

**Formulación del Plan Estratégico para el Mejoramiento Organizativo de
APROPESCA 2017-2020 (Silvia- Cauca)**

Trabajo de Investigación

Marta Cecilia Sotelo Ruiz

Universidad del Valle

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias de la Administración

Santiago de Cali

2017

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Maestría en Administración

**Formulación del Plan Estratégico para el Mejoramiento Organizativo de
APROPESCA 2017-2020 (Silvia- Cauca)**

Marta Cecilia Sotelo Ruiz

Director

Benjamín Betancourt Guerrero

Mag. En Administración

Universidad del Valle

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias de la Administración

Santiago de Cali

2017

Tabla de contenido

Introducción	8
1. Metodología	9
1.1 Problema de investigación	9
1.2 Formulación del problema de investigación	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificación	14
1.5 Marco teórico	15
1.5.1 Definición de Organización	16
1.5.2 Innovación organizativa	17
1.5.3 Empresa Rural	21
1.5.4 Agrocadena	22
1.5.5 Microempresa rural	24
1.5.6 Formas de organización empresarial rural	25
1.5.7 Innovación en el sector Rural	28
1.5.8 Innovación social	30
1.5.9 Evolución de las formas organizativas	31
1.5.10 Modelos de diseño organizacional	32
1.5.11 Pensamiento Estratégico	33
1.5.12 Planeación Estratégica	37
1.5.13 Entorno organizacional	38
1.5.14 Análisis del sector	39
1.5.15 Competitividad	40
1.6 Marco metodológico	41
1.6.1 Fases Metodológicas	43
2. Caracterización de la asociación productora y comercializadora de productos acuícolas y agrícolas de Silvia Cauca – APROPESCA	45
2.1 Reseña histórica	45
2.2. Estructura organizativa de Apropesca	51
3. Análisis de la situación externa de Apropesca	54
3.1 Entorno geofísico	54
3.1.1 Contexto del departamento del Cauca.	54
3.1.2 Contexto del municipio de Silvia	56
3.2 Dimensiones del entorno:	57
3.2.1 Entorno social:	57
3.2.2 Entorno cultural	59
3.2.3 Entorno demográfico:	60
3.2.4 Entorno ambiental	61
3.2.5 Entorno económico – comercial	62

3.2.6 Entorno político	63
3.2.7 Entorno tecnológico	65
3.2.8 Entorno Local- Regional.....	66
3.2.9 Evaluación integral del análisis externo para Apropesca-trucha arcoíris.....	67
3.3 Análisis del sector piscícola- trucha arcoíris	70
3.3.1 Factores	72
3.3.2 Cadena productiva	74
3.3.3 Demanda	78
3.3.4 Estrategia -organizaciones – oferta.....	80
3.4 Resultado del análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	83
4. Caracterización del Agronegocio de la trucha arcoíris	84
4.1 El Agronegocio de la trucha arcoíris	84
4.1.1 Agronegocio acuícola mundial.....	85
4.1.2 Agronegocio acuícola nacional.....	95
5. Análisis del desempeño de la cadena productiva de la trucha arcoíris en el departamento del Cauca.....	109
5.1 Estructura de la cadena piscícola del cauca	111
5.1.1 Consumidor Final.....	115
5.1.2 Comercialización.....	118
5.1.3 Proceso Productivo.....	123
5.1.4 Proveduría de Insumos.....	127
6. Benchmarking.....	130
6.1 Empresas piscícolas a comparar	130
6.1.1 truchas Belmira - Belmiratroutseafood Corp.....	130
6.1.2 Piscícola New York S.A.....	133
6.1.3 Piscícola El Diviso.....	135
6.2 Factores claves de éxito	136
6.3 Matriz del perfil competitivo	139
6.4 Radar de benchmarking	140
6.5 Comentarios	143
7. Diagnóstico – Análisis interno de Apropesca.....	145
7.1 Metodología utilizada	145
7.2 Resultados del diagnóstico.....	148
7.2.1 diagnostico Área 1: Organizativa y Administrativa.....	148
7.2.3 diagnostico Área 2: Fortalezas de la Organización.....	151
7.3 Fortalezas y debilidades desde el área organizativa en Apropesca.....	153
7.4 Registro fotográfico	155
7.5 Hallazgos significativos desde lo organizativo en Apropesca.....	156
8. Direccionamiento Estratégico para el mejoramiento organizativo de Apropesca 2016-2017	162
8.1 Plan estratégico APROPESCA 2016 -2017.....	¡Error! Marcador no definido.

8.1.1 Re-estructuración organizativa para Apropesca.	162
8.1.2 Resultados obtenidos estructura organizativa para Apropesca.	166
8.1.2.1 Inicio del comité operativo para Apropesca	166
8.1.2.2 Área Comercial para Apropesca	169
8.2. Reformular el Plan estratégico: Visión, misión, valores, objetivos estratégicos por área de Apropesca.	171
8.2.1 Resultados Re formular el Plan estratégico de Apropesca 2016	173
8.2.3 Registro fotográfico talleres Apropesca.....	175
8.3 Plan de acción Apropesca 2016 - 2017.....	175
8.3.1 Registro fotográfico. Construcción del plan de Acción de Apropesca 2016-2017....	185
9. Conclusiones	186
Conclusiones generales	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones plan de mejoramiento	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones sobre Apropesca	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones sobre el caso de éxito probado en Corseda.....	¡Error! Marcador no definido.
10. Recomendaciones	189
11. Aportes del trabajo para el desarrollo profesional	191
12. Bibliografía	192

Listado de tablas

Tabla 1 Tipos de organización empresarial rural de pequeños productores	27
Tabla 2 Figuras básicas de organización empresarial rural	28
Tabla 3 Descripción del municipio de Silvia Cauca	56
Tabla 4 Entorno social	58
Tabla 5 Entorno Cultural	59
Tabla 6 Entorno demográfico	60
Tabla 7 Entorno ambiental.....	61
Tabla 8 Entorno económico - comercial.....	63
Tabla 9 Entorno Político	64
Tabla 10 Entorno tecnológico.....	66
Tabla 11 Entorno Local - regional.....	67
Tabla 12 Evaluación integral del análisis externo de Apropesca-trucha arcoíris	67
Tabla 13 Precio de la trucha arco iris entera (2013-2016).....	81
Tabla 14 Precios de la trucha arcoíris (2016)	82
Tabla 15 Producción y utilización de la pesca y acuicultura en el mundo	86
Tabla 16 Producción mundial de trucha arcoíris durante los últimos cinco años.....	88
Tabla 17 Producción de trucha a nivel mundial en Toneladas (2009 – 2013), presentando los primeros 16 países.....	89
Tabla 18 Producción de trucha en la zona americana en toneladas (2009 – 2013)	90

Tabla 19 Balanza Comercial de los países exportadores de trucha fresca o refrigerada (2014) ..	93
Tabla 20 Balanza Comercial de los países importadores de trucha fresca o refrigerada (2014) ..	95
Tabla 21 Participación de la acuicultura en el PIB nacional (2002-2011)	97
Tabla 22 Consumo aparente de productos de la acuicultura (2006-2011).....	98
Tabla 23 Especies piscícolas cultivadas en Colombia año 2013.	99
Tabla 24 Distribución espacial de la piscicultura en Colombia.....	99
Tabla 25 Precios nacionales de trucha 2012-2014(kg)	104
Tabla 26 Importaciones Comparativo 2012 – 2013.....	106
Tabla 27 Limitaciones y oportunidades en el Agronegocio nacional de la trucha arcoíris	107
Tabla 28 Producción piscícola (t) por especie y departamento para el año 2012.....	110
Tabla 29 Presentaciones de compra de los productos piscícolas por parte del consumidor colombiano.....	117
Tabla 30 Frecuencia de compra de productos piscícolas.....	117
Tabla 31 Lugar de compra de los productos piscícolas por parte del consumidor colombiano .	118
Tabla 32 Supermercados y Mercados Especializados	119
Tabla 33 Producción de trucha en estanques en tierra y en concreto	124
Tabla 34 Costos de producción Trucha Arco iris en el Departamento del Cauca	125
Tabla 35 Distribución de la producción bruta de trucha arcoíris por zonas y veredas año 2014 (APROPESCA) Silvia Cauca	126
Tabla 36 Especificaciones técnicas del alimento concentrado para trucha	129
Tabla 37 Precios del alimento concentrado en puntos de venta para el Cauca.....	129
Tabla 38 Matriz del perfil competitivo	140
Tabla 39 Resultado de la evaluación y re evaluación para el área organizativa y administrativa	148
Tabla 40 Resultado de la evaluación para el área fortalezas de la organización	151
Tabla 41 Fortalezas y debilidades de Apropesca.....	153
Tabla 42 Preguntas guía para la construcción de la misión	172
Tabla 43 Preguntas guía para la construcción de la visión	172
Tabla 44 Preguntas guía para la construcción de principios y valores	172
Tabla 45 Preguntas guía para la construcción de objetivos por áreas estratégicas	172
Tabla 46 Área organizativa.....	176
Tabla 47 Área administrativa y financiera.....	177
Tabla 48 Área productiva.....	179
Tabla 49 Área ambiental.....	181
Tabla 50 Área comercial.....	181
Tabla 51 Área transformación en planta.....	183

Listado de graficas

Gráfica 1 Modelo Teórico de Innovación Organizacional	20
Gráfica 2 Acciones en innovación organizacional.....	20
Gráfica 3 Etapas organizativas en el proceso de desarrollo empresarial rural	26
Gráfica 4 Factores condicionantes de innovación en la cotidianidad de comunidades rurales	30
Gráfica 5 Diamante Competitivo.....	39
Gráfica 6 Estructura organizativa de Apropesca	52
Gráfica 7 Mapa del municipio de Silvia, en el mapa del departamento del Cauca- Colombia ...	55

Gráfica 8 Diamante Competitivo para el sector Piscícola de Colombia y el departamento del Cauca	71
Gráfica 9 Estructura de la cadena productiva de la piscicultura	75
Gráfica 10 Condicionantes del consumo de pescado.....	79
Gráfica 11 Cinco fuerzas competitivas del sector piscícola Nacional y del departamento del Cauca.	83
Gráfica 12 Utilización y suministro mundial de pescado	86
Gráfica 13 Evolución del consumo per cápita de pescado por continente en 50 años	87
Gráfica 14 Producción mundial de trucha arcoíris (Toneladas) 1950-2014	88
Gráfica 15 Producción de trucha arco iris en 2013 en la zona americana	91
Gráfica 16 Participación por país en las exportaciones de trucha fresca, 2010-2014.....	91
Gráfica 17 Principales países importadores de trucha fresca, 2010-2014.	94
Gráfica 18 Producción de la acuicultura en Colombia 2004-2014(toneladas)	96
Gráfica 19 Producción de trucha arcoíris en Colombia en el periodo 2009-2013.....	100
Gráfica 20 Participación (%) por especies cultivadas en Colombia	101
Gráfica 21 Producción de trucha arco iris en estanques (Toneladas, año 2011)	101
Gráfica 22 Producción de trucha arco iris en jaulas y jaulones (Toneladas, año 2011)	102
Gráfica 23 Consumo per cápita de proteínas cárnicas en Colombia 2006-2011	103
Gráfica 24 Destinos de la comercialización de la producción piscícola año 2012.....	104
Gráfica 25 Variación de los precios nacionales de trucha 2012-2013.....	104
Gráfica 26 Precio mayorista de trucha corte mariposa (\$/kg) (2006-2011)	105
Gráfica 27 Línea de tiempo de la cadena piscícola del Cauca.....	112
Gráfica 28 Estructura de la cadena piscícola en el departamento del Cauca.....	114
Gráfica 29 Comercialización de la producción de pescado	115
Gráfica 30 Preferencias de consumo de pescado en los segmentos consumidor nacional estrato 1 – 4 (izquierda) y consumidor nacional estrato 5 y 6 (derecha).....	116
Gráfica 31 Radar de valor Empresa y valor sopesado en TRUCHAS BELMIRA.....	140
Gráfica 32 Radar de valor Empresa y valor sopesado en PISCICOLA NEW YORK	141
Gráfica 33 Radar de valor Empresa y valor sopesado en EL DIVISO	141
Gráfica 34 Radar de valor Empresa y valor sopesado en APROPESCA	142
Gráfica 35 Comparaciones radares de valor empresas piscícolas	142
Gráfica 36 Comparaciones radares de valor sopesado	143
Gráfica 37 Áreas y subáreas para el Diagnostico de Empresas Asociativas Rurales	146
Gráfica 38 Área organizativa y administrativa evaluada por los participantes de la organización	150
Gráfica 39 Área fortalezas de la organización evaluada por los participantes de la organización	153
Gráfica 40 Estructura Organizativa APROPESCA. 2012	157
Gráfica 41 Estructura organizativa de APROPESCA actual.....	163
Gráfica 42 Estructura organizativa propuesta proyecto PECI	164
Gráfica 43 Estructura organizativa de APROPESCA propuesta en el año 2016	165
Gráfica 44 Estructura comité operativo para Apropesca	166
Gráfica 45 Objetivos estratégicos Apropesca	174

Introducción

El departamento del Cauca se caracteriza por su gran diversidad étnica, cultural y además productiva; en esencia, es un departamento con alta población rural, mayoritariamente minifundista de vocación agropecuaria. Los ingresos de la gran mayoría de familias están ligados al éxito del sector agropecuario, pero debido a sus múltiples dificultades, la situación socio-económica de los productores es precaria y sus indicadores de necesidades básicas insatisfechas, están entre los más críticos del país. Tales condiciones han llevado a los productores a buscar nuevas formas de producción en el campo para mejorar su situación económica y la de sus familias.

Derivado de esto en el departamento se ha realizado la construcción de procesos asociativos de producción rural, pero el fortalecimiento se ha enfocado mayormente en resolver los problemas de producción restando importancia a la conformación de una estructura organizacional, que permita su sostenibilidad y conduzca a la creación de confianza entre sus miembros, donde se reconozca la importancia de las personas para que participen de manera activa en la generación e implementación de nuevas ideas, que trabajen en equipo, que se comuniquen de manera adecuada, y que tengan la libertad y autonomía indispensables para gestionar y administrar su empresa rural.

En el presente trabajo de investigación propone abordar la planeación estratégica enfocada al mejoramiento organizativo de la empresa rural, considerando que el departamento del Cauca y el país tienen en sus áreas rurales uno de los factores dinamizadores más importantes de la economía y el que las organizaciones rurales apropien estructuras organizativas creadas desde sus contextos permitiría mayor arraigo, gobernabilidad y riqueza en el sector rural.

El resultado de esta investigación permitirá el análisis y la propuesta de un Plan de mejoramiento organizacional pertinente a la empresa rural, que sirva de referente para las empresas de la región. Objeto de este estudio se caracterizará y analizará la Asociación Productora y Comercializadora de Productos Acuícolas y Agrícolas de Silvia Cauca – APROPESCA, dedicada a la producción y comercialización de trucha arcoíris y que pertenece a la Agrocadena piscícola del Cauca.

Formulación del Plan Estratégico para el Mejoramiento Organizativo de APROPESCA 2017-2020 (Silvia- Cauca)

1. Metodología

1.1 Problema de investigación

Las empresas rurales campesinas tienen su origen en los procesos de reforma agraria llevados a cabo en América Latina para resolver la problemática estructural del sector agropecuario. Para el caso concreto de Colombia, estas empresas nacieron en 1961 bajo el influjo de la Ley 135 sobre Reforma social agraria, como una entidad de carácter público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. La empresa rural, es una empresa asociativa agropecuaria y su objetivo es la promoción social, económica y cultural de sus asociados para mejorar las condiciones de vida de los productores rurales, mediante su integración al mercado (Salamanca, 2000).

Bajo esta denominación se agrupa a una serie de organizaciones empresariales que comparten objetivos, racionalidad y lógicas operacionales, y que genéricamente han sido catalogadas con diferentes rótulos: Unidades Agrícolas Familiares, Empresas Asociativas, Formas Asociativas de Producción, Empresas Autogestionadas, Empresas Campesinas, Formas Comunitarias de Autogestión Campesina, Empresas Comunitarias Campesinas, Cooperativas Agrícolas, Asociaciones de Productores Agropecuarios. Las personas y familias que se asocian en estas empresas tienen como objetivo principal –o propósito material– la ayuda mutua. No producen únicamente bajo la lógica de la ganancia y el beneficio individual; las une sí el interés colectivo de mejorar sus propias condiciones de vida, las de sus familias y las de la comunidad donde están insertas (Rendón, 2012).

Estas empresas rurales de más de cuatro décadas han pasado por dificultades en su concepción, organización y funcionamiento; reflejo de esto, varios estudios en Centroamérica, Latinoamérica y específicamente Colombia, han identificado problemas en los modelos, diseños y estrategias que se adoptan para estas organizaciones.

