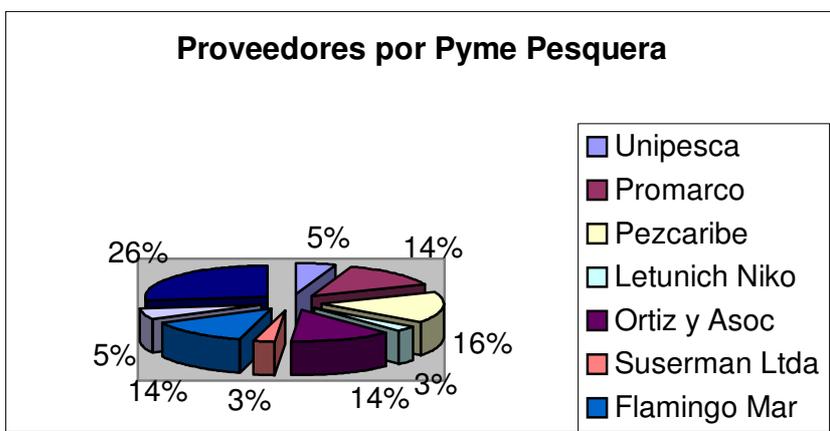
3.2.5 PROVEEDORES: Dependiendo el tipo de Pyme así será los proveedores para cada una de ellas, existen pymes que solamente capturan producto y realizan un proceso primario para estos y otras que van mas allá y además de capturar, procesan y en algunos casos venden los productos con algunas características propias, así teniendo en cuenta estas características variara el tipo de proveedores.

Las empresas que capturan y realizan un proceso primario de conservación, identifican sus proveedores de acuerdo al insumo que mas utilizan de su producto principal, en este caso el insumo es el combustible para los barcos de captura.

El otro tipo de empresas que poseen un proceso productivo y que generan valor agregado a sus productos utilizan otro tipo de insumo diferentes y por supuesto se proveen con otro tipo de empresas. Los insumos que mas utilizan en este caso son principalmente importaciones de diferentes pescados con el fin de cubrir la demanda requerida.

En cuanto el numero de proveedores hay que tener en cuenta que tipo de empresa es, con esto se puede decir que las empresas que procesan e importan productos tendrán mayor numero de proveedores.(Ver figura 12) Se puede concluir que estos tienen mayor opción de elegir que tipo de productos y que tipo de empresas escoger para su propio beneficio.

Las empresas que capturan tiene menor numero de proveedores por el tipo de insumo que utilizan ya que en cuanto a combustible existen pocas



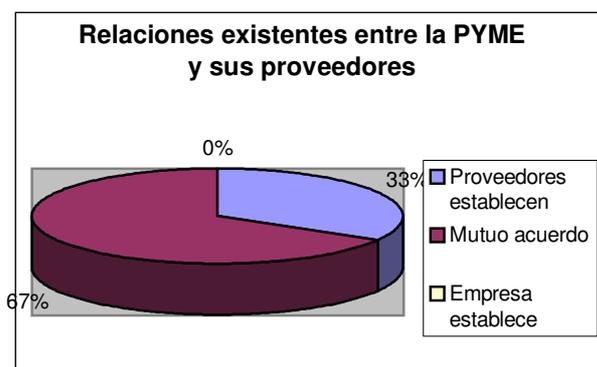
gir.

Figura 12. Proveedores por Pyme Pesquera

Las relaciones existentes entre la empresa Pyme y sus proveedores son las de la existencia de mutuo acuerdo entre esta y los proveedores a la hora de establecer condiciones de negociación. (Ver Figura 13)

La mayoría de estas empresas opinan que la mejor manera de establecer y mantener relaciones comerciales es buscar el común beneficio para ambas y así obtener mayores garantías al recibir insumos que cubran las necesidades de cada una.

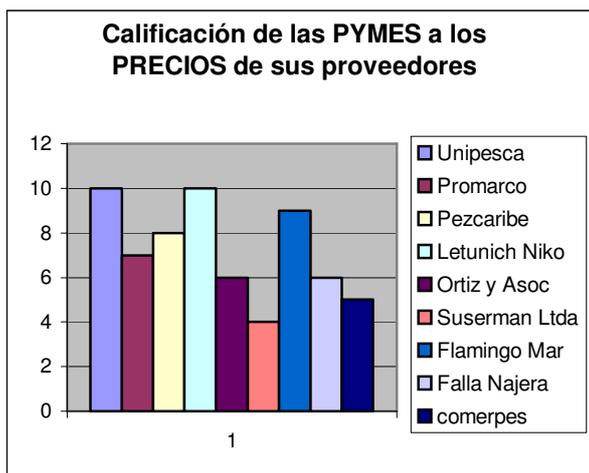
Por otro lado existen algunas empresas cuyos proveedores son los que establecen las condiciones de negociación , en este caso los proveedores imponen bajo créditos y precios.



me y sus Proveedores

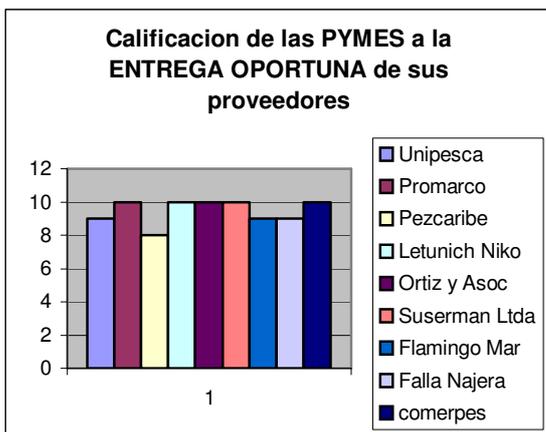
En cuanto a relaciones con los proveedores teniendo en cuenta la variable precio, se pudo identificar que en promedio lo califican con 7.5 en una calificación de 1 a 10 siendo 1 el puntaje mayor y 10 el menor, esto refleja

que con esta variable no están del todo conformes con los precios establecidos por sus proveedores, pero ellos enfatizan en que estos no tienen la culpa sino que son variables externas impuestas por el gobierno que tienen que cumplir obligatoriamente. (Ver Figura 14)



Calificación de sus Proveedores

teniendo en cuenta la variable de entrega oportuna, estos lo califican en promedio con 9.4 demostrando con esto que reciben los productos justo a tiempo en el momento en que se presenta la solicitud a su necesidad. (Ver Figura 15)