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), permitió que a comienzos del año 2007 en Nicaragua se reuniera la Alianza de aprendizaje, para compartir las iniciativas, proyectos y programas con enfoque de cadena de valor que estaban desarrollando en este país con el financiamiento de diversas organizaciones de la cooperación. A partir de estas discusiones se concluyó que una condición esencial para que estas iniciativas fueran exitosas, sostenibles e incluyentes era el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores de pequeña escala se vincularan de manera efectiva, inclusiva y sostenible a cadenas de valor. Esto debido a que se encontraron con varias empresas asociativas rurales, muchas de las cuales nacieron por el impulso de proyectos que las establecen a partir de procesos preconcebidos, distorsionándose el fin para el cual fueron creadas. Es así como en muchos casos se convierten en empresas donde el rol de los asociados se ve limitado a una relación meramente comercial donde ellos proveen materia prima y reciben un pago a cambio. Aún más, se crean fuertes estructuras directivas y operativas con alto poder de decisión y control, y se pone en un segundo plano la formación y el fortalecimiento de las capacidades de los asociados para participar, tomar decisiones, liderar sus procesos, controlar el cumplimiento de los acuerdos, normas y reglamentos, así como desarrollar procesos efectivos de comunicación y la sostenibilidad de la asociación (Gutiérrez, R., &Gottret, M. V., 2012).

Así mismo la plataforma Ruralter¹, en las conclusiones regionales del año 2005 sobre el tema de las empresas asociativas rurales en 7 países latinoamericanos; identifican que al tratar de organizar, casi mecánicamente, a productores individuales en empresas de mayor tamaño a las agrupaciones familiares, se volvió una regla, sin considerar las condiciones históricas, la disponibilidad de una base material productiva, la historia, cultura, liderazgos internos, visión empresarial o posibilidades reales de sostenibilidad, situación que a mediano plazo significaron fracasos y mayor vulnerabilidad a los mismos productores. La mejor prueba de esto es que numerosos casos

¹Una Plataforma con presencia en el espacio regional andino que promueve la construcción colectiva de conocimientos y elementos de orientación a partir de la sistematización y análisis de experiencias. Orígenes en 1996 como iniciativa editorial de CICDA. “la Revista RURALTER” y en el año 2002 se constituye en Plataforma.

considerados como exitosos hace 5 años, hoy ya no existen (Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C. 2006).

Colombia sigue siendo más rural de lo que se piensa, cerca del 32% de los colombianos habitan en el campo, con una población diversa, donde los campesinos siguen siendo una mayoría. Según la investigación realizada por Lisowska, M., Blanco, H., Arenas, H. A. G., & Sanchez, H. H., (2013) el campo colombiano ha experimentado importantes cambios económicos, sociales, ambientales y culturales que inciden en los modos de vida de sus habitantes. Los campesinos hacen un esfuerzo por reivindicar atributos positivos como la independencia, la capacidad de trabajo, la honradez, la inteligencia y la viveza como elementos de su ser y de su identidad.

Las organizaciones son ejes de análisis interesantes para entender al campesinado, en este sentido, esta investigación reveló la existencia de una diversidad de formas y trayectorias organizativas, algunas creadas desde la institucionalidad estatal para canalizar ayudas y recursos, otras son el fruto de intervenciones privadas y las demás están ligadas a procesos políticos, en resumen estas organizaciones surgen por el interés de líderes campesinos para aunar sus esfuerzos frente a mercados y contextos políticos más exigentes. La diversidad organizativa está estrechamente relacionada con el tipo de actividad que desarrollan los campesinos y en casos donde hay una ausencia de organizaciones existen algunos grupos más o menos formalizados que permiten dar respuesta a intereses comunes. Esta negativa a tener una organización se debe tanto a la falta de fomento institucional como a las experiencias previas de fracasos económicos, prácticas corruptas y autoritarias por parte de las instituciones o los líderes, y en el peor de los casos, persecución violenta de sus dirigentes y miembros. La misma investigación plantea, que en los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca y Boyacá, las organizaciones productivas locales enfrentan dificultades considerables de orden interno y externo; internamente aun no cuentan con la experiencia y el compromiso necesarios para lograr administrar los recursos de manera autónoma, ni para solucionar conflictos internos; afirman que en la mayoría de los casos se debe a que estas organizaciones dependen del apoyo y/o la mediación de las instituciones que les han dado vida, sin embargo, existen casos de procesos de intervención y acompañamiento institucional que han gestado aprendizajes y liderazgos favoreciendo la autonomía organizativa, tal es el caso de los caficultores orgánicos del Valle, aunque externamente aún tienen dificultades para establecer contactos comerciales y cumplir con el mercado nacional y extranjero.

El departamento del Cauca, según el DANE (2010), cuenta con una población de 1.344.487 habitantes, de los cuales el 61.1% es rural. Este sector rural identificado en sus agrocadenas representa un renglón prioritario en el desarrollo económico y social, y ha sido tradicionalmente clasificado en el sector primario con una participación en la estructura del PIB que alcanza el 21.39%, aportando la agroindustria el 49% de la oferta exportable.

Al igual que en otras regiones del país, en el departamento del Cauca, producto de los apoyos de la institucionalidad, existen organizaciones rurales² con diferentes denominaciones y enfoques, desarrollados especialmente para comercializar los productos mientras se tengan los apoyos económicos externos para producir. Estas organizaciones no tienen claro un direccionamiento estratégico que las ayude a ser auto-sostenibles en el tiempo, que gestionen por sí mismas sus recursos con base en sus necesidades y que les permita hacer frente a las amenazas y oportunidades de cada sector. Esto además derivado de la aplicación de metodologías que se desarrollan con base en los objetivos de instituciones y no de las necesidades y realidades de la comunidad. Adicionalmente los programas de asesoría y apoyo donde se motiva la constitución de estas organizaciones rurales, no son pensadas para este tipo de empresa rural, vienen de adaptaciones de organizaciones tradicionales que tienen un tinte occidental y donde se contemplan acciones de corto plazo concentrando los esfuerzos y recursos en el componente productivo, restando importancia a la conformación de una estructura organizacional, que permita su sostenibilidad y conduzca a la creación de confianza entre sus miembros, donde se reconozca la importancia de las personas para que participen de manera activa en la generación e implementación de nuevas ideas, que trabajen en equipo, que se comuniquen de manera adecuada, y que tengan la libertad y autonomía indispensables para gestionar y administrar su empresa rural.

Sin embargo, estas organizaciones de productores rurales han desarrollado experiencias que les permiten sobrevivir a cambios que cada día son más profundos, y por ello la preparación y las estrategias pertinentes serán las que permitirán la adaptación a cualquier circunstancia que se presente, les permitirá surgir y competir a través de sus vocaciones, visiones de territorio y esencialmente de nuevas perspectivas acordes con los paradigmas actuales, que apoyado con

²Unidades productivas, asociaciones, cooperativas y demás. Organización formal como aquella que está inscrita en la Cámara de Comercio y cuenta con su Nit y Rut.

enfoques efectivos e innovadores ayudarán a los pequeños productores a articularse efectivamente con sus organizaciones y con el sector empresarial rural.

Ante esta problemática, es necesario proponer un plan estratégico que permita el mejoramiento organizativo en empresas rurales, conociendo en profundidad su conformación, funcionamiento, estructura organizativa, estrategias y el contexto, para identificar las dificultades y aciertos organizativos que han permitido su sostenibilidad en el tiempo, de tal manera que se logre un resultado positivo para la investigación y sirva de soporte para proponer planes estratégicos organizativos, construidos participativamente por sus integrantes, concibiendo una empresa rural cuyo proceso organizativo se revierta en la satisfacción de las necesidades de la comunidad que integra.

1.2 Formulación del problema de investigación

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente la pregunta de investigación que guiará este trabajo es:

¿Qué elementos se deben considerar en la formulación del plan estratégico para el mejoramiento organizativo de Apropesca, empresa rural perteneciente a la Agrocadena piscícola del Cauca, que permita su sostenibilidad y productividad?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Formular el Plan Estratégico para el Mejoramiento Organizativo de APROPESCA (Silvia- Cauca).

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Caracterizar Apropesca, empresa rural objeto de estudio, desde su cultura y cosmovisión.
2. Realizar el análisis externo general y específico (sector) de la empresa Apropesca.
3. Caracterizar el Agronegocio de la trucha arco iris a nivel mundial, nacional y regional y caracterizar la Agrocadena productiva piscícola del departamento del Cauca.

4. Realizar un estudio de la organización en su desempeño referenciándola con otras de su misma actividad. (Benchmarking).
5. Realizar un diagnóstico interno de Apropesca para conocer su modelo organizativo actual.
6. Formular el direccionamiento estratégico (Misión, visión, objetivos, plan de acción), que sea viable para el rediseño organizativo de APROPESCA, empresa rural caucana.

1.4 Justificación

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo de continua transformación debido a cambios tecnológicos, la apertura de los mercados y la información; lo que hace necesario que las organizaciones requieran de un diseño organizacional dotado de características que permitan la pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación, gestión e interacción del talento humano que las conforma; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas para su organización y la sociedad.

Basado en lo anterior, es pertinente proponer un plan estratégico de mejoramiento organizativo, que, a través de la interacción de componentes poco comunes o inexistentes en los procesos de fortalecimiento organizativo de las empresas rurales, facilite las mejores prácticas del negocio y las relaciones externas de la empresa.

La importancia de estudiar este tema radica en la necesidad de aportar nuevos elementos a las prácticas organizacionales e identificar cómo las empresas rurales adoptan y apropian procesos de mejoramiento y se re diseñan como un medio para fortalecer su competitividad.

De esta forma el aporte social de esta investigación se evidencia en el impacto que podría tener el desarrollo de un plan de mejoramiento organizativo propuesto desde la empresa rural trabajado participativamente, que sea referente para otras organizaciones de la región.

En cuanto al valor teórico es necesario precisar, que, si bien existe abundante literatura sobre modelos, planes organizativos y estructuras organizativas, desarrollados por instituciones y

propuestas en investigaciones académicas, son pocos los referentes orientados a la formulación de estructuras organizativas desde las necesidades de la organización y con enfoque a la sostenibilidad y productividad de la empresa rural.

APROPESCA “Asociación productora y comercializadora de productos acuícolas y agrícolas de Silvia-Cauca” constituida hace 16 años y que articula 300 familias productoras indígenas y campesinas del municipio de Silvia, organizadas en 49 estaciones piscícolas dedicadas al cultivo de Trucha Arco Iris. Desde su creación, APROPESCA ha sufrido diferentes altibajos, lo que ha impulsado que continuamente se rediseñe, razón por la cual la hace muy interesante para este análisis. Se ha escogido esta organización ya que por su trayectoria y apoyos externos está en un grado de madurez superior respecto a otras organizaciones pertenecientes a la Agrocadena piscícola, y ha realizado mejoramientos significativos en cuanto a su estructura organizativa, productiva y de comercialización y que a pesar de su esfuerzo por superar las condiciones adversas iniciales aún cuentan con dificultades organizacionales.

El presente trabajo de investigación hace parte del proyecto “Construcción de modelos de negocio para la innovación social” que inicio en el año 2014, financiado con recursos del Sistema General de Regalías Cauca y ejecutado técnica y financieramente por la Gobernación del Cauca, cuyo objetivo es desarrollar un paquete tecnológico para concebir modelos de negocio pertinentes a las organizaciones de productores rurales, pertenecientes a las agrocadenas del Cauca, buscando su inserción en mercados especializados que demandan valor agregado en sus productos.

1.5 Marco teórico

A continuación, se presenta la plataforma teórica y conceptual que soportarán la realización de este trabajo en los temas de interés como son: la organización, la empresa rural, estructura y diseño organizacional, pensamiento estratégico, innovación organizativa, innovación social, planeación estratégica y procesos de organización, a la luz de los principales teóricos que han realizado sus aportes en cada una de ellas.

1.5.1 Definición de Organización

La definición de organización ha sido ampliamente estudiada, y es importante ir a los seminales de esta teoría:

Taylor, en su teoría de “Organización Científica del trabajo”, cuyo objetivo se refiere a la eficiencia incrementada usando la racionalidad del trabajo en todos sus procesos, propone una estructura organizativa basada en el trabajo de un capataz, que debe estar dividido entre varios especialistas, lo que significa abandonar el principio de la unidad de mando. Taylor llama a este sistema administración funcional (Chiavenato, 1989).

Por su parte Fayol, en la teoría Clásica de la administración, en su legado afirma que la eficiencia se logra a través de una organización con bases científicas; realiza importantes contribuciones a los diferentes niveles administrativos, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos: técnicos, comerciales, financieros, administrativos, contables y seguridad (Chiavenato, 1989).

Max Weber y su teoría Burocrática, en su legado afirma que la burocracia implica jerarquización y racionamiento de la autoridad, la obra de Weber puede entenderse como un intento de comprender los aspectos técnicos y burocráticos del capital. Y es desde esta teoría burocrática de Max Weber, que se contribuye de una manera notable al pensamiento económico, social y administrativo (Chiavenato, 1989).

Ahora bien, el concepto de organización hoy cuenta con varias alternativas de descripción, casi todas similares, así por ejemplo nos podemos referir a:

Shein, (1982) quien la describe como un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas.

Johansen, (1995) plantea que una organización es una totalidad compuesta por individuos que interaccionan entre sí para el desarrollo del comportamiento global del sistema.

Para Chiavenato (2000) “Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante”.

Zuani, (2005), establece que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas.

Daft, (2011), la define como una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Otros definen a la organización como una institución social en la que se establece un sistema de actividades para sus integrantes, y que se caracteriza por ser una coordinación consciente que crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre sus miembros. La organización tiende a fines específicos y sus características, comportamiento y objetivos se ven incididos por las características del medio donde se desenvuelve y, a su vez, su acción contribuye a moldear los rasgos del medio. Según lo anterior es necesario abordar la empresa desde donde se estudiará la organización (empresa rural).

1.5.2 Innovación organizativa

Las organizaciones actuales deben someterse a la innovación y al cambio, no sólo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia. Adicionales a estos cambios estructurales, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un cambio drástico en su cultura y estrategia, y de innovaciones rápidas en tecnología y productos para poder sobrevivir y ser competitivas.

Daft (2000), define la innovación organizativa como aquella que involucra los procesos administrativos y afectan el sistema social de la organización. Es un cambio en la manera en que se toman las decisiones, en el poder, en la distribución de competencias y el tipo de información y comunicación; es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de la empresa, en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores. Comprende el desarrollo e implementación de nuevas estructuras organizativas y procesos para ofrecer a los clientes mayor flexibilidad y eficiencia.

González (2005), introduce un nuevo elemento a la definición de innovación organizacional al definirla como innovación administrativa, aquellas que ocurren en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas. Los elementos que caracterizan este concepto pertenecen también al ámbito del desarrollo organizacional.

Para Faloh (2005), la innovación organizacional, es el efecto práctico de cambiar la actitud en la actividad de dirección de las organizaciones, donde las transformaciones de las concepciones gerenciales tienen su base en el desarrollo del hombre, el nivel de crecimiento que éste ha ido acumulando y en las diferentes formas que utiliza para crear valor con su trabajo. Distingue las características de la innovación organizacional, que la acercan al desarrollo organizacional: La implementación de técnicas de administración avanzadas (por ejemplo, administración de la calidad total, soluciones de calidad total). La introducción de estructuras organizacionales significativamente modificadas. La aplicación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o muy mejoradas. A partir de esta definición, la mencionada autora adapta el concepto de innovación a la organización, la define como la introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general.

Lam (2005), estructura la innovación organizativa en torno a tres corrientes teóricas diferentes:

a) Teoría del diseño organizativo: se ha ocupado de cómo es la relación entre diferentes estructuras organizativas y la propensión a innovar. Este enfoque considera que las estructuras organizativas son, simultáneamente, causa y efecto de elecciones estratégicas relacionadas con las oportunidades de mercado.

b) Teoría del aprendizaje organizativo: se ha interesado en los procesos que permiten a una organización desarrollar nuevas ideas capaces de resolver problemas. Según este enfoque, la innovación, más que un output o resultado, es un proceso. Por ello, los resultados de la innovación dependen de la acumulación previa de conocimiento y del aprendizaje organizativo.

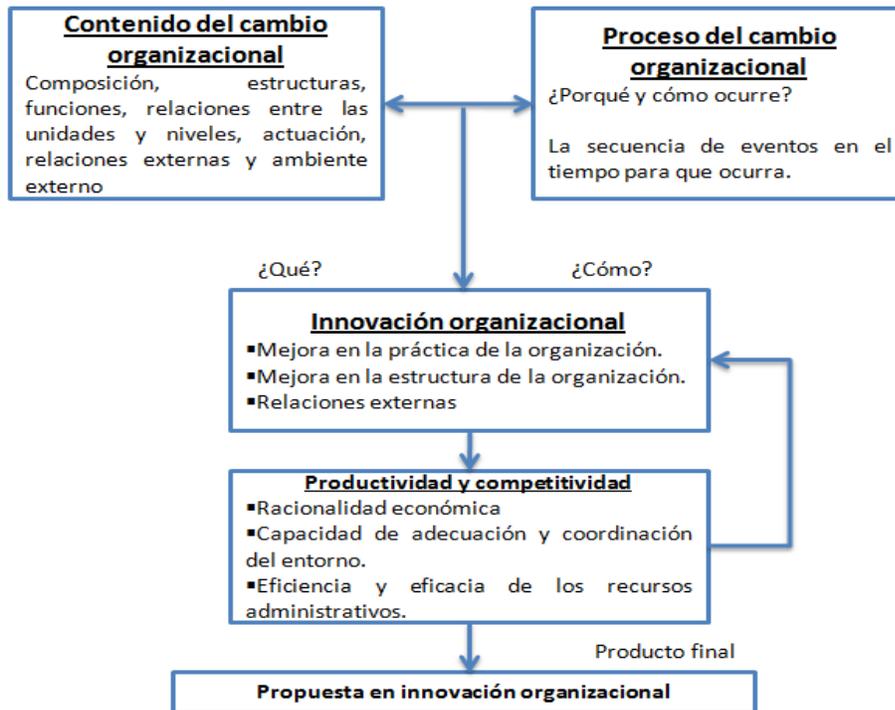
c) Análisis del propio cambio organizacional: El estudio demográfico y ecológico de las organizaciones revela que estas tienen una fuerte inercia, y que raramente experimentan cambios radicales en su estrategia y en su estructura, incluso cuando se enfrentan a cambios significativos en su entorno. La adaptación de las estructuras organizativas se produce casi siempre a escala poblacional, con nuevas organizaciones que reemplazan a las que fracasan en su capacidad de adaptación.

Para el Manual de Oslo (2005), lo que distingue una innovación de organización de otros cambios organizativos en el seno de una empresa es la introducción de un método organizativo (en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección. Las innovaciones de organización en las prácticas empresariales implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos.

Arraut (2008), propone un modelo teórico (gráfica 1), basado en la definición del Manual de Oslo sobre innovación organizacional y en la concepción de cambio organizacional. Inicialmente define la innovación organizacional como la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización, implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado. Estos nuevos diseños se basan en la teoría modular estableciendo módulos organizacionales, fraccionando las labores administrativas dentro de los módulos para mejorar el control de cada elemento modular y la interacción entre los componentes de la organización.

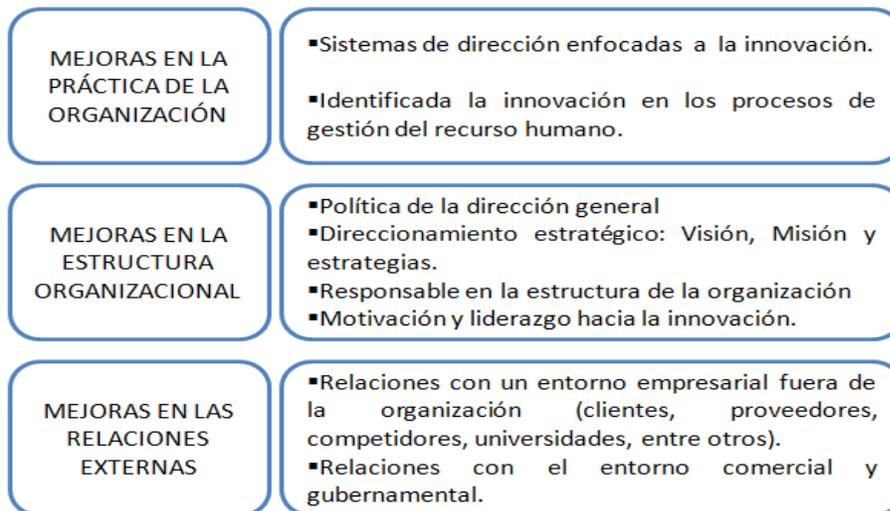
Para el autor, el cambio organizacional puede ocurrir para varios niveles de análisis, incluyendo de manera individual, de grupo, o de la organización como un todo, la interrelación de la organización con su entorno, incluso con otras organizaciones, por ejemplo, cambio en la composición, cambio en la estructura, cambio en las funciones, cambio en los límites, cambio en las relaciones entre las unidades y cambios en el ambiente externo. Gráfico 2, acciones en innovación organizacional.

Gráfica 1 Modelo Teórico de Innovación Organizacional



Fuente: Arraut 2008

Gráfica 2 Acciones en innovación organizacional



Fuente: Arraut 2008.

La innovación organizativa, en resumen, para este estudio, consiste en la implementación de un nuevo método, relacionado con la definición de la estructura organizativa de la empresa, sus

procedimientos y rutinas de trabajo, y la organización de los propios puestos de trabajo (con un cambio en la distribución de responsabilidades y en la autonomía para la toma de decisiones por parte de cada miembro de la organización). De acuerdo con Davenport (1993) este tipo de innovación puede ser una condición para que otros tipos de innovación puedan ser desarrollados en la empresa.

1.5.3 Empresa Rural

Para el caso concreto de Colombia, estas empresas nacieron en 1961 bajo el influjo de la Ley 135 sobre Reforma social agraria, apoyadas entonces en la creación del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), como entidad de carácter público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Es una empresa asociativa agropecuaria por medio de la cual los beneficiarios de los programas de reforma agraria (campesinos de escasos recursos económicos), acuerdan entregar su trabajo y otros bienes en común para desarrollar actividades como: La explotación de uno o varios predios rurales, la transformación, comercialización o mercadeo de productos agropecuarios y la prestación de servicios, sin perjuicio de poder dedicarse a otras actividades conexas y necesarias para el cumplimiento de sus fines.

La “Administración Rural es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región con el objeto de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales en una forma continua” (Murcia, 1978a, p. 24).

De acuerdo al estudio regional sobre factores de éxito en Empresas Asociativas Rurales - EMARs, realizado en cinco países Andinos y organizados por la plataforma de Ruralterse define la “Empresa Asociativa Rural ó EMAR, como una asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente de pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables con una estructura de gestión profesional. Aunque inicialmente una EMAR no cuente con algunos de los elementos descritos en esta definición, si es deseable que su plan de desarrollo considere contar con ellos en el futuro ya que han sido validados como parte del producto en el trabajo de investigación realizado” (Ruralter, 2005, pág.24).

Bajo esta denominación se agrupa a una serie de organizaciones empresariales que comparten objetivos, racionalidad y lógicas operacionales, y que genéricamente han sido catalogadas con diferentes rótulos: Unidades Agrícolas Familiares, Empresas Asociativas, Formas Asociativas de Producción, Empresas Autogestionadas, Empresas Campesinas, Formas Comunitarias de Autogestión Campesina, Empresas Comunitarias Campesinas, Cooperativas Agrícolas, Asociaciones de Productores Agropecuarios. Las personas y familias que se asocian en estas empresas tienen como objetivo principal –o propósito material– la ayuda mutua. No producen únicamente bajo la lógica de la ganancia y el beneficio individual; las une sí el interés colectivo de mejorar sus propias condiciones de vida, las de sus familias y las de la comunidad donde están insertas (Rendón, 2012).

Diferentes definiciones demuestran que no existe un concepto claro y consensuado sobre este grupo. Su gran dinamismo y complejidad, ha dado como resultado que autores lo ubiquen en los extremos para identificarlo, Chiriboga (2002), Señala que se trata de un grupo con suficiente tierra, orientado al mercado, que utiliza insumos, semilla mejorada, fertilizantes y agroquímicos- y que en algunos casos con apoyo de maquinaria obtiene resultados satisfactorios de su explotación.

En Colombia no es difícil encontrar organizaciones rurales legalmente conformadas, lo difícil es encontrar que estas funcionen eficiente y eficazmente, sobre todo al tratarse de aquellas cuyo objeto principal es mejorar procesos de comercialización. De hecho, es en este aspecto en el que se encuentran menos acciones colectivas consolidadas (IICA, 2009). No obstante, las organizaciones rurales son un mecanismo mediante el cual se canalizan recursos de inversión pública estatal, lo que permite mejorar el acceso a mercados y a créditos. Esto último se evidencia en que al año 2010, el 53% de los créditos para el sector agropecuario se entregaron a través de organizaciones (MADR, 2010). Otros apoyos canalizados por estos grupos de agricultores son aquellos que se ofrecen por medio de programas como Oportunidades Rurales, Alianzas Productivas y Convocatorias para Riesgos y Drenajes del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia.

1.5.4 Agrocadena

Por lo general estas empresas rurales pertenecen a agrocadenas productivas claramente identificadas, es así, como Kaplinsky (2000), define la Agrocadena productiva como una

herramienta de apoyo que permite a actores de diferentes cadenas agro comerciales en países en desarrollo insertarse o ampliar su participación en el mercado de una manera sostenible y competitiva.

Este concepto de Agrocadena productiva hace referencia al conjunto de actores que participan en el proceso de producción, transformación, comercialización, mercadeo y distribución de un bien común. En este tipo de Agrocadena se tiene en cuenta cómo los actores agregan y aumentan el valor del bien, considerando, de manera especial, las formas y tipos de relaciones que se producen entre las fases de la producción y el consumo del producto³. Las etapas y actividades presentes en una Agrocadena se desarrollan en un entorno de servicios institucionales y privados que influyen de manera directa sobre su funcionamiento y competitividad.

Existen diferentes formas de analizar las agrocadenas, dependiendo, principalmente, de la información que se desee obtener y el uso que se quiera dar a los resultados. Entre los enfoques más comunes de análisis se encuentran el de cadena de valor. Al respecto Porter (1985), Utiliza el término “cadena de valor” para describir todas aquellas actividades que una organización/firma requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el comprador en un sistema de negocios. Porter define valor como “la cuantía que un comprador está dispuesto a pagar por lo que una empresa puede ofrecerle”.

El **Agronegocio** basa la obtención de ganancias minimizando riesgos mediante la gestión flexible de los distintos recursos de la producción. Es decir, la producción se realiza sobre activos no propios adecuando superficies de cultivo en función de perspectivas de corto y mediano plazo, se permanece en la actividad mientras genere ganancias superiores a otros tipos de inversión, agraria o no agraria. Los productores o inversores agrarios no son necesariamente de origen rural, suelen realizar otras actividades empresariales, tanto el propio sector agrícola como en otros, dentro de su estrategia de flexibilidad y minimización de riesgos (Buhler, 2008).

El análisis del Agronegocio permite conocer la situación del mercado actual, las perspectivas de desarrollo de productos y la identificación del mercado objetivo y cadenas competidoras (Lima et al., 2000); adicionalmente, el Agronegocio busca establecer las características del entorno que

³Alianzas Productivas en Agrocadenas, Experiencias de la FAO en América Latina. Oficina de la FAO para América Latina y el Caribe, 2006.

permitan determinar las condiciones de producción, consumo, precios y balanza comercial, para, de este modo, lograr la identificación de productos de la cadena productiva, definición de principales países productores y consumidores, y la caracterización de la balanza comercial con el propósito de encontrar oportunidades de negocio y dirigir hacia ellas esfuerzos comunes (Castellanos et al., 2009).

1.5.5 Microempresa rural

En los años noventa las nuevas iniciativas de producción que prometían aumentar el empleo y elevar los ingresos mejorando el nivel y calidad de vida de los habitantes del campo, empiezan a hablar de microempresa rural, que, a partir de tecnologías modernas al alcance de la población rural, agrega valor a la producción tradicional y busca nuevos bienes y servicios para el mercado.

Según Parra (2002), se trata de una empresa en el pleno sentido de la palabra, es decir, 1) de una unidad permanente de producción de bienes o servicios que busca la rentabilidad en su operación, en el sentido mínimo de obtener un resultado económico por encima de los costos de insumos, trabajo y maquinaria, y 2) de una unidad dotada de un mínimo de tecnología moderna y organización empresarial, que trabaja para el mercado con base en la competitividad que aquellas le garantizan.

El elemento “micro” califica este carácter empresarial, restringiéndolo al ámbito de la actividad económica en pequeña escala. La microempresa rural se encuentra en un punto intermedio entre la unidad campesina tradicional y la empresa comercial moderna, en el sentido de que combina sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos modernos.

Para salir de la pobreza, esta población tiene que lograr una posición socioeconómica favorable dentro del complejo económico rural, que le garantice empleo e ingresos satisfactorios. Esto lo puede lograr aplicando una de las siguientes estrategias: ubicarse en los polos de acumulación más ventajosos saliéndose del polo de producción agropecuaria básica o, manteniéndose en ella, incorporarle elementos de los otros tres polos: incorporarle procesos agroindustriales y/o procesos de comercialización, y conquistar algún control sobre la provisión de insumos. “La microempresa rural se ofrece como el instrumento apropiado para poner en práctica estas estrategias, al alcance

de la población rural de escasos recursos, gracias a sus modestos requerimientos de capital”. (Parra, 2002 p. 12).

Al respecto, conviene también definir a la agroindustria rural, ya que se puede categorizar como un tipo de microempresa: “Agroindustria rural” (AIR) se define como la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas pos cosecha en los productos provenientes de explotaciones silvoagropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización (Boucher y Riveros, 1995).

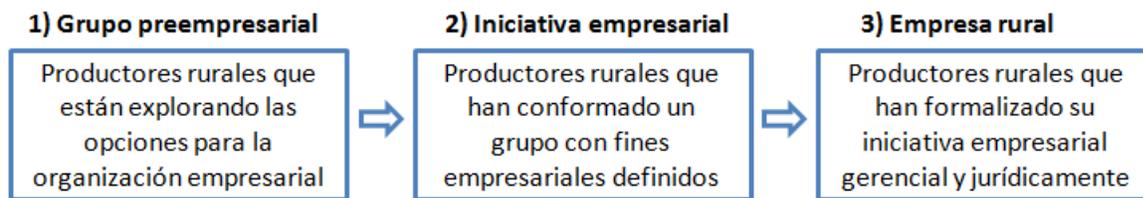
1.5.6 Formas de organización empresarial rural

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)⁴, desde hace años ha iniciado la organización de pequeños productores, que participan de programas de fortalecimiento a nivel latinoamericano. La organización de pequeños productores en empresas rurales es un proceso cuya velocidad y rumbo son determinados por los mismos productores. Aunque se haya definido la necesidad de formalizar la empresa para aprovechar algunas oportunidades de mercado y mercadeo, no se puede esperar que esta formalización se efectúe de forma inmediata.

Muchos programas de desarrollo empresarial tienen como objetivo central formalizar las iniciativas empresariales en empresas con personería jurídica. A veces, estos programas tienen una predefinición de la figura legal a ser promovida. Pero es importante que la definición de la figura jurídica sea en función de los requerimientos de las oportunidades de mercado y definidas, según las potencialidades y preferencias de las respectivas iniciativas empresariales. (Junkin, R. Dietmar, J. Vargas E. 2005)

⁴El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son: el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela.

Gráfica 3 Etapas organizativas en el proceso de desarrollo empresarial rural



Fuente: (Junkin, R. Dietmar, J. Vargas E. 2005)

Estas etapas (gráfica 3) reconocen que diferentes oportunidades de mercado y mercadeo requieren distintas formas de organización. Algunas oportunidades podrán ser aprovechadas directamente por los hogares interesados sin la necesidad de agruparse con otros hogares, otras, en cambio, requerirán una organización formal, con sistemas de gerencia más sofisticados. La participación del hogar en las diferentes opciones dependerá de sus recursos, capacidades y respectivas disyuntivas. Los diferentes tipos de organización empresarial rural exigidos por los requerimientos de mercado y mercadeo también dependerán de la escala de operación prevista y del nivel de formalidad requerido para aprovechar las oportunidades.

La forma de organización empresarial más apropiada, se determinará tomando en cuenta los requerimientos para aprovecharlas oportunidades y las disyuntivas que existen en el hogar para participar en una o varias iniciativas empresariales y/o empresas rurales.

La forma de organización empresarial más apropiada dependerá de las oportunidades de mercado y de mantener los respectivos requerimientos. Distintas oportunidades requerirán distintos volúmenes, niveles de calidad, capacidades empresariales y capital físico (maquinaria, equipo, entre otros), y por ende diferentes formas de organización.

La tabla 1, muestra una tipología de organizaciones empresariales rurales, con pautas conforme a la escala de operación y el grado de formalización requerido.

Tabla 1 Tipos de organización empresarial rural de pequeños productores

		Escala de operación		
		Micro	Pequeña	Mediana
Grado de formalización	Iniciativa Empresarial	No existen ventajas en organizarse dado que los hogares interesados pueden responder independientemente a la oportunidad de mercado o mercadeo	Hogares productores (as) pueden responder de forma conjunta a una oportunidad de mercado y mercadeo sin requerir un mayor grado de formalización. Esta forma de organización es aconsejable cuando los requerimientos administrativos y gerenciales son bajos	
	Empresa Rural	A menudo el marco político-legal no provee incentivos para formalizar una microempresa rural, pero existen situaciones cuando sí es provechoso	La respuesta conjunta de hogares productores a una oportunidad de mercado o mercadeo requiere mayor grado de formalización y/o un sistema de gerencia y administración más desarrollado	Agrupar un número mayor de pequeños productores (as) o varias iniciativas empresariales rurales y empresas rurales para realizar economías de escala en la producción, procesamiento y/o comercialización. La mediana empresa rural se encarga de organizar la producción, del acopio y la transformación del producto, y establece y mantiene relaciones comerciales con los compradores. Requiere mayor grado de formalización y de un sistema de gerencia y administración consolidado

Fuente: (Junkin, R. Dietmar, J. Vargas E. 2005.)

Según los investigadores de CATIE, Junkin, Dietmar y Vargas (2005), en muchos casos, puede ser perjudicial anticipar la gestión de una personería jurídica antes de que la iniciativa empresarial haya tenido oportunidad de desarrollar una capacidad organizativa básica y haya definido su visión de crecimiento. La falta de claridad del rumbo empresarial puede conducir a optar por una forma jurídica no apropiada y/o causar gastos innecesarios.

Pese a esto, si obtener una personería jurídica es requerimiento para aprovechar las oportunidades de mercado definidas, el grupo analizará las diferentes modalidades y opciones jurídicas que se ajusten a la meta empresarial. Las formas básicas, sobre las cuales se basan la mayoría de las figuras de organizaciones rurales, se encuentran en la tabla 2.