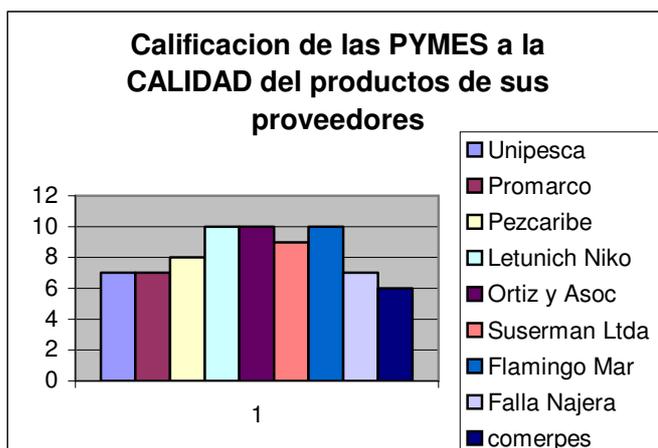
Calificación de la variable Entrega Oportuna de sus

Desde el punto de vista la variable de facilidades de pago tuvo en respuesta promedio 8.8 , lo cual indica que están satisfechos con las modalidades de crédito que les proporcionan sus proveedores. (Ver Figura 16)



Figura 16. Calificación de las Pymes a la variable Facilidades de Pago de sus Proveedores

Por ultimo la variable calidad de sus proveedores influye cuantitativamente con 8.5 de calificación y la satisfacción de estos es lo suficientemente aceptable para el tipo de producto que reciben. (Ver Figura 17)



Calidad de sus Proveedores

4. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LAS PYMES PESQUERAS

4.1 CADENA DE VALOR

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y

mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales. (Ver Figura 18)

La Cadena de Valor, la definen *Los contadores y administradores*, como el grupo de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir, comercializar y proporcionar productos y servicios a los clientes.

Según Porter es el vínculo del conjunto de actividades estratégicas pertinentes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

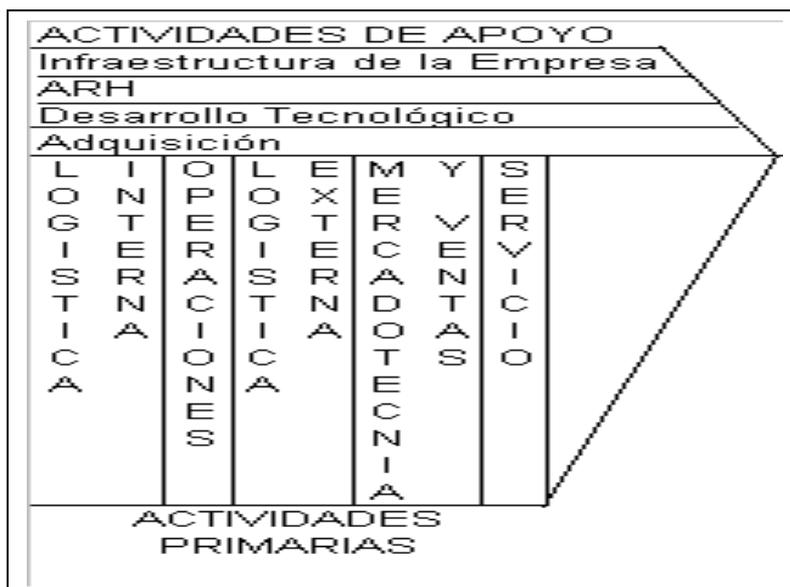


Figura 18. Cadena de Valor

4.1.1 Actividades primarias de las PYMES Pesqueras: Como en toda industria existen ciertas actividades que podrían generar la ventaja competitiva para lograr el posicionamiento de las mismas, en el caso de este tipo de empresas las actividades son:

4.1.1.1 Logística Hacia atrás: Todas las actividades que involucren la consecución de recursos para las Pymes pesqueras de Cartagena están encaminadas al suministro de sus insumos principales.

Según el caso de las empresas de captura que realizan un proceso primario de conservación, su insumo principal es el combustible ya que en la mayoría del tiempo realizan viajes en los barcos donde capturan los productos marinos y este es el gasto de mayores proporciones para la empresa.

Es de gran importancia resaltar el hecho de que estas empresas poco a poco han ido mejorando la eficiencia al proveerse de su insumo principal (combustible), en la actualidad los buques para cargar el combustible se dirigen hasta la isla de su proveedor principal haciendo un desplazamiento netamente marítimo, lo que les permite agilizar este proceso.

Debido a la necesidad apremiante de este tipo de insumos que intervienen en la consecución de la misión de la empresa, es necesario buscar los mecanismos para que se encuentre en la mejor disposición las facilidades de crédito y pago de los mismos con los proveedores de estos combustibles, cabe resaltar que estos

proveedores ya tienen un precio establecido para el combustible, pero la mayoría de estas empresas poseen relaciones personales con ellos (proveedores) que han nacido de la continuidad del uso de este insumo (combustible) por lo que a raíz de esto, sus proveedores les dan la posibilidad de ampliar sus periodos de pago.

El otro tipo de empresa que involucra proceso donde les genera valor agregado a sus productos en su negocio, tiene como principal insumo los diferentes tipos de productos que son abastecido por medio de importaciones para poder lograr cubrir la demanda y los requerimientos de los mercados. Estas actividades se realizan para que sean encaminadas a que el producto con que se abastecen sean de gran calidad y la suficiente cantidad necesaria propia de sus necesidades.

Se destaca el hecho que las importaciones de productos pesquero para las empresas procesadoras que generan valor agregado, por lo general son de proveedores latinoamericanos (Chile, Ecuador, Argentina, Perú) y EE.UU. donde tiene en cuenta los precios, la calidad y las cantidades requeridas para poder tener la opción de elegir el proveedor extranjero mas conveniente para sus requerimientos.

4.1.1.2 Operación: La actividad fundamental del negocio esta dada por el tipo de empresas de estudio.

En el caso de las empresas que capturan su negocio es el de atrapar peces y mariscos (camarón y diferentes peces de aguas someras), en esencia consiste en obtener los productos marinos y realizar en ellos un proceso primario para su conservación.

El proceso de este tipo de empresas consiste en utilizar los diferentes tipos de pesca (atarraya, trasmallo, buzos) para capturar los productos marinos, pasarlos por una solución de agua de bisulfito y posteriormente a esto, congelarlos para una buena conservación. Si es necesario en el caso específico de camarones de aguas someras por los requerimientos del cliente se descabeza o se deja naturalmente.

El otro tipo de empresas aunque tiene actividades de captura no tiene como esencia de negocio esta actividad, el negocio consiste en procesar los productos marinos para posteriormente entregarlos a la venta y dado el caso se entrega al consumidor final o a los intermediarios. En este caso la idea es crearle valor agregado a los productos que son capturados con el fin de tratar de obtener diferenciación entre los mismos.

Podemos decir que esta es la actividad (operaciones) que posee la suficiente potencialidad para poder generar una ventaja competitiva en la industria de las pymes pesqueras de Cartagena, de esta manera se podrían incrementar e innovar los procesos de producción y directamente las técnicas de pesca para que las empresas que basan su negocio en la captura con un tipo de proceso primario utilicen otros mecanismos como lo es la tecnología de redes, reducción de compuertas en los buques, amplitud de cuartos fríos dentro del buque y la obtención de la temperatura de los cuartos fríos acorde con las exigidas por el producto para conservar su frescura entre algunas otras características. Todo esto se haría buscando llevar la calidad del producto al máximo; es lo que actualmente se ha podido identificar en las exigencias del mercado (clientes).