Tabla 2 Figuras básicas de organización empresarial rural

Forma Organizativa	Objetivo Principal	Principales ventajas	Principales desventajas
Cooperativa	Busca el bien común de sus socios	<ul style="list-style-type: none"> • Control democrático (un voto por cada miembro) • Responsabilidad limitada • Distribución de ganancias a sus socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de toma de decisión demorados • Requiere la participación de los miembros para garantizar éxito • Poco incentivo para invertir capital adicional
Asociación	Busca el bien común de sus socios sin perseguir fines de lucro o ganancia	<ul style="list-style-type: none"> • En muchos casos facilidad de constitución • Facilidad para recibir donaciones y financiamiento para actividades sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • No puede distribuir las utilidades de cada gestión, ni el patrimonio neto en caso de disolución • Problemas en trámites específicos donde se exigen credenciales empresariales
Sociedad Comercial	Con fines de lucro. Busca la mayor ganancia para los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de distribuir parte de las utilidades de cada gestión y el patrimonio neto en caso de disolución • Los accionistas con mayor inversión tienen mayor voz en la toma de decisiones. • Incentivos claros para fomentar la rentabilidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo de la forma de sociedad que se asuma, la responsabilidad económica de cada socio puede llegar a extender más allá del capital social aportado a la empresa • El control en la empresa depende del monto de capital social aportado y no de procesos democráticos, lo que difiere con la experiencia organizativa en el área rural

Fuente: (Adaptado de Mendoza 2002).

1.5.7 Innovación en el sector Rural

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico “(Drucker, 1985. P. 25-44).

La innovación tiene su origen en la teoría del cambio social, expuesta por William Ogburn (1922). Este autor afirmaba que el cambio social tiene lugar en las interacciones entre dos culturas: la cultura material (artefactos y proyectos tecnológicos) y la cultura inmaterial (las reglas y prácticas

sociales). Por lo tanto, la idea de innovación propone la creación o incluso el reconocimiento de reglas y prácticas sociales, a partir de las cuales se produzcan bienes materiales orientados a solucionar problemas presentes y futuros en la sociedad. Hablar hoy de una nueva forma de innovación para el desarrollo de capacidades en el medio rural, implica revisar y actualizar la discusión en torno a la difusión y transferencia de la cultura material, promovida en las comunidades rurales desde los años cincuenta del siglo pasado hasta nuestros días.

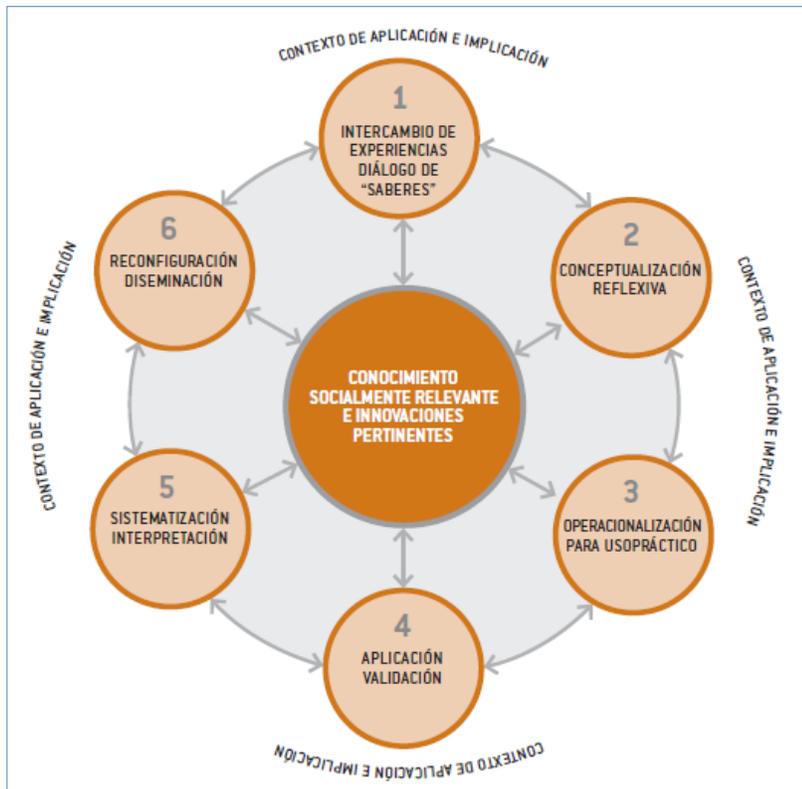
Según el Banco Mundial (2008) en los años ochenta el concepto de Sistema Nacional de Investigación fue implementado en la mayoría de países para orientar la inversión en el desarrollo agrícola, enfocándose mayoritariamente en el fortalecimiento de la oferta de investigación mediante la provisión de apoyo a infraestructura, capacidades, administración y política a nivel nacional. Sin embargo, la decepción respecto al modelo de desarrollo planteado se hizo muy fuerte en casi todos los países latinoamericanos, lo cual según Arocena y Sutz (2001) vino de la mano con la disyuntiva entre Estado y Mercado.

Posteriormente en los años noventa, el concepto de Sistemas de Conocimiento e Información Agrícola se hizo presente, reconociéndose en él que la investigación no era el único medio para generar u obtener acceso al conocimiento (Banco Mundial, 2008). A partir de esto nace el término innovación socio-técnica, que implica investigar y reconocer que, desde diversos roles de los grupos sociales, empresas e instituciones, se aporta a la innovación y se tiene éxito cuando esta contribución mejora las condiciones de bienestar y calidad de vida de las personas.

Según Santamaría (2005), bajo este contexto, superar la tradicional visión netamente productiva es el principal desafío que sugiere la transición hacia una nueva forma de concebir el cambio tecnológico en el sector rural y apostar a un enfoque en el cual el conocimiento y las tecnologías no se crean y procesan en forma impersonal y abstracta, sino en relación con factores condicionantes que incluyen luchas sobre significados y prácticas que ocurren en la vida cotidiana (Gráfico 4); entre los cuales constan experiencias conjuntas, su posterior interiorización, reflexión y conceptualización, que suele ser llevada hacia la experimentación y consiguiente validación para su final adaptación e incorporación a su cotidianeidad. Evento después del cual se podrán reunir todas las bases necesarias para la toma de decisiones, ya sea a nivel de la comunidad o de procesos productivos específicos. Así, el conocimiento socialmente relevante no es definido por

criterios organizacionales o por centros de autoridad, sino que es el resultado de interacciones, negociaciones y acomodados que ocurren entre diferentes protagonistas e instituciones involucrados.

Gráfica 4 Factores condicionantes de innovación en la cotidianidad de comunidades rurales



Fuente: (Tomado de Santamaría, J. 2005)

1.5.8 Innovación social

Para entender cómo nace el sujeto de la innovación en el campo social, sería conveniente comenzar por preguntarse cuál es el tipo de personas con que se trabaja en este campo. En general se trata de personas que además de vivir las frustraciones y privaciones propias de la existencia humana, enfrentan diversos tipos de dificultades para satisfacer sus necesidades básicas, y padecen una exclusión estructural, con falta de oportunidades y dificultades para ejercer sus derechos

Bouchard (1999) definió la innovación social como "todo enfoque, práctica o intervención [...] puesta a punto para mejorar una situación o solucionar un problema social y que encuentra quien se apropia en el campo de las instituciones, organizaciones, y comunidades".

Cloutier (2003) propone que las definiciones de innovación social pueden ser agrupadas en tres niveles: i) individual, ii) social o territorial, y iii) empresarial. De la misma manera existen cuatro dimensiones de análisis que se deben considerar para realizar un estudio integral de este tipo de innovación: i) su naturaleza, ii) objetivos que persigue, iii) proceso de creación, y iv) resultados.

Además, señala el mismo autor, “la innovación social se presenta como un proceso de aprendizaje destinado a llevar a los individuos a solucionar sus problemas”.

Para autores como Phills, Deiglmeier, y Miller., (2008), la innovación social se puede definir como nuevas propuestas o soluciones a problemas sociales que mejoran lo anterior. Esta mejora se refiere a que la nueva solución es más efectiva, eficiente o sostenible/sustentable. Una innovación social puede ser un producto, un proceso de producción, una tecnología, pero, además, puede ser un principio, una idea, una norma legal, un movimiento social, o algunas combinaciones de estas. De hecho, muchas de las más reconocidas innovaciones sociales, son combinaciones de esos elementos.

La CEPAL (2008) añade algunas notas características más: se trataría de una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social que, a través de un cambio original, novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación, exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible.

1.5.9 Evolución de las formas organizativas

Se considera como referencia conceptual de forma organizativa las definiciones de Romanelli (1991) y Miles et al. (1997). El primero, la define como “todas aquellas características de una organización que la identifican como una entidad diferente de otra y, al mismo tiempo, la clasifican como un miembro de un grupo de organizaciones similares” (Romanelli, 1991: 81-82).

Por otra parte, Miles et al. (1997: 7) declaran que las formas organizativas constituyen “una manera lógica de dar forma a la estrategia, a la estructura y a los procesos dirección de una organización en un todo efectivo”. Proceso de dirección que es impulsado, de manera importante, por las fuerzas del entorno que motivan a los gerentes y directivos a ordenar los activos de la empresa, sus recursos, las tareas y el trabajo que hay que llevar a cabo para producir los bienes y servicios que

todos esperan de manera eficiente, o para ir evolucionando y adaptándose a las exigencias de los nuevos tiempos.

Así, la evolución de las formas organizativas ha pasado por tres épocas principales: estandarización, personalización e innovación (Miles et al., 1997).

Estandarización	Personalización	Innovación
Desarrollo de las formas jerárquicas tradicionales: ✓ Funcional ✓ Divisional ✓ Matricial	mercado más exigente y competitivo, solucionando cada vez más a las necesidades de sus clientes. Esta fase evoluciona primeramente con las organizaciones divisionales y matriciales y luego con las redes de empresas.	Comienza a evolucionar a finales de la década de los años 80. las formas organizativas, se da gran énfasis al desarrollo, gestión y divulgación del conocimiento en la organización.
Aparecen desde finales del siglo XIX hasta hoy. Activo clave: bienes de capital	Inicia en la década de los años 60 del siglo XX. aparecen las primeras formas organizativas con características orgánicas. Activo principal: la información	Las organizaciones van hacia un proceso continuo de innovación y cambio, Activo más importante: conocimiento, y su gestión

Fuente: Adaptado de Miles (1997)

Asimismo, Miles et al. (1997) destacan que en cada época del proceso evolutivo de las formas organizativas, se han presentado tres tendencias fundamentales:

- 1) dar mayores oportunidades a los miembros de la organización para que desarrollen sus capacidades de auto-organización;
- 2) tratar de aumentar la proporción de empleados que llevan a cabo actividades innovadoras; y
- 3) ofrecer a los miembros de la empresa oportunidades psicológicas sobre la propiedad de los clientes, los mercados y los productos.

1.5.10 Modelos de diseño organizacional

Es importante analizar los tipos de organizaciones de acuerdo a Mintzberg (1991) Las de estructura simple, la organización diversificada, Burocracia mecánica, Organización innovadora o adhocrática y Burocracia profesional), de los cuales resaltaremos solo dos para el caso de estudio:

Estructura simple: según Mintzberg (1991, pp45-50) la cumbre estratégica es la parte clave de esta estructura. Este tipo de organización posee las siguientes características: es simple, informal, flexible, las actividades giran alrededor del director general. Además su contexto es un entorno sencillo y dinámico, con fuerte liderazgo y es organización pequeña (fábrica local). Es importante

agregar que la estrategia que utiliza es visionaria, el líder coloca a la organización en un nicho protegido.

Organización diversificada: en esta estructura se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo, es por medio de la línea de productos que se realiza la división, teniendo cada una de las partes bastante autonomía, aquí el control se realiza a través del desempeño, existe staff de apoyo generando una pequeña estructura técnica.

La organización en “**Forma de trébol de Charles Handy**” (1996), es una manera de concebir una organización que vuelve a agrupar las piezas disparatadas que se han dispersado con el desarrollo del modelo de “Organización Federal”. El trébol es una planta pequeña de tres hojas, que es el emblema nacional de Irlanda. Handy utiliza las tres hojas del trébol para simbolizar los tres grupos muy distintos de personas de la nueva organización: el núcleo central de profesionales, los contratistas externos, los trabajadores temporales y de tiempo parcial.

1.5.11 Pensamiento Estratégico

Vivas (2000) define el pensamiento estratégico como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.

Para Jatar (2000), el pensamiento estratégico es un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo.

Según, Morrisey (1997) el pensamiento estratégico es la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común que permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria. El mismo autor señala la gran importancia del pensamiento estratégico, el cual se puede resumir en:

- a) Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente, lo cual va a ser la futura administración de la empresa.
- b) El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.

c) El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas.

Según esta perspectiva, es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico cuando los gerentes directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito de la organización, provenientes del entorno y de las condiciones intrínsecas, así como cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización.

La idea del pensamiento estratégico proviene de Henry Mintzberg (2008), un pensador líder en el campo de la gestión estratégica. Mintzberg considera la creación de una estrategia como la creación y realización de una visión -no únicamente ver hacia el futuro de la organización y determinar cuál es la mejor manera de prepararse para ese futuro, sino que también examinar los antecedentes de la organización desde numerosos ángulos.

Para esta investigación se analizó la escuela de la configuración identificando los dos aspectos principales de esta. Uno describe a los estados –de la organización y del contexto que la rodea- como configuraciones. El otro describe al proceso de creación de estrategia como transformación. En realidad, se trata de las dos caras de una misma moneda: si una organización adopta estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un proceso de pasaje de un estado al otro. Es decir, la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Existe un momento para la coherencia y otro para el cambio.

Premisas de la escuela de configuración Según Mintzberg (2008):

1. La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.
2. Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto hacia otra configuración.
3. Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.
4. Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la

organización. 5. De acuerdo con ello, el proceso de de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares. 6. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.

Según el autor Labarca (2008), en el documento “Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial” las dimensiones del pensamiento estratégico presentes en las organizaciones se pueden analizar desde los siguientes autores:

El pensamiento estratégico como herramienta, según Vivas (2000), puede considerarse como el mecanismo que define el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. Esta es la parte más visible del pensamiento estratégico en una organización, ya que, como herramienta, permite definir la misión, visión, filosofía, estrategia, políticas, objetivos y sistemas de valores. Al respecto, es importante considerar la teoría relacionada con los elementos que conforman el pensamiento estratégico como herramienta, a saber:

La misión, según Morrisey (1997), es el paso más importante de todo el proceso de planeación, la cual se utiliza en las organizaciones para preguntarse quiénes son y cómo funcionan. Al respecto, Quigley (1997) complementa y agrega que la misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación y que en ella se debe hacer énfasis en la dignidad del individuo.

En cuanto a la visión, Goodstein *et ál.* (1997) la conciben como un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad. Este proceso tiene como finalidad prever la creación o reforma de la organización. En consecuencia, la visión es un elemento esencial de la planeación, la cual no debe escatimar esfuerzos en la creación y clarificación de su concepto, dado que el éxito organizacional dependerá de ello.

En ese sentido, Dess y Lumpkin (2003) señalan que la declaración de la visión organizativa es el punto de partida para articular la jerarquía de metas en una organización; siendo ampliamente inspiradora, en ella se engloban el resto de los objetivos, y su proyección es de largo plazo. También proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización, lo cual representa un destino inspirador y motivador.

En relación con las estrategias existen prácticamente tantas definiciones como autores que han escrito sobre ellas. Considerando todos los aspectos claves, se puede afirmar que la estrategia es la manera como la empresa o institución consigue sus objetivos a partir de su misión y conforme con sus valores. Por tanto, la estrategia uniría la base, formada por los valores y la misión, con el extremo superior, constituido por los objetivos.

Según Colina (2003), toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, el sistema de valores está constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización, y es acordado por la alta gerencia. Sus preceptos son exigibles y su cumplimiento es tomado en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización. El sistema de valores se traduce, entonces, en los patrones de conducta dentro de una organización.

Por otra parte, Goodstein *et ál.* (1997) definen un sistema de valores como una organización perdurable de convicciones convenientes o modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas, correctas e incorrectas; y como dichos valores se encuentran muy arraigados en el sistema de creencias, estos son relativamente invariables.

En lo relacionado con los objetivos, Guédez (1995) señala que una vez conocidos los valores y la misión de una organización, esta puede preguntarse cuáles metas específicas quiere alcanzar. Por lo tanto, la necesidad de tener objetivos es evidente; estos proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar (centrando la energía directiva de toda la organización) y, finalmente, legitiman la asignación de recursos.

Otro elemento importante del pensamiento estratégico en las organizaciones es la filosofía; Muñiz (2003) la define como el sistema de valores y creencias de una organización. Por lo tanto, está compuesta por una serie de principios que se basan en saber quiénes somos y en quién creemos, es decir, en ideas y valores que son los preceptos, así como en conocer cuáles son los compromisos y las responsabilidades.

Por otra parte, Thompson y Strickland (1999) plantean que la filosofía en gerencia estratégica es hacer lo imposible para mejorar la calidad del esfuerzo de la organización, promoviendo un espíritu con el cual es posible hacerlo, desarrollando la propia confianza basada en el compromiso y la responsabilidad.

En función de lo anteriormente señalado, Dess *et ál.* (2003) plantean que la dirección estratégica requiere de directivos con una visión integrada de la organización, quienes deberán evaluar cómo todas las áreas funcionales y actividades ayudan a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.

Como cualidad, el pensamiento estratégico, plantea Vivas (2000), es una condición innata del individuo, de su manera de ver y enfrentarse a la vida y lo impulsa a actuar continuamente en forma proactiva. Este se manifiesta mediante los espíritus creador, gerencial y empresarial, los cuales de alguna manera están relacionados con los estilos de gerencia estratégica que se adopten, a saber:

- El espíritu creador lo tiene el individuo cuando busca continuamente la innovación, estando siempre a la vanguardia con nuevas ideas en todos los sentidos: productos, procesos, tecnologías, acción y decisiones.
- El espíritu gerencial lo poseen aquellas personas con un don para administrar en forma óptima los recursos disponibles para enfrentar situaciones difíciles de la organización, en donde, de una manera muy ejecutiva, pueden manejar y coordinar apropiadamente actividades, recursos y decisiones para alcanzar el mejor desempeño. Este espíritu estará determinado por las siguientes características: organizador, metódico, calculador, controlador y eficiente en la administración de recursos.
- El espíritu empresarial se manifiesta cuando se desarrolla la capacidad de detectar oportunidades de negocios y de impulsarlos en áreas no tan visibles para otros. Por lo tanto, este se distingue por ser visionario, intuitivo y arriesgado.

Según este enfoque, una organización o institución tendrá interés en contar con personal directivo en el que se distribuyan estas cualidades creadoras, gerenciales y empresariales, como una forma de cimentar las bases para asegurar el pensamiento estratégico.

1.5.12 Planeación Estratégica

Steiner (2007, p.76) considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Afirma que se deben seguir los siguientes puntos para una planeación estratégica formal: Misión de la empresa, Suerte, Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades, Objetivos, Un problema, Momento de intuición., Pronóstico y recopilación de información sistemáticos, Investigación y desarrollo, Estrategia, Productos y/o mercados, Oportunismo. Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes.

Para Mintzberg y Quinn (1998, p.29), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes: Misión, Valores, Estrategia, Metas u objetivos, Políticas, Programas y Decisiones estratégicas.

Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio

de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

De acuerdo con Pacheco (2006, p.38), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

1.5.13 Entorno organizacional

Para Mintzberg (1984), el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. Según Andrews (1971) el entorno de una empresa en funcionamiento, como el de cualquier entidad orgánica, es el conjunto de todas las condiciones e influencia externas que afectan a su vida y desarrollo.

Betancourt (2014) en su libro “Entorno Organizacional” afirma que el entorno organizacional en términos genéricos se concibe como lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual se constituye en su núcleo, este núcleo puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. Así por ejemplo la familia es el entorno del individuo y la región el entorno físico de la empresa.

Agrega que en este entorno confluyen factores de diversa índole agrupados de acuerdo a su naturaleza tales como el económico, político, tecnológico, cultural y social, entre otros posibles constituidos cada uno de ellos por elementos diversos que configuran un tramado coherente lógico, una red circundante de relaciones complejas cuya estructura y dinámica mantienen un alto grado de independencia frente al núcleo objeto de análisis como sujeto de impacto. El entorno como núcleo y objeto de estudio en sí mismo busca conocer y evaluar el impacto que sobre las empresas generan los cambios que se presentan en este, bien para aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas derivadas de dichos cambios. (pág. 17).

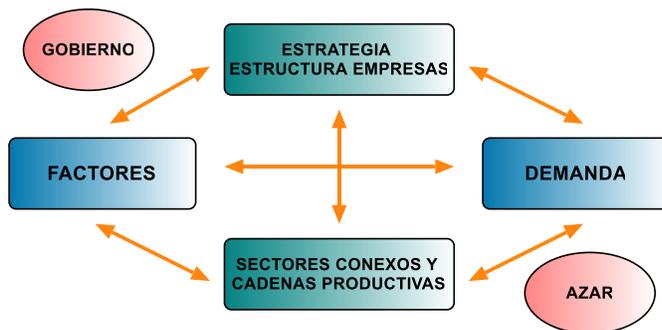
Los entornos según Garrido (2003), se clasifican en base a su estabilidad, complejidad, diversidad, y hostilidad. Considera que la “estabilidad nos estaría indicando si los cambios en el entorno son muchos o pocos, rápidos o lentos, profundos o ligeros y predictibles o no”. En cuanto a la complejidad “estaría dada por la facilidad de comprender los cambios y, en consecuencia, poder adaptarse a los mismos”. La diversidad del entorno está referida “al número de variables que se

necesitan para explicarlo. Por tanto, esta característica está íntimamente relacionada con la complejidad. La hostilidad del entorno viene dada por la fuerza de los cambios, la variedad y sobre todo por las acciones de los eventuales competidores y “afectados” por la actividad, lo contrario sería un entorno favorable, cómodo liberal.

1.5.14 Análisis del sector

Porter (1982), plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Gráfica 5 Diamante Competitivo



Fuente: M. Porter 1982

El diamante está constituido por cuatro elementos específicos que determinan la productividad del sector en un contexto y circunstancias nacionales, regionales y locales. Hacen parte del diamante:

Condiciones de los Factores (costos de los factores): A este pilar corresponde la presencia de recursos de alta calidad, ya sean: recursos humanos, capital, infraestructura física, administrativa, de información, científica y tecnológica y recursos naturales. Las condiciones factoriales deben ser adecuadas, de calidad y con mejor precio, facilitando procesos productivos de calidad y de bajo costos.

Condiciones de la Demanda (eficiencia de la producción): Los compradores tienen un gran poder de negociación dentro del diamante que los convierte en clientes sofisticados y eficientes, determinándoles a los productores un horizonte productivo, porque cuentan con la capacidad de anticipar sus necesidades respecto a los productos imperantes y disponibles en su momento. El poder de negociación de los compradores, constituye una amenaza para la industria, la explicación radica en la capacidad que estos tienen para imponerse con los precios y la facilidad de cambiarse de industria.

Industrias Conexas y de Apoyo (proveedores): La eficiencia, innovación, capacidad de producción y calidad de materias primas, les concede a los proveedores tener un gran poder de negociación dentro de la cadena productiva, forzando a los productores a introducir innovaciones y mejoras en sus productos. Dentro de esta dimensión se considera la formación de clúster para facilitar el encadenamiento productivo de la industria.

Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial: La interacción de los tres pilares arriba mencionados dan como resultado la participación en la industria de los competidores que la integran, forzando a los mismos a generar una diferenciación de los productos, esto se desarrolla en un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y mejoras sostenibles que contrarresten la competencia vigorosa ejercida entre las empresas rivales. La rivalidad entre empresas se da como producto de la interacción y concreción de los otros vértices dentro del diamante; así mismo, se afirma que dentro de éstos los que determinan la fuerza que los interrelaciona son: la amenaza de los nuevos participantes sumado al poder de negociación de los proveedores determinando la magnitud del poder que ellos tienen dentro de la industria, poder que se acredita al impacto que los precios de los insumos de esos proveedores ejercen sobre la industria o la especificación de los insumos.

1.5.15 Competitividad

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

La Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (OECD, 2010) la define como el grado en que, bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

Para Porter (1980), la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Según el autor para hablar de competitividad habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

1.6 Marco metodológico

El enfoque metodológico propuesto para el presente proyecto es investigación acción, desarrollado por Kart Lewin (1946) que se caracteriza por integrar un enfoque experimental de la ciencia social con programas para resolver problemas sociales, de esta manera se trabajará de manera simultánea la teoría y la práctica.

Un proceso de investigación – acción participativa involucra a la comunidad en todo el proyecto de investigación, desde la formulación del problema hasta la interpretación de los resultados y la discusión de las soluciones.

La investigación participativa es un método que involucra a los beneficiados de la misma, en la producción de conocimientos. Este método implica un proceso de aprendizaje. En esta perspectiva, se enmarca “la Investigación Participativa diseñada por Fals Borda, quien propone un conocimiento vivencial que supere la oposición sujeta/objeto; mediante una práctica colectiva de investigación compartida con los objetos de estudio, se construye una imagen social que dé cabida

al innumerable conjunto de conocimientos subyugados, un problema que se plantea íntimamente ligado a sus formas de representación o asimilación por el grupo destinatario del conocimiento”⁵

Como lo señala Fals Borda, el problema a investigar es definido, analizado y resuelto por los afectados, permitiendo develar la propia realidad social, como sujetos activos del conocimiento y en beneficio de las personas involucradas. La acción es fuente de conocimiento para los grupos involucrados, acerca de su propia realidad.

Según Fals Borda, es necesario tener ciertas condiciones para la participación:

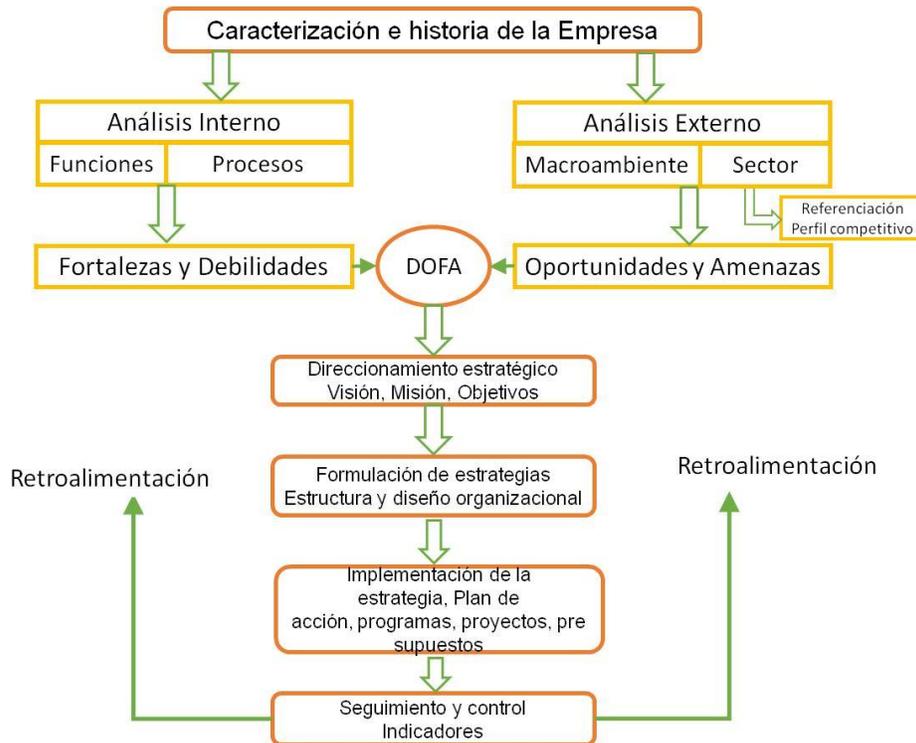
- ✓ Se necesita estar informado
- ✓ No puede ser efectiva sin un grado mínimo de organización
- ✓ Se requiere formar parte y tomar parte en algo
- ✓ Cobra relevancia cuando se trata de influir o tomar parte en las decisiones

Lo anterior, sugiere que para el logro de los objetivos establecidos es indispensable contar con los productores rurales, lo que conduce al uso de metodologías participativas que son el fruto de la experiencia y conocimientos acumulados por las instituciones y actores que hacen parte de este proceso y que se enfocan en amplias acciones de sensibilización y socialización en medios y materiales adecuados a las condiciones sociales de las comunidades caucanas.

El proceso estratégico estará guiado por el modelo de planeación estratégica de Benjamín Betancourt (1995) que hace referencia a los diferentes componentes del proceso que se propone seguir en esta investigación.

⁵Orlando Fals Borda abordó todos estos asuntos, por encargo de la O.I.T., a partir de cinco experiencias de IAP en el medio rural de México, Colombia y Nicaragua. Especialmente alude en su libro a las tensiones que se producen "entre bases y activistas" (concepto en el que incluye a los profesionales y voluntarios colaboradores) y a los problemas relacionados con los niveles del lenguaje, que hay que saber usar apropiadamente (desde el nivel "ágrafo", basado exclusivamente en imágenes y símbolos, hasta el conceptual y teórico para cuadros avanzados e intelectuales). FALS BORDA, O., Conocimiento y poder popular, Siglo XXI. Punta de Lanza, Bogotá, 1985.

Gráfica 6 Proceso estratégico



1.6.1 Fases Metodológicas.

Fase 1:

- ✓ Caracterizar la organización objeto de estudio desde su cultura y cosmovisión, para conocer su modelo organizativo actual.

El levantamiento de la información permitirá conocer la organización desde las características estructurales y de procesos: tamaño de la organización y recursos, tiempo de existencia, jerarquía, autonomía, estructura de la organización.

Sensibilización y diálogo con la comunidad: Talleres, Material, Divulgación, Identificación de líderes: respetando las costumbres y la culturalidad de los productores de Apropesca, en este sentido, se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación participativo que sirva como referente para realizar las actividades correspondientes y se avanzará hacia una primera descripción de la situación inicial de la organización.

Fase 2:

- ✓ Caracterizar el Agronegocio de la trucha arcoíris en general, a nivel mundial, nacional y regional. Así mismo caracterizar la Agrocadena productiva piscícola del departamento del Cauca.

Se realizará una caracterización del Agronegocio de la trucha arcoíris a nivel internacional, nacional, regional y local, que permitirá identificar los distintos recursos de la producción, en un negocio que genera ganancias para sus inversores.

Para identificar el Agronegocio de la trucha se utilizó la metodología del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, transferida por el Grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad, BioGestión, de la Universidad Nacional de Colombia, quienes fueron asesorados por miembros de EMBRAPA del Brasil, transfiriendo la metodología para el análisis y diagnóstico de las cadenas productivas para Colombia.

La caracterización de la Agrocadena piscícola en este proyecto permitirá conocer la experiencia de cada eslabón de la misma, en el departamento del Cauca.

Para el desarrollo de este resultado será necesario realizar entrevistas a los actores claves de la Agrocadena y recoger información bibliográfica.

Se realizará un análisis del entorno para conocer la actualidad y las expectativas de la Agrocadena específicamente para el negocio de la trucha en el departamento a través de una matriz de oportunidades y amenazas.

Fase 3:

- ✓ Realizar un estudio de la organización Apropesca en su desempeño referenciándola con otras de su misma actividad. (Benchmarking).

Se hará uso intensivo de la información de fuentes secundarias, mucha de la cual está disponible en internet, de las organizaciones o empresas que se seleccionaran para comparar.

Fase 4:

- ✓ Formular el direccionamiento estratégico (Misión, visión, objetivos, plan de acción), que sea viable para el rediseño organizativo de APROPESCA, empresa rural caucana.

A partir de la sensibilización y caracterización de la organización a investigar, en esta fase se plantean de manera concertada y participativa el rediseño organizativo para Apropesca. Se definirá la estructura organizativa, la misión, la visión, los objetivos estratégicos por cada área de la organización para formular por último el plan de acción.

2. Caracterización de la asociación productora y comercializadora de productos acuícolas y agrícolas de Silvia Cauca – APROPESCA.

2.1 Reseña histórica

En el año 1991 en el municipio de Silvia Cauca, con el apoyo del INPA (Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura) se inicia la actividad piscícola, con la construcción de las primeras estaciones, como impulso a la diversificación del sector agropecuario donde el cultivo del fique era predominante.

En el año de 1997 ya existían más de 100 estaciones construidas con el apoyo del municipio, los cabildos, e instituciones nacionales, como estrategia para la erradicación de cultivos ilícitos en el municipio. El programa presidencial PLANTE (Plan de desarrollo alternativo, para cultivos ilícitos) y la administración municipal de Silvia apoyan la constitución legal APROPESCA en el año 1998, con el objetivo de asociar a todos los productores del municipio (indígenas y campesinos) para impulsar procesos de comercialización de la trucha. La alcaldía le compró al cabildo el lote donde se construyó la parte administrativa y el programa Plante construyó el 50% de la planta de proceso.

A inicios del año 2002 Apropesca debe cerrar sus actividades debido a la falta de capital de trabajo para su funcionamiento y no cumplir con las expectativas de comercialización para sus asociados. En el año 2003, inicia el proceso de fortalecimiento de la cadena Piscícola del Cauca, liderado por el CREPIC, y Apropesca es una de las organizaciones que asiste y participa de manera comprometida a las actividades de diagnóstico, firma del acuerdo de competitividad de la cadena y acuerdo de producción más limpia. Se reactivan los procesos de comercialización liderados por Apropesca con 10 estaciones y un capital de trabajo de 20 millones de pesos.

En el año 2005, Apropesca integra el grupo de organizaciones beneficiarias del proyecto “Fortalecimiento del eslabón primario de cadena Piscícola del Cauca”, financiado por el Fomipyme, con un énfasis en asistencia técnica productiva y formación en producción más limpia. Este proyecto fue gestionado y ejecutado por el CREPIC.

En el año 2006, entra en funcionamiento la planta de proceso, mediante una alianza con el Sr. Ivan Delgado, comercializador de la ciudad de Cali. Este es un proceso de aprendizaje para la operación de la planta y de comercialización a través de un intermediario. En este ejercicio se procesan entre 500 a 700 kilos por mes.

Entre los años 2007-2008 se inicia un proceso de fortalecimiento integral de la organización con apoyo del programa ADAM con recursos de USAID, “Fortalecimiento de la Red Piscícola en el Municipio de Silvia, Departamento del Cauca”. Ampliándose el número de estaciones asociadas de 10 a 36 beneficiando a 300 familias piscicultoras. El proyecto tenía los componentes: organizativo, técnico, transformación, comercialización y ambiental.