Además para cumplir con las necesidades de este mercado se debe fortalecer el servicio como factor clave que permita garantizar diferenciación entre una empresa y otra, obteniendo con esto el reconocimiento por parte de los clientes con respecto a los productos y la empresa, reflejándose en el posicionamiento de la misma.

Se puede identificar que para las empresas que realizan un proceso donde se genera valor agregado a sus productos tienen la potencialidad al igual que las empresas de captura con un proceso primario de conservación, para generar una ventaja competitiva en esta actividad (Operación), es aquí donde se puede establecer ventaja diferenciadora en calidad. Teniendo en cuenta que las empresas de proceso con valor agregado se enfocan en la variable operación como base de todo el proceso productivo, pueden conseguir esto incrementando las medidas de aseguramiento de calidad para cada uno de los procesos que realizan utilizando ciertos procesos específicos de auditoría para asegurar que se este realizando un buen producto acorde con las necesidades del entorno. Una de estas medidas es el control de los puntos críticos en el proceso como es el HACCP donde se evalúan y controlan todas las anomalías que se presentan.

Hay que tener en cuenta que además de calidad en los productos se puede complementar con base en la innovación de su producción, Con esto se demostraría el poder diferenciador que se puede generar en este tipo de industrias de proceso con valor agregado a sus productos. Hay que resaltar que esta variable es vital para la creación de una ventaja diferenciadora en la industria teniendo en cuenta lo que esta sucediendo en la actividad pesquera mundial.

Actualmente a nivel internacional los buques de las grandes pesqueras están siendo cada vez mas sofisticados, hasta el punto de que en Rusia algunas pesqueras realizan su proceso productivo directamente dentro del buque y llegan a puerto solo a descargar los productos con valor agregado incluido en ellos, es aquí donde se refleja la aplicación de tecnologías como fuente de creación de ventajas competitivas.

Por otro lado en este tipo de industria también se tiene en cuenta el servicio como ventaja potencial de iniciativa y fortalecimiento de la ventaja competitiva, desde el punto de vista de la rapidez del producto como tal, la facilidad de entrega y principalmente en el mejor estado de conservación para la satisfacción de sus clientes.

4.1.1.3 Logística hacia delante: Las actividades relacionadas para hacer llegar el negocio hasta los clientes de las industria de las pymes pesqueras son muy pocas ya que no utilizan los mecanismos suficientes para que el producto se accesible a los tipos de clientes que tiene.

Los tipos de empresas influyen mucho a la hora de establecer estas actividades ya que tienen diferentes tipos de clientes y así mismo son específicos los mecanismos para poder llegar fácilmente a estos.

Los clientes de las empresas que capturan y que tienen un proceso primario de conservación; son las grandes empresas comercializadoras. Estas empresas pymes son las que proveen a sus clientes de ciertos productos que necesitan para poder cubrir con la demanda exigida en el mercado.

Por otro lado las empresa que realizan proceso en sus productos con valor agregado, tienen diferentes tipos de clientes de acuerdo a la finalidad en sus proceso. Uno de los clientes son las grandes empresas comercializadoras quienes les proveen de algunos productos ya procesados, y el otro tipo de clientes son los consumidores finales quienes demandan ciertos productos con mayor valor agregado y les son distribuidos directamente.

Cabe resaltar que para hacer llegar el producto hasta sus clientes, en este caso las grandes empresas comercializadoras; se basan principalmente en las relaciones comerciales establecidas entre ambos tipos de empresa.

Por el contrario con los consumidores finales se establecen otros mecanismos para hacer llegar los productos hasta los clientes, en este caso se tienen establecido para la distribución puntos de ventas con acceso al publico.

4.1.1.4 Mercadeo: El mercadeo que manejan este tipo de empresas es relativo dependiendo del tipo de empresa, en este caso las empresas procesadoras con generación de valor o las que solo se dedican a la captura y que realizan un proceso primario de conservación.

Las empresas procesadoras que realizan un proceso en sus productos donde se les genera un valor agregado; establecen un tipo de mercadeo basado principalmente en brindar a los consumidores finales un producto de excelente calidad a buenos precios, teniendo en cuenta la difícil situación por la que esta pasando el sector pesquero tanto en cantidades producidas como en los márgenes de precios que se establecen de los productos de mar a nivel mundial.

De igual manera estas empresas construyen una serie de relaciones comerciales tanto con sus cliente y proveedores siendo estos las grandes empresas comercializadoras que le ayudan a distribuir mejor su producto.

Las necesidades de los clientes son apremiantes para las empresas y por esto introducen en el mercado cierto tipo de productos acordes con las exigencias que estos demandan.

Las empresas que solo se dedican a la captura no tiene establecido un tipo de mercadeo; debido a que estas solo se basan en establecer un contrato donde la empresa se compromete con la Comercializadora Internacional a venderle un gran porcentaje o si se da el caso venderle la totalidad de su producción a la empresa.

4.1.1.5 Posventa: Para las empresas procesadoras esta actividad teniendo en cuenta a los consumidores finales, su Producto se desarrolla básicamente en garantizarle a estos la calidad en la frescura y el estado de conservación de estos productos, teniendo en cuenta que tengan ciertas características tales como que no este manchado, flácido, además que posea las tallas que se estén solicitando en el mercado y que puedan cumplir con la cantidad requeridas por estos.

Para el caso de las pymes que solo se dedican a la captura, estas no poseen ninguna actividad de posventa, ya que estos trabajan directamente por contrato con las grandes comercializadoras internacionales y no poseen ningún tipo de mecanismo para fidelizar a su cliente, puesto que ellos solo se preocupan por llevar la mayor cantidad posible de productos que es lo que les va a generar mayor cantidad de utilidades.

4.1.2 Actividades de Apoyo: Estas actividades son todas las encaminadas para la consecución de elementos que indirectamente generan la agregación del valor en la industria.

4.1.2.1 Sistema de Financiero de La Empresa: En el caso de las pymes pesqueras de Cartagena y en específico las empresas que capturan las actividades relacionadas con este propósito son muy pocas ya que estas no tienen en su mayoría la capacidad suficiente para poder cubrir sus costos fijos, debido a que en muchas ocasiones la cantidad de los productos que traen de una faena no supera su punto de equilibrio, lo que le impide a estas empresa obtener mayores posibilidades de expandir sus organizaciones y poder llegar a tener empresas mas sólidas que estén en disposición de cumplir con las exigencias de los mercados internacionales.

Es importante esta actividad ya que en toda empresa es necesario conocer los márgenes de costos, gastos, ventas y utilidades para poder tomar acciones a tiempo dependiendo a los análisis que se establecen con anterioridad.

4.1.2.2 Sistemas de capacitación: Por lo general las capacitaciones que se dan en este tipo de empresas son a nivel técnico o entrenamiento en el puesto, ya que la industria como tal no se presta para capacitar al personal en otro tipo de aspectos puesto que se esta trabajando en un proceso determinado y se quiere mejorar en ciertos aspectos netamente técnicos. (Ver Figura 19)

Existe un instituto el cual apoyan con un aporte económico, con el fin de recibir al personal mas capacitado en las áreas especificas que se necesiten , este Instituto es el Centro Náutico Pesquero de Cartagena.

Es importante esta actividad en la industria pesquera ya que si el recurso humano tiene los conocimientos adecuados en las actividades que se realicen dentro de los procesos, se logrará la eficiencia y se minimizará el porcentaje de productos que no cumplen las exigencias mínimas de calidad.

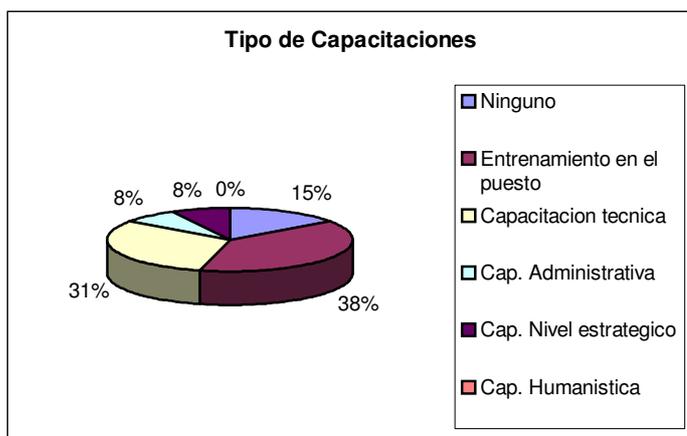


Figura 19. Tipo de Capacitaciones Suministradas por las Pymes Pesqueras

4.1.2.3 Investigación y Desarrollo: En materia de investigación y desarrollo este tipo de empresas tienen presente esta actividad pero a pesar de esto no cuentan con un equipo especializado para realizar este tipo de estudios, se debe esto principalmente por el tamaño de las empresas que no tienen el suficiente personal capacitado para hacerlo.

La investigación se da como una función de un departamento y en la mayoría de los casos lo hace directamente el gerente de la empresa quien lo realiza como una forma de tratar de cubrir las exigencias del creciente mercado.(Ver Figura 20)

A modo general en investigación y desarrollo las pymes pesqueras de Cartagena otorgan una cuota mensual al INPA y al centro náutico pesquero el cual por medio de estos aportes realizan la investigación y desarrollo de toda la industria.

Es importante esta actividad ya que para que los productos y las empresas sean competitivas en el mercado en el que se desenvuelven deben estudiar los cambios que se efectúan en el entorno y a su vez identificar como les afectan en el desarrollo de la industria.

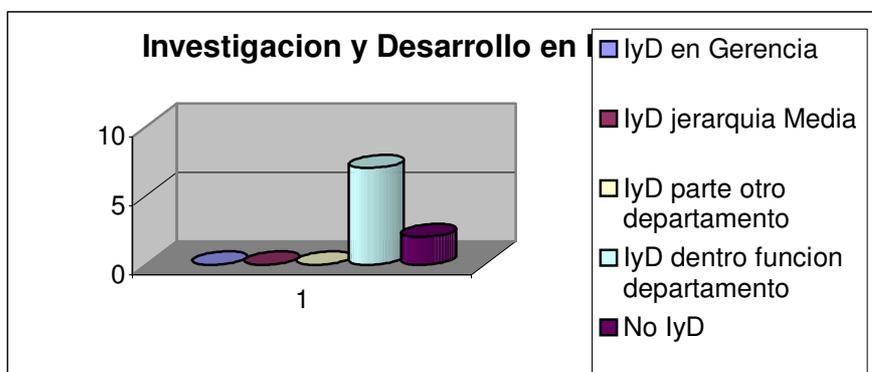


Figura 20. Investigación y Desarrollo en las Pymes

4.1.2.4 Sistema de Información: En cuanto a los medios de informática que tienen las pymes pesqueras y que a su vez utilizan para las actividades de información no existe una interacción integrada que permitan en realidad la conexión que necesita toda empresa.

En su totalidad la pymes pesqueras además de que no poseen sistemas de información, son muy pocas las que tiene acceso tan solo a un sistema aislado de información (Un computador). (Ver Figura 21)

Es importante esta actividad ya que tener un medio de información que les proporcione facilidades de recibir retroalimentación de los procesos ayuda a que cada uno de estos sean acordes al mercado y estén atentos a los cambios que genera el medio.

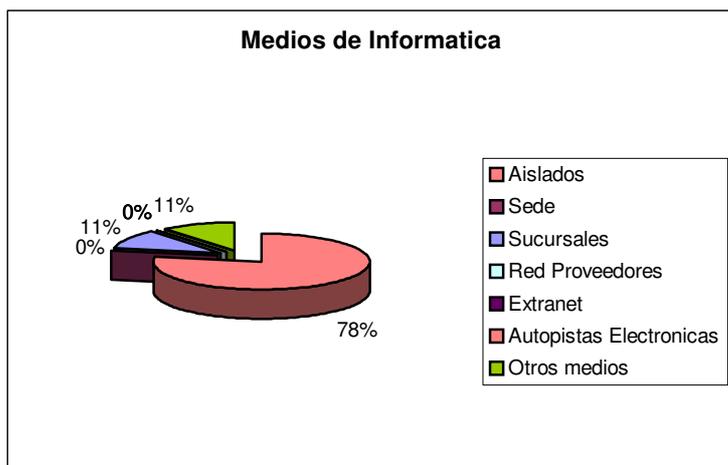


Figura 21. Medios de Informática utilizados por las Pymes

4.1.2.5 Mecanismos de seguridad marítimo: reforzar los mecanismos de seguridad ya que se deben tener en cuenta la inseguridad que corren los pescadores en el momento en que se encuentran en faena debido a que las posibilidades que tienen de ser abordados son muchas por la poca velocidad con la que tienen que ir los buques.

5. MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA APLICADO A LA INDUSTRIA DE LAS PYMES PESQUERAS DE CARTAGENA

5.1 MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la

decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Otros problemas que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que:

- El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes.
- Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

5.1.2 Beneficios de la gerencia estratégica: Estos se mencionan a continuación

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

5.2 GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES PESQUERAS CARTAGENERAS

5.2.1 Fortalezas

- Alta productividad primaria de los ecosistemas
- Disponibilidad de especies filtradoras
- Espejo de agua continentales disponibles
- Bahías y ensenadas disponibles
- Alta diversidad de recursos hidrobiológicos
- Fuerte vocación y tradición pesquera
- Existencia de centros de investigación para el desarrollo de proyectos
- Fácil acceso a mercados internacionales por aire y mar.
- Disponibilidad de algunos paquetes tecnológicos
- Disponibilidad de recurso humano capacitado en algunas áreas
- Existencia de centros de educación para el sector.