Algunos Integrantes de la organización ejercieron roles, gerenciales, técnico y de veeduría. Las diferentes actividades y decisiones del proyecto se tomaban en un espacio denominado comité técnico, realizado mes a mes. En el marco de este proyecto, Apropesca surtió sus mayores transformaciones, como son: la reactivación de sus órganos de decisión Junta Directiva y Asamblea General, con participación representativa de la zona campesina y los cinco resguardos. Creación del fondo Solidario de Insumos. Inicio de su actividad comercial como organización. Incremento de la producción. Producción escalonada de las 36 estaciones. Creación y puesta en marcha de su unidad de gestión operativa integrada por: la gerencia, personal de asistencia técnica,

personal a cargo de la planta de proceso y personal de asistencia administrativa y contable. Sostenibilidad del personal mediante el ejercicio de su actividad comercial.

Para los años 2009 al 2012, la organización consolida el rol de gerencia enfocado en las gestiones de comercialización y fortalecimiento del equipo de trabajo en las actividades de asistencia técnica, transformación y del área administrativa. Así mismo, se promueven acciones para el fortalecimiento interno y de acercamiento entre los mismos asociados y, de ellos con la organización, esto también permitió el ingreso de nuevos afiliados pasando a 47 estaciones afiliadas. En este periodo se tuvieron algunos traspiés en procesos de comercialización que afectaron las finanzas de Apropesca, y se requirió la adquisición de créditos con la banca comercial para recuperar solvencia.

Adicionalmente se logran relaciones sólidas con clientes mayoristas que permiten un manejo importante de volúmenes y negociaciones más benéficas. En términos de los mercados directos con el consumidor final, se toma la decisión de abrir un punto de venta directo en un almacén de Fruver en la ciudad de Popayán. Esta estrategia logra impactar de forma importante las ventas e ingresos de la organización, así como su posicionamiento en el mercado.

Finalizando este periodo, la gerencia que había permanecido en estos tres (3) años aproximadamente renuncia y se realiza un proceso de selección para la búsqueda de un nuevo profesional. En este proceso participa de forma activa la junta directiva y se elige a un Administrador de Empresas con la experiencia y formación requerida en el perfil.

En el año 2013, asume funciones la nueva gerencia, sin embargo, en la indagación realizada, esta gerencia no asume un liderazgo que genere impactos significativos a la dinámica de la organización, convirtiéndose en una gerencia paternalista y poco orientadora de decisiones e inversiones aprobadas por miembros de la junta, que en ciertos casos llevo a errores que comprometieron los recursos de la organización. Esta gerencia no alcanza a cumplir un (1) año y asume estas labores el representante legal.

A la par de estos sucesos, inician tres (3) proyectos de ciencia y tecnología, que dirigidos a la propuesta de acciones en los componentes ambiental y organizativo. El aliado la Universidad del Cauca, desde tres (3) grupos de investigación.

Uno de estos proyectos tiene especiales resultados en la reivindicación del trabajo en el campo, de la importancia de las labores de los asociados para con la organización y de los procesos de aprendizaje más efectivos para lograr una verdadera apropiación. En el marco de ello, un grupo de productores viajan a México a conocer una experiencia de una organización con un importante nivel de desarrollo y que trabaja sus actividades productivas mediante el ejercicio de la Agroecología. Esta experiencia marca a la organización y le da nuevos aires para retomar su rumbo hacia lo comunitario y lo solidario.

Entre los años 2014 al 2016, asume la gerencia un profesional que se ha desempeñado en el campo de la acuicultura, gerencia de negocios en trucha y conocedor de la normatividad del sector. Se generan nuevas relaciones para la gestión de recursos y la organización obtiene un gran reconocimiento por la calidad del producto. Los años 2014 al 2015 son buenos en términos de comercialización, pues existen espacios de mercado que las grandes empresas del sector han dejado debido a la exportación, adicionalmente existe un precio favorable que permite un incremento en el margen de utilidad.

Sin embargo, en el último trimestre del año 2015, factores externos y decisiones de precio empiezan a afectar los negocios y las relaciones con los clientes que se venían manejando, afectando de manera importante las ventas de la organización durante el periodo de semana santa de 2016.

Hoy en día la Asociación Productora y Comercializadora de Productos Acuícolas y Agrícolas de Silvia Cauca APROPESCA, es una organización privada sin ánimo de lucro que está conformada por productores campesinos e indígenas, en calidad de asociados, que se encuentran distribuidos en 47 estaciones piscícolas ubicadas en cinco resguardos del Municipio de Silvia y uno del municipio de Jambaló, en el departamento del Cauca, de la siguiente manera: Ambaló(5), Kizgó (3), Guambía (22), Quichayá (5) y Pitayó (5), Jambaló (2), La Aguada (1) y en zona campesina (4). Actualmente cuenta con 250 familias repartidas en las 47 estaciones, y según la base de datos de beneficiarios de Apropesca del año 2015 en total son 746 beneficiarios entre padres y madres cabeza de hogar e hijos.

Las estaciones están conformadas por productores independientes pero organizados alrededor de la producción piscícola que es desarrollada en sus fincas adecuadas para la producción de trucha

arco iris. La sede principal de Apropesca, en donde funciona la parte administrativa y la planta de proceso está en un terreno dado en comodato por la administración municipal y se encuentra ubicado en la cabecera del Municipio de Silvia en el Departamento del Cauca. Este municipio se encuentra al nororiente del Departamento a una distancia de 59 kilómetros de Popayán y a 3 horas de la ciudad de Cali. Tiene una temperatura de 15 grados centígrados y una topografía fuertemente quebrada.

A continuación, se presenta un registro fotográfico de la sede administrativa y la planta de proceso de Apropesca en el municipio de Silvia Cauca.



Apropesca se puede clasificar como pequeña empresa⁶teniendo en cuenta el número de empleados y/o activos, que posee; actualmente cuenta con 16 operarios en planta, 3 técnicos, 4 administrativos, 1 directivo, y 1 revisor fiscal. La junta directiva es nombrada por dos años, la última junta se nombró el 31 de marzo de 2015, en la última asamblea general de socios.

APROPESCA para su funcionamiento como asociación sin ánimo de lucro⁷, ha configurado varios mecanismos de regulación interna que se describen enseguida:

⁶En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifica a la Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

⁷Certificado de Existencia de Entidades Sin Ánimo de lucro, Cámara de Comercio del Cauca. No S0001437. 1999. Popayán.

- Estatutos de la Organización: establecen las políticas de la organización, determinan las funciones de sus órganos de dirección y los deberes y derechos de los asociados.
- Manual de Funciones: Determina las actividades que debe desempeñar todo el personal contratado por la organización.
- Manual de Selección de Personal: Establece los criterios para seleccionar el personal de una manera clara y transparente.
- Reglamento del Fondo Solidario de Piscicultores: Establece todas las directrices para el manejo de los recursos del Fondo de Crédito al que acceden los productores.

En cuanto a requisitos para su funcionamiento la organización cuenta con:

- Registro INVIMA y permisos sanitarios, registro de marca y código de barras.
- Plan de manejo ambiental y manejo ecológico de plagas.
- Buenas Prácticas de Manipulación en todas las etapas de la producción.
- Permiso de comercialización

Los servicios que le ofrece Apropesca al asociado son:

Venta de semilla: cuenta con dos estaciones reproductoras de alevinos que garantizan la calidad de la semilla y, gracias a su buen manejo técnico. Se ofrece trucha arco iris en las siguientes presentaciones: alevinos entre 2-5 cm, dedinos entre 6-8 cm y juveniles de 10cm.

Venta de concentrado: es comprado directamente en la planta de proceso para venderla al asociado a manera de crédito para su producción.

Fondo de crédito solidario de Piscicultores: es una estrategia económica de manejo comunitario que tiene como principios la solidaridad, el compromiso, y la ayuda mutua. El objetivo es propender por el mejoramiento de la calidad de vida de las familias, mediante las líneas de crédito de piscicultura. Se cuenta con el reglamento para su funcionamiento. Usualmente el fondo entrega en especie los recursos requeridos, pero se valoran y se incluyen en un sistema financiero que recibe el producto final (trucha) como pago por el préstamo realizado.

Producción y líneas de producto:

Tecnificación de la producción: APROPESCA cuenta con 455 estanques cuya capacidad promedio de producción es de 56.400 kilos bimensuales, 268 son estanques de tierra y 187 son de concreto, aunque predominan los estanques de tierra que son menos productivos que los de concreto, en todas las estaciones se han instalado trampas de arena, bocatomas, y se planifica la producción para que las 47 estaciones oferten producto permanentemente, ya que previamente había sobreproducción en ciertos períodos del año y en otros no se contaba con producto para abastecer el mercado. Actualmente la producción es de 30.700 kilos bimensuales.

Líneas de productos: actualmente cuenta con cerca de 8 referencias de productos: trucha entera eviscerada (paquete por kilo, empacada al vacío), filete de trucha (trucha sin espinas y piel, empacada al vacío), deshuesada corte mariposa (sin cabeza, empacada al vacío), deshuesada corte mariposa (paquete por kilo, empacada al vacío), deshuesada glaseado, cabezas de trucha (paquete por libra, empacado al vacío), producto en fresco, hamburguesas de trucha, incorporando así un proceso inicial de agregación de valor en la oferta, derivado de contar con una planta de transformación.

El pedido mensual es de 23 toneladas y se cumple con el 80% esta meta. Recientemente APROPESCA ha comprado producto de otras estaciones no asociadas para responder a las solicitudes de los clientes debido al cambio climático que ha dificultado la producción. Las lluvias prolongadas varían la calidad del agua, que incrementa el contenido de lodo y sedimentos, generando mortalidad de los peces.

2.2. Estructura organizativa de Apropesca

Visión

APROPESCA en el 2014 es una empresa agroindustrial económica y socialmente sostenible que contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias de sus asociados generando empleo y posicionada como una organización con identidad étnica y cultural en mercados locales, nacionales e internacionales con productos limpios y de alta calidad.

Misión

APROPESCA busca consolidarse como una organización con procesos productivos eficientes que permitan entregar al público un producto eviscerado, fileteado de corte mariposa y empacado al vacío con óptimas condiciones sanitarias, a través de procesos de producción escalonada que garantiza la continuidad y el interés de los piscicultores en la actividad.

Estructura Organizativa

A continuación, se presenta la estructura organizativa de Apropesca creada en el año 2008.

Gráfica 7 Estructura organizativa de Apropesca



Fuente: Crepic 2008

En la gráfica se presentan los órganos que componen la estructura organizativa de Apropesca: Asamblea General como órgano de dirección, la Junta Directiva, la gerencia, los órganos de administración y operación de la empresa y el Fiscal como el órgano de vigilancia interna.

La Asamblea General está constituida por reunión de delegados (dos por grupo productor) hábiles, sus decisiones son obligatorias para los demás órganos de gobierno, así como a los socios no asistentes, los que se abstuvieran y los que abandonen la reunión de la misma, si se adoptaron de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutos.

La Junta Directiva es el órgano gobierno delegado por la Asamblea en representación y administración de la ASOCIACIÓN. Le corresponde la dirección, gestión técnica y económica de la Sociedad. Estará formada por un mínimo de SEIS miembros, elegidos por cada zona en reunión privada y estos a su vez elegirán entre ellos el presidente de la Junta el cual ejercerá la función de Representante Legal. Los miembros de la Junta Directiva ejercerán el cargo por períodos de dos años. Los cargos de la Junta son reelegibles. Esta se reunirá al menos una vez cada mes cuando la convoque el presidente o al menos dos miembros de la misma. La Junta Directiva podrá también designar uno o más apoderados denominados, gerentes o directores, en los que delegará los poderes que estimare convenientes para el desarrollo de su gestión, salvo los legales o estatutariamente indelegables. El Revisor Fiscal será nombrado por la Asamblea General.

El Fondo Solidario de Piscicultores, es una estrategia económica de manejo comunitario que tiene como principios la solidaridad, el compromiso, la ayuda mutua, el trabajo comunitario, la equidad y el respeto por los intereses colectivos, individuales, etnoculturales y ambientales. Su objetivo es propender por el mejoramiento de la calidad de vida de las familias organizadas en las estaciones asociadas a APROPESCA, mediante las líneas de crédito en piscicultura. EL Fondo Solidario de Piscicultores hace parte integral de APROPESCA, por consiguiente, jurídicamente ésta responde por sus actuaciones que en él se hagan. La administración del Fondo estará a cargo de: la asamblea general de Apropesca, el comité administrador del fondo solidario de piscicultores y el representante legal _ coordinador general.

3. Análisis del entorno externo de Apropesca

En este capítulo se realiza la descripción del análisis del entorno externo de la empresa y del sector piscícola, que permitirá determinar aspectos positivos y negativos tanto del entorno como del sector y descubrir las oportunidades y amenazas presentes para la empresa.

3.1 Entorno geofísico

Para el análisis de la situación externa de Apropesca se tiene como área de estudio el municipio de Silvia Cauca, y el sector de producción piscícola, específicamente trucha arcoíris.

3.1.1 Contexto del departamento del Cauca.

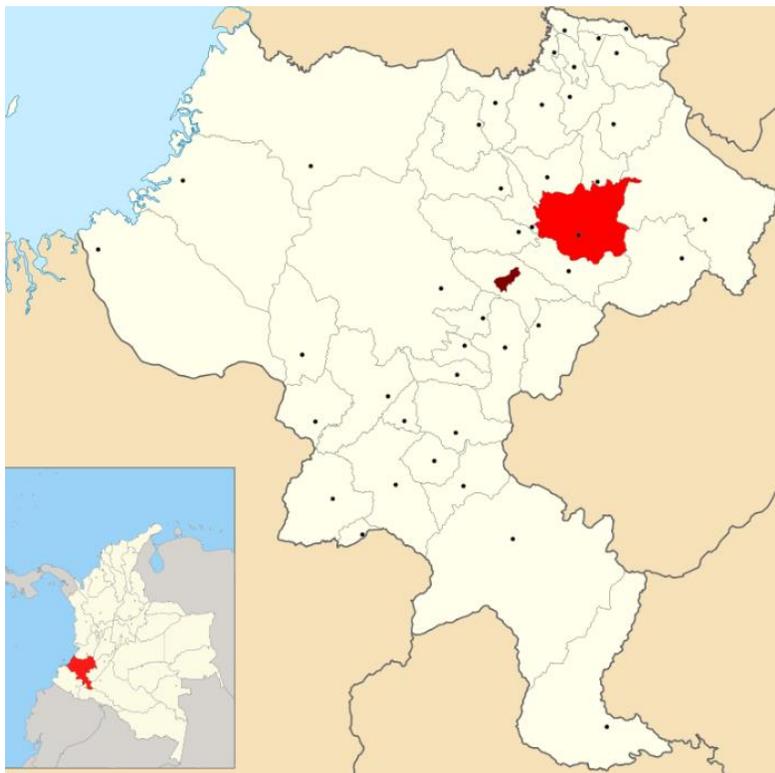
El departamento del Cauca cuenta con una clara vocación agrícola, una excelente ubicación geográfica y condiciones agroecológicas adecuadas para la producción agrícola. Cuenta también con potencial de mercado nacional y extranjero para sus productos y la infraestructura tecnológica y agroindustrial necesaria para la producción. La distribución espacial de la población mantiene un patrón predominantemente rural (60,1% de la población total). La distribución rural-urbana de la población continúa mostrando una estructura predominantemente rural. Este hecho podría estar reflejado en una mayor importancia de las actividades agropecuarias, no obstante, su contribución al PIB Departamental se ve afectada por la baja disponibilidad de suelos fértiles, el precario encadenamiento productivo, los efectos del conflicto armado y las deficiencias de la infraestructuravial. La distribución espacial de la población influye en la eficacia y costo de estrategias de avance social⁸.

⁸Tomado de Plan Departamental de Desarrollo, Cauca Todas las Oportunidades 2012-2015

En esta vía el departamento del Cauca, desde sus primeros ejercicios de planificación territorial tales como visión cauca 2020, Plan estratégico Exportador Regional, Agenda Interna, Plan Regional de Competitividad y Visión Cauca 2032; así como los planes de desarrollo más recientes mencionan el fortalecimiento de cadenas productivas como la estrategia de fortalecimiento productivo y social del sector agropecuario del Departamento que representa el 60% de su territorio.

De esta manera se han venido fortaleciendo mediante esfuerzos institucionales y organizaciones de base sectores como el Hortofrutícola, Piscícola, Cafés Especiales, Granos Andinos, Cacao, Panela, Apicultura, sericultura, entre otros. El fortalecimiento se ha enfocado mayormente en resolver los problemas de producción y en la mayoría de estos sectores se cuenta con productos de óptima calidad, sin embargo, el valor agregado no es la constante por tanto no son productos diferenciados y por ello el acceso a mercados mejor remunerados sigue siendo una debilidad. (Rebolledo y Quiñones 2014).