5.2.2 Debilidades

- Sobreposición de funciones de las entidades relacionadas con el sector
- Falta, al interior de las instituciones, de personas con experiencia real en aspectos productivos del sector

- Baja cobertura institucional
- Falta de una caracterización del sector
- Falta de perfil profesional en funcionarios de entidades del sector
- Bajo nivel educacional de los pescadores artesanales organizados
- Falta de sostenibilidad de los proyectos
- Falta de capacidad en la adaptación y transferencia de tecnologías rentables
- Subvaloración de la actividad pesquera como fuente de alimentación y generación de empleo
- Falta de conocimiento del pequeño productor para el manejo de la postcosecha
- Infraestructura inadecuada e insuficiente para el manejo de postcosecha
- Ausencia de una visión empresarial del pequeño productor
- Falta de investigación básica en cultivos intensivos
- Falta de aparejos y sistemas de pesca tecnificados y ambientalmente no deletéreos
- Falta implementar nuevos artes, embarcaciones, equipos y técnicas de captura para acceder a nuevos recursos
- Falta de alternativas productivas para el pescador artesanal
- Deficiente conocimiento del manejo de recursos por parte del pequeño productor
- Inadecuados e ineficientes canales de comercialización
- Falta de capacidad de gestión del pescador artesanal

- Falta de seguridad social para el pescador artesanal
- No existen cadenas productivas en el sector
- Falta de posicionamiento del sector ante las entidades financieras
- Divorcio entre la academia y el sector pesquero
- Falta de conocimiento de las especies nativas para su aprovechamiento en acuacultura
- Vías de transporte ineficientes

Oportunidades

- Acceso a asistencia técnica internacional
- Disponibilidad de recursos internacionales para el sector
- Mercado internacional
- Creación de alianzas estratégicas
- Regulación de la actividad pesquera en los POT

5.2.3 Amenazas

- No hay reglamentación clara para las concesiones de agua
- Disminución de recursos pesqueros
- Disminución de los espejos de agua continentales
- Contaminación de los espejos de agua continentales
- Conflictos sociales
- Crecimiento descontrolado de macrófitas acuáticas flotantes y enraizadas en los cuerpos de agua continentales

- Formación académica no acorde con las necesidades del sector
- Falta de políticas crediticias para el sector
- Falta de control y política sanitaria
- Inestabilidad del sector institucional estatal
- Recortes presupuestales a las instituciones
- Captura de especies inmaduras para alimento vivo.

5.2.5 Misión: Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa y de otras empresas parecidas teniendo en cuenta los aspectos del producto y del mercado. Además incorpora la filosofía de las estrategias de una organización. En esencia revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

En el caso de las pymes pesqueras de Cartagena la esencia del negocio radica en satisfacer la demanda que requiere productos pesqueros a nivel local con el fin de cubrir las necesidades de este mercado.

5.2.6 Visión: Es importante formular la visión en la industria ya que esta mejora una amplia gama de medidas de desempeño, Promueve el cambio, Proporciona la base para un plan estratégico, motiva a los individuos facilitando el reclutamiento del talento y mantiene la toma de decisiones dentro de un contexto.

La visión es un vehículo para comunicar la estrategia y administrar la cultura, requiere decisiones y acciones difíciles por parte de todos.

El estado ideal que tiene las pymes pesqueras de Cartagena radica en satisfacer el creciente mercado de productos pesqueros, por esto llevara a la cabalidad los mecanismos para lograrlo.

En la actualidad la Industria pesquera espera lograr en un horizonte de cinco a diez años los siguientes aspectos con el fin de lograr la competitividad frente a otras empresas extranjeras.

- Pesca artesanal organizada
- Tecnificación
- Cultura de exportación
- Interventoría permanente de los recursos y acciones del sector.
- Diversificación de la actividad
- Aumentar el consumo per capita de pescado año en Colombia
- Crear, fortalecer y desarrollar un sistema de información pesquero para la región
- Caracterizar el sector pesquero
- Acuicultura marina
- Implementación real y ajuste de la Ley 13.
- INPA fortalecido y eficiente.
- Cultura empresarial para los pequeños productores del sector
- Cultura y educación para los pequeños productores del sector
- Recurso humano actualizado técnicamente
- Alianzas entre los sectores industrial y artesanal.

- Investigación dirigida por señales de mercado
- Estructura organizada sobre la base familiar
- Vinculación de la academia al sector
- Fondo de garantías funcionando para el sector
- Desarrollo de prácticas de concesión de aguas, incluyendo zonas de protección.

5.2.7 Objetivos Estratégicos: **Deben realizarse bajo los Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: Medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.**

Cabe destacar que los objetivos estratégicos debe realizarse individualmente por cada empresa, en este caso Los principales objetivos que debe formular una industria y en el caso de las pymes pesqueras de Cartagena son:

- **Objetivos de Crecimiento:** Este objetivo se debe basar en ampliar la participación existente en el mercado. Además se debe fundamentar en función de Unidades es decir el incremento de las ventas se compara a partir de las unidades vendidas mas no de las ventas netas pues en este caso no seria relevante la comparación por estar los precios sujetos a diversos factores externos que inciden en su aumento.
- **Objetivos de Rentabilidad:** Este objetivo se fundamenta si se cumple que la rentabilidad sea superior a las tasas de interés que existen en el mercado. Tales rentabilidades son la MTRR y Ko.

La idea es que si la tasa mínima requerida por los accionistas es menor a la rentabilidad del patrimonio y esta a su vez es mayor a la rentabilidad de los activos siendo esta mayor que el costo de capital, entonces se puede concluir que la empresa en este aspecto esta generando valor agregado dentro de la organización.

- **Objetivos de Flexibilidad:** En este caso se debe fundamentar este objetivo en dos aspectos específicos de la empresa: La Liquidez y el endeudamiento. Si en realidad la empresa tiene el suficiente flujo de efectivo a la hora de cubrir las deudas a corto plazo y además tenga la capacidad de endeudarse.
- **Objetivo de competencia:** en este objetivo específicamente se entablara la estrategia medible de diferenciación acorde con lo que necesita la empresa.
- **Objetivo de Responsabilidad social:** En toda empresa debe quedar plasmado los beneficios que les brinda la empresa a la comunidad.

5.2.8 Estrategias: Son una serie de compromisos y acciones integradas y coordinadas que están diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva. Las estrategias tienen un propósito determinado y preceden a las acciones para las que se aplican.

Las estrategias que se aplicarían a la Industria de las Pymes pesqueras de Cartagena serian :

- Crear un esquema mental con el fin de definir las funciones de las entidades relacionadas con el sector, priorizando las funciones por la cobertura y presencia de estas en las regiones.