Gráfica 8 Mapa del municipio de Silvia, en el mapa del departamento del Cauca- Colombia



3.1.2 Contexto del municipio de Silvia.

Tabla 3 Descripción del municipio de Silvia Cauca

MUNICIPIO DE SILVIA CAUCA	
Ubicación y descripción del municipio	<p>Silvia es un municipio colombiano en el oriente del departamento del Cauca, ubicado sobre un valle alto (2620 msnm) en la cordillera central de Colombia. La cabecera Municipal está ubicada entre el río Piendamó y la Quebrada Manchay, a una distancia de 59 Kilómetros de la ciudad capital del Departamento, Popayán.</p> <p>La población de Silvia se estima en 35.000 habitantes.</p> <p>Limita al Norte con el municipio de Jambaló y Caldone, al Oriente con Inzá, Paéz, Benalcázar, al occidente con Piendamó, Cajibío, Caldone, y al Sur con Totoró.</p> <p>Es el tercer Municipio en Colombia con la más alta población Indígena; posee seis resguardos legalmente constituidos: Ambaló, Quizgó, Quichaya, Tumburao, Pitayo, Guambia y uno por legalizar “La Gaitana”. Cada pueblo Indígena tiene su propia organización social y su propia cosmovisión para mirar y tomar importantes determinaciones para el bienestar de la misma comunidad. Se rigen por la autoridad de un gobierno propio denominado Cabildo, máxima autoridad del territorio. Por otra parte, la cultura mestiza y campesina se caracterizan por el uso del idioma español, y por un predominio de costumbres campesinas.</p> <p>Siendo así, el municipio de Silvia está conformado por tres grupos de población: la población indígena, la población campesina y la población mestiza.</p>
Economía	<p>La economía de los silvianos se basa esencialmente en ocho subsectores, estos son: el agropecuario, la piscicultura, la agroindustria, la minería, el comercial, el sector de los servicios entre ellos el turismo, el financiero y el artesanal. Es importante destacar que los tres primeros son los sectores más importantes del municipio a nivel general.</p>
Asociaciones piscícolas	<p>En el municipio de Silvia se han articulado diversas asociaciones, entre ellas se destacan: la Asociación Productora y Comercializadora de Productos Acuícolas y Agrícolas de Silvia Cauca- APROPESCA, la Asociación Productora y Comercializadora de Productos Agrícolas y Pesqueros- APROCOPAP y, la Asociación Multiactiva Agropecuaria del Municipio de Silvia-AMPROCAM.</p>

Fuente: investigación propia

A continuación, se realiza el análisis externo de APROPESCA que comprenderá dos ámbitos: el estudio del entorno externo de la organización y el análisis del sector.

Se consideró pertinente abordar de manera independiente 8 dimensiones (Cultural, Tecnológico, Jurídico, Demográfico, Económico, Social, Ambiental, local-Regional).

Para la sistematización y ordenamiento de los resultados se utilizó una matriz que sirve para recoger la información de acuerdo con las distintas dimensiones del entorno, clasificarla en amenazas y oportunidades y evaluarla en mayores y menores; y una segunda matriz que sirve para realizar el análisis de las variables clave. Metodología propuesta por Betancourt B. (papeles de trabajo para planes estratégicos 1995).

Para el desarrollo del análisis del entorno organizacional, se utilizó información Primaria: es la fuente directa que proporciona datos de primera mano y se puede obtener de entrevistas, documentos, consulta a expertos y encuestas a los actores involucrados en el proyecto. Secundaria: hacen referencia a compilaciones, abstracts, resúmenes, proyectos, informes, libros, artículos entre otros. (Disponible en el CREPIC⁹ y la organización Apropesca, así como de estudios sectoriales para empresas productoras de trucha en el país).

Para compilar la información sobre el entorno se tomaron resultados de las reuniones y talleres del componente organizativo, entrevistas con los investigadores y productores beneficiarios del proyecto.

3.2 Dimensiones del entorno:

3.2.1 Entorno social:

En cuanto al impacto social de la actividad piscícola, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estima que el sector genera 0.3 empleos directos por tonelada producida en un año, lo que quiere decir que en el 2013, se generaron 26.661 empleos. El sector es especialmente intensivo en mano de obra en la etapa de procesamiento del producto.

La actividad Piscícola en Silvia Cauca, tomó fuerza desde al año 1990 y en 1999 nace la empresa Apropesca que es el mayor productor de trucha del municipio, siendo una empresa agroindustrial que presta servicios a sus asociados y a la comunidad.

⁹Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca. Centro de Desarrollo tecnológico.

Desde el año 2003 se inicia el proceso de consolidación de la cadena piscícola en el Departamento del Cauca con el propósito de fortalecer de forma integral el sector en los municipios con mayor potencial para la actividad.

La actividad piscícola en el departamento del Cauca está en auge, por cuanto es una actividad agropecuaria con altos ingresos, en la cual trabaja el núcleo familiar. Este sector piscícola en el municipio de Silvia genera el 13% de los empleos actuales.

Para identificar las variables se utilizó el plan de desarrollo municipal de Silvia: “Unidos por Silvia con honestidad y gestión 2012-2015” y el documento de levantamiento línea base condiciones de vida del proyecto “Alternativas de aprovechamiento de los subproductos de la agroindustria piscícola – Altpez”. Unicauca-Crepic, (Quiñones. 2014). En la tabla 4 se presenta el análisis social para el municipio de Silvia.

Tabla 4 Entorno social

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Multiculturalidad e interculturalidad, en el Municipio de Silvia- Cauca; Municipio en el cual existe un número representativo de piscicultores Caucanos.(Plan de desarrollo Silvia: “Unidos por Silvia con honestidad y gestión 2012-2015”).	O			x	
Existen pocas fuentes de empleo en la zona, la actividad piscícola mantiene a un 13% de la población actual del municipio de Silvia. (Plan de desarrollo Silvia: “Unidos por Silvia con honestidad y gestión 2012-2015”).	A		x		
En la mayoría de las familias piscicultoras (64%) todo el núcleo familiar participa y contribuye activamente en el desarrollo de la actividad. (Quiñonez 2014).	O				x
Existe una Diversificación agropecuaria de los productores de trucha, la mayoría de ellos poseen huerta agroecológica con especies aromáticas, medicinales, cultivos de mora, cebolla, maíz, frijol, entre otros. (Quiñonez 2014).	O				x
En el sector piscícola de Silvia no se identifican procesos sistemáticos ni permanentes de cualificación de mano de obra. No se cuenta con un programa de empleabilidad para vincular población víctima del conflicto. (Plan de desarrollo Silvia: “Unidos por Silvia con honestidad y gestión 2012-2015”).	A	x			

Fuente: investigación propia

3.2.2 Entorno cultural

El artículo realizado por Nielsen (2014), denominado “¿Quién es y cómo se comporta el Shopper colombiano?” encontró que actualmente el comprador colombiano se está convirtiendo en un comprador más activo y sofisticado en sus decisiones de compra, y se diferencia de otros compradores mundiales por su expectativa de vida de 78 años. Además, la clase media colombiana, un 37% de la población total, es la que está impulsando la demanda en tiendas. Los supermercados de barrio, restaurantes y cafeterías que ofrecen precios asequibles para un gran número de consumidores con edades entre 25 y 40 años.

El estudio también revela que en Colombia las mujeres se están dedicando a labores fuera del hogar y están optando por adquirir productos que faciliten la vida y optimicen el tiempo. Además, muestra que el 25% de los productos alimenticios son consultados en internet antes de ser adquiridos. El comprador colombiano busca, en un solo lugar productos frescos y espera encontrar una variedad importante de carnes y pescados, selecciones especiales, comidas frescas y un buen abastecimiento, (RIVERA, J. 2016).

Los resultados obtenidos por FEDEACUA y la FAO (2012), muestran una marcada preferencia de los consumidores por realizar sus compras mensuales y semanales de pescado, alcanzando una participación de 41,86% y 37,64% respectivamente. En la tabla 5 se hace referencia a esta cultura de consumo del pescado.

Tabla 5 Entorno Cultural

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Culturalmente la demanda de consumo de pescado se ve afectada positivamente por las creencias religiosas como es el caso de la conmemoración de la semana santa. En dicho periodo, se vende cerca del 20 al 30% de la producción anual a unos excelentes precios. (MINISTERIO de Comercio, Industria y Turismo. (2002).	O				x
Socialmente la creencia o mito urbano le da al pescado un estatus como alimento saludable, rico en proteína, vitamina b, calcio y fósforo, que ayuda a la formación de huesos y dientes sanos. (RIVERA, J. 2016).	O			x	
El consumo de pescado se ve influenciado por un decisor importante en la compra, el ama de casa, piensa en la nutrición de sus hijos ya que es importante para su desarrollo. (FEDEACUA, 2012)	O			x	

Fuente: investigación propia

3.2.3 Entorno demográfico:

En el departamento del Cauca, la actividad piscícola se explota hace más de 20 años, constituyendo un sector con gran potencial de desarrollo y también como una fuente alternativa de empleo rural, destacándose para el 2005 como uno de los principales núcleos productivos (Unicauca, 2013).

En el mes de noviembre del año 2014, se realizó una caracterización de los piscicultores de Apropesca, de la zona donde está ubicada la empresa y la accesibilidad al sector, obteniendo como resultado un diagnóstico de las condiciones de vida y problemáticas sociales de las comunidades rurales de Silvia- Cauca. (Quiñones. 2014).

A continuación, en la tabla 6 se exponen algunos resultados que sirvieron de referencia para analizar el entorno demográfico en oportunidades y amenazas para la organización.

Tabla 6 Entorno demográfico

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Aumento de la población colombiana con tendencia al consumo de productos pesqueros. (Nielsen 2014).	O				x
Según el Plan de Desarrollo estratégico, participativo e intercultural del municipio de Silvia “Unidos por Silvia con Honestidad y Gestión” 2012-2015, Silvia es el tercer municipio en Colombia que cuenta con mayor población indígena, las etnias predominantes son la Misak/Guambiana y la Nasa/Páez.	O			x	
El 95% de los piscicultores son hombres jefes de familia, solo el 5% son mujeres .(Quiñonez 2014).	O			x	
El 72% de los piscicultores de Silvia están entre 30 y 60 años de edad. (Quiñonez 2014).	O			x	
Los hombres de la comunidad, además de dedicarse a la piscicultura se dedican a la agricultura y ganadería (72%). Una minoría se dedica únicamente a la piscicultura (13%). (Quiñonez 2014).	A	x			
Para la mayoría de los piscicultores encuestados (52%) la actividad piscícola no le ha contribuido al mejoramiento de su vivienda. (Quiñonez 2014).	A		x		
La mayoría de las zonas no cuenta con servicio de acueducto y alcantarillado, el agua proviene de nacimientos y quebradas. (Quiñonez 2014).	A		x		
Las zonas cuentan con servicio de energía adecuado para el manejo de su estación piscícola. (Quiñonez 2014).	O			x	

El aporte de la actividad piscícola a la seguridad alimentaria de las familias, se evidencia en la generación de ingresos para la compra de alimentos (67%) y en el consumo de la trucha (33%). (Quiñonez 2014).	O			x	
Es notable la baja escolaridad de los productores. El 67% de manifestó que el nivel educativo más alto alcanzado es básica primaria. (Quiñonez 2014).	A		x		
La mayoría de los piscicultores pertenecen a una asociación, en donde tienen participación en la toma de decisiones y en su funcionamiento. (Quiñonez 2014).	O				x
La mayoría de las vías se encuentra en mal estado y afectan el desarrollo de la actividad piscícola para la salida y la entrega del producto. (Quiñonez 2014).	A	x			

3.2.4 Entorno ambiental

Según el plan de desarrollo 2012-2015 de Silvia, Cauca; existe en el municipio disponibilidad de diferentes pisos térmicos y temperaturas estables para desarrollar de manera adecuada la piscicultura, garantizando calidad en sus productos. El Sector agropecuario, Piscicultura y la agroindustria son los más importantes sectores del Municipio de Silvia a nivel general.

El Fenómeno del Niño suele tener efectos opuestos, es decir, pronunciadas y largas sequías que evidentemente tendrían un impacto muy grande en las Regiones Andina y Caribe, donde se concentra la mayor parte de las actividades agropecuarias, incluida en ellas la acuicultura.

En la tabla 7 se analiza el entorno ambiental.

Tabla 7 Entorno ambiental

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Disponibilidad de tierras y aguas aptas para la siembra y el cultivo de alevinos y trucha arcoíris en el municipio de Silvia. (Piscicultores Apropesca).	O				x
Mortalidad y reducción del tamaño de pescados, como consecuencia del cambio climático. (Piscicultores Apropesca).	A	x			
Gran parte de los productores informales de trucha en Colombia no pueden cumplir con todas las exigencias de una licencia ambiental. (Encuesta Nacional Piscícola 2012).	A	x			
Ley 99 de 1993 artículo 50, decreto 1753 de 1994. Que exigen a los cultivadores de trucha la presentación del plan de manejo ambiental para prevenir, corregir y compensar los efectos e impactos del cultivo.	A		x		

Manejo adecuado de los subproductos derivados de la actividad piscícola. (Piscicultores Apropesca).	O				x
Altos costos de concesión de aguas y permiso de vertimientos otorgados por las Autoridades Ambientales, lo que impide el trámite del permiso de cultivo	A	x			

Fuente: investigación propia

3.2.5 Entorno económico – comercial

De acuerdo con cálculos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el 2013, la piscicultura aportó 0.89% del valor del producto del subsector (compuesto por la caza y la pesca), que equivale a 0.18% del valor total de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, y 0.05% del Producto Interno Bruto total.

En el plan de negocios sectorial de la piscicultura Colombiana (FEDEACUA 2013), se puede encontrar que actualmente la actividad piscícola en Colombia genera 30.393 empleos directos y 70,918 empleos indirectos y se espera que para el año 2020 genere 53,801 empleos directos y 125,535 empleos indirectos.

Teniendo en cuenta la base de datos de Corabastos; entre los años 2010-2016 se ha observado un aumento constante en el precio de la trucha, en el mes de enero del año 2016, alcanzó un aumento en el precio del 5,9% con respecto al año inmediatamente anterior, pasando de tener un precio promedio de \$13.221 a \$14.000 el kilo.

Jorge Enrique Muñoz, gerente de la piscícola CoolFish afirma que los cambios bruscos en el precio del dólar han generado incrementos en los precios de los insumos como el alimento concentrado para los peces; esto genera una inflación que termina impactando desde el productor hasta al consumidor final.

En Colombia los costos financieros de la comercialización son muy altos. Desde el pago anticipado al pescador hasta el detallista pueden pasar 90 días, lo que puede considerarse como una inmovilización del dinero invertido por ese periodo. (MINISTERIO de Comercio, Industria y Turismo. (2002).

Las no posibilidades de acceso al crédito y las restricciones para la cofinanciación de la actividad de los pescadores, en especial los artesanales, limitan el desarrollo y consolidación de esta cadena. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2002).

En la tabla 8 se analizan algunas de estas variables.

Tabla 8 Entorno económico - comercial

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Crecimiento de la demanda de pescado a nivel mundial, especialmente en países en desarrollo. (FAO, 2014).	O				x
El concepto de sostenibilidad y la certificación de origen han cobrado importancia en consumidores de productos pesqueros; generando una tendencia especialmente en mercados desarrollados. (FEDEACUA 2013).	A		x		
Con la conformación de bloques económicos - TLC con Estados Unidos Productos pesqueros pagarán un arancel del 0%. (FEDESARROLLO 2007)	O				x
Diversificación creciente de especies cultivadas y producción acuícola con un gran potencial de desarrollo. (FEDEACUA 2013).	O				x
Capacidad de la actividad para convertirse en un importante motor de la economía regional	O				x
Variabilidad en el precio del kilo producido de trucha arco iris.	A	x			
Fluctuación del dólar	A	x			
Generación de empleo en el sector piscícola a nivel departamental y nacional	O				x
Carencia de garantías que respalden a los productores para acceder al crédito o falta de reconocimiento de las mismas por parte del sector bancario (créditos a pequeños productores piscícolas).	A	x			
Crecimiento de la tasa de inflación en el país.	A	x			
Altos aranceles de importación de productos para la acuicultura (especialmente, para la harina de pescado).	A	x			

Fuente: investigación propia

3.2.6 Entorno político

La acuicultura en Colombia cuenta con un marco institucional amplio y relativamente complejo, una cantidad de organizaciones privadas conformadas principalmente por los gremios nacional y regionales y algunos centros de investigación y una serie de alianzas entre ellas que trabajan en beneficio de la actividad.

Mediante Decreto No. 4181 de 2011, las funciones de Pesca y Acuicultura fueron escindidas del INCODER y se creó la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca – AUNAP, la cual es una Unidad Administrativa Especial descentralizada de la Rama Ejecutiva del orden nacional, de carácter técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal, con patrimonio propio y adscrita al MADR. La AUNAP tiene por objeto “ejercer la autoridad pesquera y acuícola de Colombia, para lo cual adelantará los procesos de planificación, investigación, ordenamiento, fomento, regulación, registro, información, inspección, vigilancia y control de las actividades de pesca y acuicultura, aplicando las sanciones a que haya lugar, dentro de una política de fomento y desarrollo sostenible de estos recursos”.

Las organizaciones más significativas en la acuicultura son los gremios, porque representan las necesidades e intereses del sector productivo.

Otro importante espacio de alianza público - privada es el Programa de Transformación Productiva - PTP, creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que fomenta la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, es decir, Sectores de Talla Mundial, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado. El Programa realiza convocatorias mediante las cuales las empresas pueden mostrar sus productos o servicios que cumplan con criterios de sostenibilidad.