Los organismos que harían parte de este serian:

- **Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura INPA** : Investigación de los recursos pesqueros y desarrollo tecnológico de la pesca, con las siguientes líneas de investigación : Investigación de los recursos pesqueros marinos del Caribe (dinámica poblacional, Crustáceos, peces y moluscos),prospección de nuevos caladeros para pesca artesanal investigación de los recursos pesqueros marinos del Pacífico (dinámica poblacional, crustáceos, peces y moluscos), prospección de nuevos caladeros pesca artesanal ,Aplicación de Tecnología en Pesca. Evaluación de artes no tradicionales, Investigación, desarrollo y mejoramiento tecnológico de la acuicultura, con las siguientes líneas de investigación, Investigación y desarrollo de la acuicultura marina en la costa Atlántica (ostricultura, piscicultura marina, camaronicultura), Investigación y desarrollo de la acuicultura en el Pacífico (camaronicultura), Capacitación, transferencia de tecnología y fomento de la acuicultura rural y pesca

artesanal, Administración y control de los recursos pesqueros y de la acuicultura, Mejoramiento de la capacidad de gestión institucional

- **Instituto de Investigaciones Oceanográficas e Hidrográficas CIOH (DIMAR):** Contaminación Marina, Manejo Integrado de la Zona Costera

Servicio de datos Oceanográficos, Topografía marina, Geodesia, Hidrografía, Oceanografía Física, Meteorología Marina, Modelación numérica aplicada a la circulación costera y oceánicas y procesos contaminantes, Cartografía Náutica y Electrónica, batimetría y control de dragados.

- **Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras "Benito Vives de Andreis" INVEMAR:** Biodiversidad y Ecosistemas Marinos con líneas de investigación en: Inventarios y líneas de base, monitoreo y biología de la conservación, y biología de ecosistemas (arrecifes de coral, manglares, estudios de línea de base, taxonomía y sistemática de algunos grupos), Valoración y aprovechamiento de Recursos Marinos Vivos, con líneas de investigación en pesca, maricultura y productos naturales (Ecología pesquera, modelos tróficos, fitoplancton), Protección del Medio Marino, con líneas de investigación en análisis y valoración de riesgos, monitoreo de efectos y rehabilitación de ecosistemas. Actividades en Calidad Ambiental

Marina (Ecología de estuarios, contaminación por metales pesados pesticidas e hidrocarburos de petróleo), Sistema de Información Ambiental Marina SINAM con líneas de trabajo en: Centro de Información y Sistema de Información Geográfico SIG, Centro de Documentación Divulgación y Colección de referencia.

- **Museo del Mar –Fundación Universidad Jorge Tadeo Lozano:** Inventarios de recursos vivos, biodiversidad, ecología funcional y descriptiva, Arrecifes Coralinos, Zonas Costeras.- Manejo Integrado de la zona costera
- **Instituto de Investigaciones en Geociencias, Minería y Química- INGEOMINAS:** Geomorfología costera, Problemas de erosión de costas, Riesgos y Amenazas geológicas de costas, Evolución Geológica de las costas.
- **Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina CORALINA:** Inventario de Recursos Vivos, Ecología Funcional y Descriptiva, Manejo de Zonas Costeras (planificación Costera), Contaminación Marina, Maricultura.

- **Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC:** Cartografía Básica y Temática, Estudios de Suelos, Estudios del Medio Físico, Ordenamiento Territorial y Zonificación Ecológica, Aplicación de Sensores Remotos, Aerofotografía, Imágenes de Satélite, Radar , Dinámica Espacial, producción de Mapas Temáticos.
- **Centro de Control de Contaminación del Pacífico CCCP (DIMAR):** Oceanografía Zona Oceánica, Oceanografía Zona Costera, Contaminación Marina, Calidad Ambiental, El Niño.
- **Universidad EAFIT de Medellín –Area de Ciencias del Mar adscrita al Dpto. de Geología. Líneas de Investigación :** Investigación básica paleoceanografía ,Investigación básica Modelos de Evolución Litoral Costa Pacífica Colombiana ,Investigación aplicada. Erosión del Litoral costas Pacífico y del Caribe colombiano
- **Universidad Nacional- Instituto de Ciencias Naturales (Postgrado en Biología- Línea Biología Marina). Líneas de Investigación :** Sistemática y Taxonomía de invertebrados (esponjas, crustáceos) y vertebrados (peces) Ecología pesquera ,Inventario, uso y ecología de productos naturales

marinos, Contaminación Marina, Ecología de comunidades marinas con énfasis en arrecifes coralinos , Ecología de comunidades costeras.

- **Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique CARDIQUE:**
Manglares y Zonas Costeras.
- **Universidad Tecnológica del Chocó (Programa de Ingeniería Pesquera):** Investigaciones ecológicas y pesqueras en peces comerciales o de interés pesquero, Investigaciones sobre efectividad y selectividad de artes y métodos pesqueros, Investigaciones sobre tecnología de productos marinos (pesqueros) y sobre procesamiento de productos marinos.
- **Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales IDEAM:**
Meteorología Marina, Mareografía, Geomorfología costera y suelos, cambio Global (Interacción océano-atmósfera), Ecosistemas Marinos
- **Universidad Jorge Tadeo Lozano. Seccional Cartagena:** Gestión ambiental marina

- **Ministerio del Medio Ambiente – MINAMBIENTE:** Biodiversidad costera Marina

Seria relevante esto ya que la industria y el sector en general no cuentan con el apoyo suficiente para que este realmente posicionado.

- Determinar las áreas técnicas de mayor importancia inmediata para la industria, en este caso están dadas en la actividad de la pesca, manipulación y procesamiento de los recursos pesqueros y caracterizar el perfil de los funcionarios del sector pesquero, determinando de esta manera las falencias y fortalezas de las entidades en cuanto a recurso humano capacitado disponible; se llevaría a cabo fortaleciendo las capacidades técnicas y profesionales del personal involucrado en la gestión de las áreas de pesca para lograr un manejo efectivo y una utilización sostenible de los recursos que permitan mejorar el desarrollo socioeconómico de la región.
- Establecer alianzas estratégicas con universidades, institutos descentralizados, sector privado, ONGs y centros de investigación de la región a través de la conjugación de esfuerzos y del intercambio de conocimiento y experiencias que puedan facilitar las actividades concernientes a la caracterización de la industria sector pesquero.

- Promover la capacitación eficiente y adecuada para pescadores organizados, encaminada a la concientización y al sentido de pertenencia y continuidad de la labor pesquera, adelantando para ello un seguimiento de las actividades programadas para este sector.
- Dar a conocer sistemas de crédito acordes las necesidades del sector teniendo en cuenta las particularidades en las que se desenvuelve la actividad del sector pesquero.
- Establecer políticas de manejo reales acordes con la situación actual del sector pesquero haciendo partícipes a los componentes activos (productores, ONGs, Universidades, Centros de investigaciones) de esta actividad.
- Organizar adecuadamente los canales de distribución de productos provenientes de la pesca artesanal.
- Mantener y reforzar la cooperación científico – técnica bilateral con naciones de América Latina (Cuba, Panamá, Costa Rica, Chile, México).

- Fortalecer los programas de investigación nacionales con miras a estimular la acuicultura poniendo énfasis en el desarrollo de actividades como son: impactos sobre medio ambiente y biodiversidad, aplicación de biotecnologías, patologías y sanidad de las poblaciones cultivadas y los productos de los mismos.
- Además se hace necesario dentro del sector un Cluster Pesquero que integre las diferentes industrias que se encuentran en este con el fin de tener una cooperación entre todas estas industrias para alcanzar ventajas competitivas apremiantes para el sector. El cluster pesquero debe tener como base de fuente de ventajas competitivas la innovación y el mejoramiento permanente de todos los procesos que se hagan necesarios dentro de este.

Cabe resaltar que al identificar los elementos que debe contener un cúmulo demostró que las pymes pesqueras de Cartagena necesitan integrarse con otro tipo de empresas que se relacionen, ya sea de empresas de niveles inferiores de integraciones verticales, algunas empresas que pasen por canales similares a estos en función de tecnologías, materiales especializados específicos de este tipo de empresas, Además de integrar las instituciones que aporten el conocimiento, información y capital o

infraestructuras especializadas que se desarrollen para el beneficio de tales empresas.

- Las empresas y sectores que se deben integrar para el fortalecimiento de las Pymes pesqueras de Cartagena son:

Proveedores de Combustibles: Este tipo de empresas deben integrarse con las empresas que capturan con un proceso primario de conservación al igual que las otras empresas que componen el sector con el fin de tener relaciones exitosas que les permitan obtener beneficios en cuanto modalidades de pago, calidad y entrega oportuna permitiéndoles conseguir facilidad y mayor eficiencia en la consecución de la misión de las empresas.

Proveedores de Productos pesqueros: Este tipo de empresas al ser proveedores directos de las empresas que realizan proceso con valor agregado, al integrarse con las demás lograrán eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales con ya sea en este tipo de empresas y las demás del sector, esto se logrará con la rapidez en la consecución de los productos pesqueros con el fin de que no existan falencias a la hora de cubrir con la demanda requerida.

Proveedores de insumos para Empresas Pesqueras: Estas empresas son los que proveen todos los insumos encaminados para la consecución de la misión del negocio en el caso de las empresas que realizan procesos

con valor agregado, los insumos son entre otros: Empaques, maquinaria y sus repuestos, entre otros. Por su parte las empresas que capturan necesitan insumos tales como: filtros, winches, bombas entre otros.

Empresas comercializadoras: Teniendo en cuenta las integraciones que se pueden realizar en este tipo de empresa refleja la relación existente entre cada una de ellas. Estas empresas deben integrarse con el fin de sobrellevar los factores externos y variables que afectan este tipo de empresas como lo son los precios internacionales con el fin de prepararse y defenderse de las numerosas ventajas competitivas que posee este tipo de empresas a nivel internacional.

Institutos Encargados en el desarrollo de Estudios e Investigaciones

Pesqueras: Estos institutos desarrollan toda la labor de investigación y desarrollo y deben estar integradas con el fin de intensificar dentro del sector mecanismos para el crecimiento y consecución de los objetivos estratégicos que establezcan las empresas. Estos institutos son: Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA), Centro náutico pesquero y todos los que emprendan labores de investigación en beneficio del sector.

Las Empresas Canales de Distribución: Estas empresas deben estar integradas para que los productos pesqueros lleguen siempre a tiempo a todos los clientes que requieran tales productos.

Empresas Acuícolas: Este tipo de empresas se deben integrar con el fin de intensificar en investigaciones que generen nuevos productos acordes con los requerimientos del mercado. Estas empresas buscan investigar en nuevas especies que proporcionen nuevas maneras de generar productos de valor agregado, además de preservar los ecosistemas en todas las actividades que se realizan.

La idea es que todas las empresas que integran el sector se relacionen con el fin de generar ventajas competitivas en cada una de estas relaciones.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que las pymes pesqueras de Cartagena son una industria muy débil, debido a muchos factores que las han afectado tales como:

Las políticas gubernamentales: desde el punto de vista que tienen altos impuestos que pagar, lo que no les permite fortalecer su industria, ya que un significativo porcentaje de su producción esta destinado para este fin.

Las políticas medioambientales: en primera instancia a que han tenido muchas zonas de pesca restringidas, las cuales por lo general son zonas muy productivas y en segundo lugar estas empresas tienen que cancelar una gran cantidad de dinero para la consecución de dichas política y la conservación del medio ambiente.

La deficiente inversión que existe en esta industria, son muy pocas las personas interesadas en invertir en la industria, ya que es muy inestable y muy riesgosa, esto debido a que los costos para una sola faena son muy altos y ni siquiera tienen la certeza de poder cubrirlos, debido a que dependen netamente de factores naturales.

La falta de tecnología en infraestructura, esta industria en Colombia es relativamente nueva, la cual no posee la suficiente capacidad tecnológica para

poder estar a la vanguardia de las empresas internacionales. En su gran mayoría los buques de estas empresas tienen redes pequeñas que no están en las mejores condiciones para el tipo de pesca que realizan. Además las compuertas para la salida de combustible en su gran mayoría son muy amplias lo que genera que se consuma grandes cantidades de combustible, el cual es el insumo más costoso de las empresas pesqueras que se dedican a la captura con un proceso primario de conservación.

En cuanto a investigación y desarrollo las pymes pesqueras de Cartagena realizan esta labor de manera indirecta, ya que estas le cancelan una cantidad de dinero a los institutos como el INPA y el Centro Náutico Pesquero para que se lleve a cabo la investigación, pero a pesar de esto a la hora de desarrollarlo son muy deficientes los resultados.

Las capacitaciones de las pymes pesqueras de Cartagena son insuficientes debido a que solo se les proporciona una capacitación en el puesto y dependiendo de las necesidades de la empresa se les proporciona a los operarios una capacitación técnica.

La disponibilidad de créditos para inversiones de la industria de las pymes pesqueras es insignificativa e insuficiente en cuanto sus demandas y necesidades para el crecimiento en infraestructura y tecnología.

RECOMENDACIONES

En la actualidad la economía colombiana especialmente el sector industrial, se esta viendo realmente afectada y mucho mas dentro de tres años con la incursión del ALCA (Alianza de libre comercio para las Américas) donde todas las empresas tienen que estar preparadas y a la vanguardia para poder contrarrestar el impacto que generara este hecho a nivel mundial.

Debido al gran auge que ha tomado la competitividad de los sectores industriales en la economía internacional obliga a una concertación entre el sector publico y privado a través de los diferentes organismos y gremios encargados de la orientación, coordinación y apoyo a las pymes pesqueras para que cumplan un papel mas relevante en el nuevo proceso mundial.

Para poder estar preparados al impacto de todos estos hechos que ya están y los que se avecinan se ha propuesto para establecer algunas estrategias novedosas que permitan fortalecer cada una de las industrias y para es te fin las pymes pesqueras de Cartagena.

Entre algunas de estas estrategias esta el lograr un verdadero desarrollo tecnológico; para la cual es necesario implementar políticas que faciliten la adquisición y transferencia de tecnologías a la pequeña y mediana empresa, para equilibrar el rezago tecnológico con respecto a la competencia internacional.

Otra estrategia a implementar son las políticas crediticias las deben estar mas orientadas a los requerimientos del capital humano, adquisición de equipos y maquinaria que modernicen los procesos para alcanzar niveles competitivos internacionalmente. Los créditos deben otorgarse con tasas de interés diferenciales, a mayores plazos y deben tener en cuenta las particularidades del sector pesquero; solo así se podrá estimular a los pequeños y medianos empresarios a ampliar sus flotas y a incursionar con nuevos y novedosos métodos de pesca.

Las pymes pesqueras de Cartagena deben programar periódicamente eventos de capacitación y adiestramiento que les proporcionen las herramientas necesarias para ajustar a los cambios que exige el entorno , tanto en áreas administrativas como operativas, con el fin de buscar nuevas y mejores oportunidades de penetración y así responder a los nuevos lineamientos de competitividad y productividad del mercado internacional. A partir de aquí se pretende enmarcar el renglón competitivo en las pymes pesqueras de Cartagena, mediante algunos criterios que se puedan emplear como guía que impulsen la planificación del desarrollo del sector.

Generar el Fortalecimiento de los programas de investigación y desarrollo nacionales con miras a estimular la acuicultura poniendo énfasis en el desarrollo de actividades como son: impactos sobre medio ambiente y

biodiversidad, aplicación de biotecnologías, patologías y sanidad de las poblaciones cultivadas y los productos de los mismos.

Además se hace necesario dentro del sector un Cluster Pesquero que integre las diferentes industrias que se encuentran en este con el fin de tener una cooperación entre todas estas industrias para alcanzar ventajas competitivas apremiantes para el sector.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdos de Colaboración, Medio Ambiente. Available from Internet:
<http://www.mde.es/mde/cultura/medio/politica.htm>

AYALA, Ruiz Luis Eduardo, Documento Gerencia de Mercadeo. "apunte de clase".
Available from internet: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

BELTRÁN Claudia Stella, Villanueva Abraham. Perfil de la Pesca y acuicultura en Colombia. Pescol. Instituto Naional de pesca y Acuicultura INPA. Subdirección de Investigaciones. Santafe de Bogota D..C Junio de 2000.

BENNY TOYAMA CORPORATIONS, maquinaria. Available from internet:
<http://www.bennytoyama.com/machinery-s.htm>

BOTERO Cecil Alfonso, Guzmán Álvaro. Análisis del Sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Exportadoras de la Ciudad de Cartagena Tesis para optar al titulo de Administradores de empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena 2000.

CARACTERISTICAS DE LA PESCA y acuicultura en Colombia, Claudia Beltran, Mauricio Valderrama, 1996

Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER). Available from internet:
<http://www.cideiber.com/infopaises/reparte1.asp?p=5>

COLBURN Forrest, Sanchez Fernando. Documento: "Tres Fuerzas que empujan la competencia en América Latina" Publicaciones INCAE.

COLOMBIA, Departamento nacional de Planeación, Documento: Internacional Istitute management development.

COLOMBIA. instituto nacional de pesca y acuicultura INPA: 1996

COLOMBIA, ley 590/200, Mipyme

DE LA VEGA, Juan Ignacio, Representante de la FAO en Colombia, Ordenación y Desarrollo de la Pesca, Cartagena, 27 de Noviembre de 1.987.

Departamento de administración, facultad de ciencias económicas y administrativas pontificia universidad Javeriana, cuaderno de administración #21.

DE PINEDA, Gutiérrez Virginia. Adaptación de una ponencia sobre las relaciones familiares en Cartagena de Indias. Boletín Cultural y Bibliográfico numero 10. Avalaible from internet:
<http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/boleti3/bol10/familia.htm>

ESTRADA Mónica, Beltrán Isabel; ordenamiento pesquero y acuícola dentro del ordenamiento territorial y el ambiental (manual metodológico), INPA.

FAO, Aspecto socioeconómicos y técnicos de la pesca artesanal en regiones seleccionadas de países latinoamericanos.

FRED, R. David. conceptos de administración estratégica. 5 Edición. Colombia: Editorial Prentice hall, 1998. Pág. 105

GOMEZ, José Maria. estrategias para la competitividad de las pymes. 2 edición. Colombia: editorial Mc Graw hill, 1999. Pág. 96

LOPEZ, Ortega, Eugenio, Documento: Modelo Dinámico para evaluar la competitividad Regional, 2000.

MAYA Agudelo, Gonzalo de León: Alternativas de desarrollo Empresarial para la pequeña y mediana Industria en Colombia. Un enfoque de desarrollo endógeno de cara a la Globalización. Archivo PDF. Monografía de grado del autor para obtener título de economista Industria en la Universidad de Medellín en Colombia.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, Pagina de Internet <http://www.mincomex.gov.co>

Oportunidades de Inversión. Avalaible from internet :
<http://www.quintanaroo.gob.mx/nuestroestado/inversion/flash/oportunidades.htm>

PLANIFICACION Y APLICACION DEL SISTEMA HACCP EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS PESQUEROS EN EL PERU, Dirección General de Salud Ambiental. Ministerio de Salud. Primera Reunión Regional Sobre Inspección y Control de Calidad de Productos Pesqueros en América Latina y el Caribe. Montevideo, Uruguay. (15-19 de mayo de 1996.) Avalaible from internet:
<http://www.digesa.sld.pe/comexter/haccp.html>

PORTER, Michael. La ventaja Competitiva de las Naciones. 2 edición. Buenos Aires, Editorial Vergara 1991.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. 1 edicion. Buenos Aires, Editorial Vergara 1993.

PYMES EN COLOMBIA, Pagina web oficial Acopi (Asociación nacional de medianas y pequeñas industrias).

REY Navarro, Fernando, Subdirector de Ordenamiento y desarrollo Pesquero del INPA. Producción Pesquera Nacional e Internacional. Edición 000076. Bogota, 13 de Marzo 1998.

ROBBINS, Stephen, Administración, quinta edición. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall, 1996.

Pagina de Internet [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)

VIII. EL FUTURO DE LA INDUSTRIA PESQUERA MUNDIAL. Avalaible from internet: omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/100/htm/sec_12.htm - 23k -

xvi. la industria pesquera, Avalaible from internet: [omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/067/ htm/sec_20.htm](http://omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/067/htm/sec_20.htm) - 18k -