Tabla 9 Entorno Político

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha implementado el Programa de Transformación Productiva –PTP, con el fin de impulsar la cadena de producción piscícola, elevar su competitividad y ampliar las exportaciones. (Acuerdo para la Prosperidad No 087, septiembre 2012 Medellín)	O				x
Consolidación del plan estratégico de la cadena piscícola 2013–2018. Por parte del Concejo Nacional de Colombia y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la cadena en el marco de la Ley 811 de 2003.	O			x	
Implementación de proyectos de acuicultura y pesca con apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	O				x
Ley 1731 de 2014, por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas	O				x

con el fortalecimiento de la corporación colombiana de investigación agropecuaria (CORPOICA).					
Creación de la autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca – AUNAP, es la entidad competente en temas de acuicultura desde el 1 de enero de 2012.	O				x
Existencia de una elevada carga de trámites complejos y costosos que desalientan la inversión en la acuicultura y propician la informalidad	A	x			
Carencia de una visión inter-institucional compartida entre las autoridades ambientales y las de fomento de la actividad acuícola, que impide el desarrollo sectorial.	A	x			

Fuente: investigación propia

3.2.7 Entorno tecnológico

Como es sabido, la inversión en Ciencia y Tecnología es un importante propulsor del desarrollo de un país; la Organización de las Naciones Unidas para la Educación - UNESCO estima que para lograr avanzar en el mejoramiento real de los procesos científicos y tecnológicos de una región, esta inversión debe equivaler mínimo al 1% del PIB. El Banco Interamericano de Desarrollo – BID confirmó que hasta finales del 2009 la inversión en CTeI para Colombia en un 0.3% en el año 2009 y a un 0.4% en el año 2012.

La ley 1530 de 2012 “Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías” tiene por objeto determinar la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios”. La Secretaría Técnica del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación fue delegada en Colciencias, quien viabiliza y da visto bueno para la adjudicación de los recursos.

En el caso específico de la Acuicultura existen pocas fuentes adicionales de financiación para la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación (I+T+I). Las organizaciones públicas que han generado oferta de recursos para la I+T+I para la actividad son, principalmente, COLCIENCIAS y el MADR.

Ley 607 de 2000, que modifica la creación, funcionamiento y operación de las UMATA’s, reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y establece que, para garantizar la prestación de la asistencia técnica directa rural,

concurrirán en la prestación de los servicios tanto las entidades públicas y mixtas como las privadas que tengan como función la prestación de esos servicios (empresas prestadoras del servicio).

Tabla 10 Entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
La inestabilidad en el otorgamiento de recursos para la cofinanciación de proyectos científicos. Los planes de desarrollo anuales fluctúan permanentemente, lo cual impide la continuidad de algunas iniciativas.	A	x			
La poca articulación de los investigadores con el sector productivo para elaborar los proyectos a presentar a las entidades cofinanciadas. En algunos casos, los intereses de unos y otros van por vías diferentes, siendo así que los resultados de las investigaciones no dan respuesta a las necesidades del sector productivo.	A	x			
No hay continuidad de iniciativas de innovación para la acuicultura en Colombia por falta de recursos económicos.	A	x			
Existencia de plantas de proceso de productores piscícolas con certificado de implementación HACCP. (MINISTERIO de Comercio, Industria y Turismo. (2002)	O			x	
En trucha hay dependencia de proveedores internacionales para la obtención de semilla (ovas), pues en Colombia no hay laboratorios de producción de dicho material genético.	A	x			

Fuente: investigación propia

3.2.8 Entorno Local- Regional

La actividad Piscícola en Silvia Cauca, tomo fuerza desde al año 1990 y en 1999 nace la empresa Apropesca que es el mayor productor de trucha del municipio, siendo una empresa agroindustrial que presta servicios a sus asociados y a la comunidad.

Desde el año 2003 se inicia el proceso de consolidación de la cadena piscícola en el Departamento del Cauca con el propósito de fortalecer de forma integral el sector en los municipios con mayor potencial para la actividad.

Según el trabajo de campo realizado con los productores piscícolas de Apropesca, Afirman que “existen varias empresas competidoras en el municipio de Silvia y a nivel regional, esto permitirá considerar la actividad como promisoría para el departamento y generadora de ingresos tanto para las familias como para las zonas”.

Tabla 11 Entorno Local - regional

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
En el departamento del Cauca existen 24 organizaciones piscícolas organizadas asociativamente. (Crepic 2014).	A	x			
En Silvia se identifican débiles eslabonamientos productivos, redes de apoyo para la prestación de servicios tecnológicos, asesorías, esquemas de subcontratación. (Piscicultores Apropesca).	A	x			
La alianza piscicultura-turismo es estratégica, se refleja en actividades como pesca deportiva, gastronomía, senderismo, rutas ecológicas.	O				x
El estímulo al consumo interno de la trucha en Silvia en las familias y las escuelas, es importante para la seguridad alimentaria. (Piscicultores Apropesca).	O				x
La mala administración pública, evidenciada en el desvío de recursos públicos, corrupción, no continuidad de planes y programas. (Piscicultores Apropesca).	A		x		
No se aprovecha la diversidad étnica y cultural existente en el municipio. (Piscicultores Apropesca).	A		x		

Fuente: investigación propia

3.2.9 Evaluación integral del análisis externo para Apropesca-trucha arcoíris.

A partir de las variables identificadas como importantes, pertinentes y de mayor impacto sobre la empresa en cada uno de los entornos analizados, se realiza un trabajo participativo con los socios de Apropesca para definir una variable general para cada entorno, que permite fortalecer los factores positivos provenientes del mismo.

Tabla 12 Evaluación integral del análisis externo de Apropesca-trucha arcoíris

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Aprovechamiento de la actividad piscícola en el municipio de Silvia Cauca, como un recurso para el turismo de empresa y construcción de una identidad regional.	La actividad Piscícola en Silvia Cauca, tomó fuerza desde el año 1990 y en 1998 nace la empresa Apropesca que es el mayor productor de trucha del municipio, siendo una empresa agroindustrial que presta servicios a sus asociados y a la comunidad.	La actividad piscícola en el departamento del Cauca está en auge, por cuanto es una actividad agropecuaria con altos ingresos, en la cual trabaja el núcleo familiar. (FEDEACUA 2013) El incremento de piscicultores en Silvia y el aumento en la producción de trucha generará un volumen alto de	Apropesca congrega 47 estaciones piscícolas que generan empleo a 250 familias aproximadamente. El auge de esta actividad en la zona permitirá que la empresa Apropesca genere más empleos, incrementando así el PIB del municipio.

Entorno Social	Desde el año 2003 se inicia el proceso de consolidación de la cadena piscícola en el Departamento del Cauca con el propósito de fortalecer de forma integral el sector en los municipios con mayor potencial para la actividad. (Crepic 2015).	empleabilidad en la zona. (Piscicultores Apropesca). Este sector piscícola en el municipio de Silvia genera el 13% de los empleos actuales. (Plan de desarrollo Silvia: “Unidos por Silvia con honestidad y gestión 2012-2015”).	Adicionalmente el municipio de Silvia obtendrá un reconocimiento nacional por la actividad piscícola, generada por campesinos e indígenas de la zona, permitiendo el turismo. (Piscicultores Apropesca).
Empleos que genera la actividad piscícola. Consumo de trucha en el departamento y en el País. Certificaciones de calidad del producto. Entorno económico-comercial	En cuanto al impacto social de la actividad, el MADR estima que el sector genera 0.3 empleos directos por tonelada producida en un año, lo que quiere decir que, en el 2013, se generaron 26.661 empleos. El sector es especialmente intensivo en mano de obra en la etapa de procesamiento del producto. Los créditos para los pequeños empresarios agropecuarios, están sometidos a tasas de interés variables dependientes del DTF y algunos puntos de intereses adicionales que cobran las entidades financieras, este sector cuenta actualmente con incentivos financieros tales como el Incentivo a la Capitalización Rural ICR, promovido por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, el cual retribuye el 30% o el 40% del capital solicitado en préstamo. (FEDEACUA 2013).	Según la Encuesta Nacional Piscícola 2012, la producción piscícola del Cauca para el año 2012 se comercializó principalmente en el mercado regional con un 96.6%, y un 3.4% se destinó para autoconsumo. La estimación de la mano de obra cobra importancia, al momento de determinar el empleo que genera el subsector piscícola. En el departamento del Cauca para el año 2012 se estiman 1.492 personas ocupadas, de ésta forma el Cauca, al igual que los departamentos del Huila, Cundinamarca y Meta, se posicionan entre los de mayor ocupación de mano de obra. El consumo nacional de la carne de trucha es relativamente bajo en comparación con otros países, nuestro consumidor tiene otras preferencias por razones puramente culturales y por la disponibilidad de una gama de alimentos como es la carne roja y aves.	Apropesca debe aprovechar la ventaja competitiva que le da la relativa cercanía a los mercados de Popayán y Cali. Todo esto dependerá fundamentalmente de que consolide un proceso de transformación de su producción y su logística, que le permita mejorar la entrega de sus productos y ampliar su oferta a productos con mayor valor para los consumidores finales. Los consumidores actuales vienen demandando productos sanos y de menor impacto ambiental. Esto desata el desarrollo de diversos tipos de certificaciones como una forma de diferenciación para aquellos productos que cumplen con los requisitos de los consumidores, como por ejemplo productos con certificación orgánica, de comercio justo, de origen y certificados que garanticen la calidad del producto. Existen diferentes certificaciones que demuestran que los productos son sustentables, saludables y que en su fabricación y producción no hay daños exagerados al medio ambiente (sellos verdes)”. Esto es un reto importante para Apropesca. (FEDEACUA 2013).
	En el municipio de Silvia un 15,96% de las pisciculturas manejan finalmente las vísceras	El desarrollo de la actividad piscícola en el departamento del Cauca, genera subproductos como piel,	Apropesca participa de un proyecto que permite minimizar el impacto ambiental dejado por el uso de las vísceras

<p>Manejo adecuado de los subproductos derivados de la actividad piscícola</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura piscícola</p> <p>Entorno ambiental</p>	<p>para la elaboración de compost, un 15,96 % las entierran. (Cajas 2014).</p> <p>El 1.06% de las pisciculturas manejan las vísceras en cocción y un 67.02% de las pisciculturas realizan otro uso final de las vísceras. (Para la alimentación de perros, gallinas o las tiran para que los gallinazos se las coman). (Cajas 2014).</p>	<p>huesos, escamas, vísceras y cabezas, los cuales no están siendo dispuestos adecuadamente, convirtiéndose en un problema ambiental (contaminación de fuentes de aguas y suelos) y en un foco de enfermedades para las personas de la región. (Crepic- Unicauca, 2015).</p> <p>Por otro lado, la alimentación en los peces constituye uno de los principales aspectos para el éxito económico de esta actividad productiva, ya que representa cerca del 60% de los costos de producción, donde el alimento concentrado presenta el inconveniente de ser un insumo de elevado costo y alta fluctuación en su disponibilidad, por lo que los productores de peces se ven afectados a la hora de comercializar su producto. (FEDEACUA 2013).</p>	<p>“Alternativas de Aprovechamiento de los subproductos de la Agroindustria Piscícola”- ALTPEZ-, iniciativa que busca consolidar un proceso de investigación que resuelve una necesidad expresa de las organizaciones que integra la cadena piscícola. (Crepic-Unicauca, 2015).</p> <p>Con este proyecto se propone la construcción de una planta piloto para la elaboración de alimento concentrado, cuya materia prima principal son las vísceras de las tilapias y las truchas como componentes de la formulación de dicho alimento.</p> <p>De esta manera la cadena piscícola en el departamento incluirá un eslabón importante en la proveeduría de insumos. (Piscicultores Apropesca).</p>
<p>En la zona de Silvia se encuentran pequeñas empresas de transformación y comercialización de trucha.</p> <p>Entorno político</p>	<p>En Colombia algunas de las políticas económicas definidas por el gobierno central están dirigidas a apoyar al sector agrícola, aportando ayudas económicas, asesorías y capacitaciones que incentivan diferentes proyectos a pequeña escala que favorecen el crecimiento de la economía del país generando empleo en el sector.</p> <p>Según el plan de desarrollo “Unidos por Silvia con honestidad y gestión 2012-2015”,</p>	<p>Las políticas del país están orientadas hacia el fortalecimiento de la organización comunitaria.; muchos de los productores comercializan directamente el producto, en algunos casos, pero otros tienen dificultad en venderlo pronto y a buen precio, a esto se suman los altos costos del concentrado para la producción.</p> <p>En la zona de Silvia se encuentran pequeñas empresas de transformación y comercialización de trucha.</p>	<p>Como parte de la evolución este renglón productivo en el departamento del Cauca, se han desarrollado una serie de iniciativas de promoción, apoyo y articulación productiva, que han arrojado como resultado entre otros, la formación y consolidación de procesos asociativos liderados por los productores rurales los cuales cuentan actualmente con el apoyo de la Cadena Piscícola del Cauca¹⁰; esto ha permitido avanzar hacia el proceso de articulación entre los grupos de productores y las instituciones gubernamentales y privadas que</p>

¹⁰Desde el año 2003 se inició el proceso de fortalecimiento de Cadena Piscícola del Cauca, liderado por el centro regional de productividad e innovación del cauca-CREPIC- quien realiza hasta la fecha la articulación de la cadena. Este proceso inicio con la cooperación técnica y económica del Programa Colombia de la Universidad de Georgetown, con recursos de USAID, que buscaba el fortalecimiento de la gobernabilidad en la región alrededor de una actividad productiva integradora, en este caso la piscicultura, desarrollada en 18 municipios.

	<p>desde esta administración se apoya la creación de micro empresas de manera asociada que ayudaran a crear trabajo de manera directa e indirecta.</p> <p>Ley 1014 de 26/01/2006 de fomento a la cultura del emprendimiento.</p> <p>Ley 095 de 2004, definición de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.</p>		<p>hacen parte de este sector productivo. (Crepic 2015).</p>
--	---	--	--

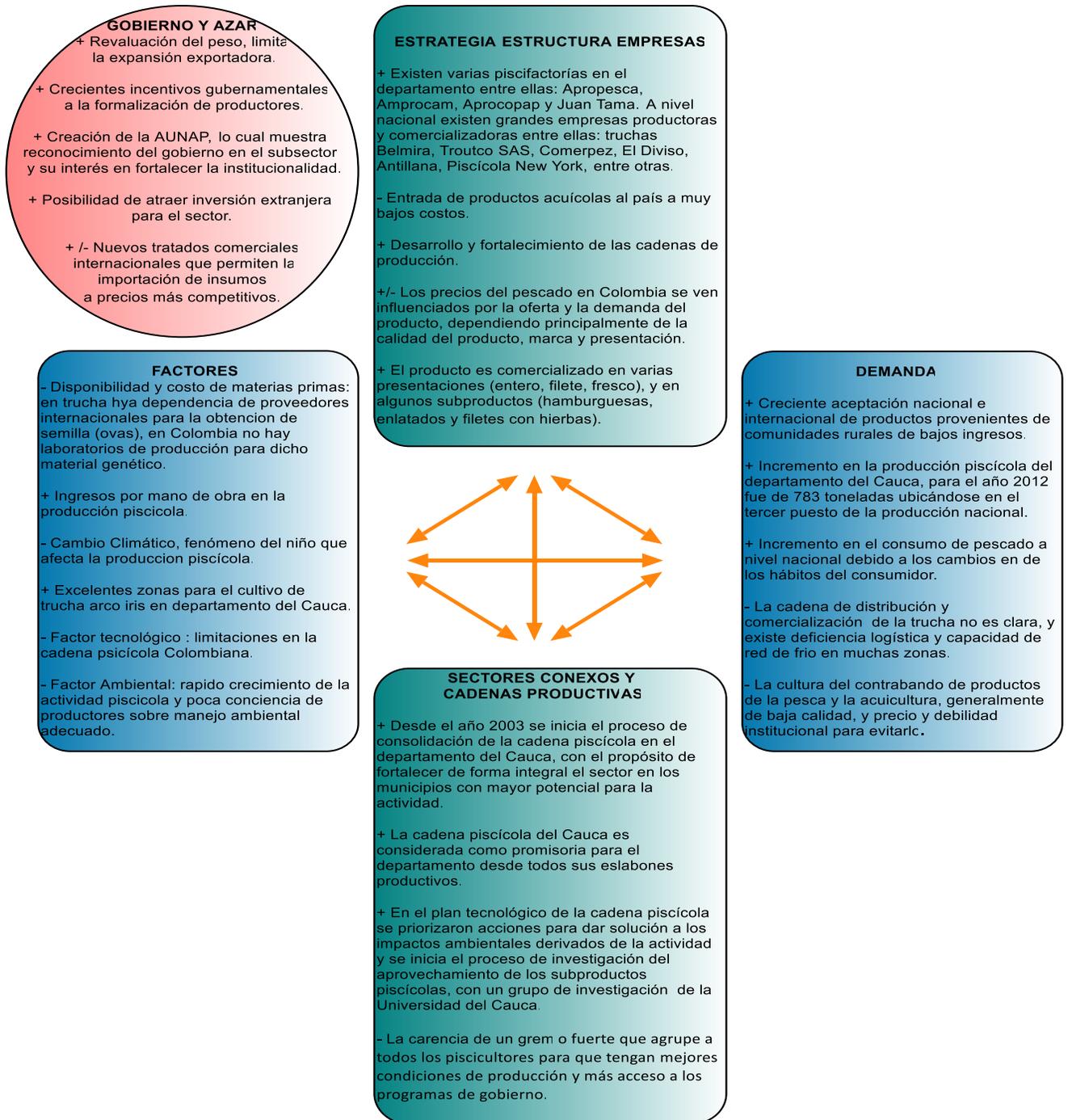
Fuente: investigación propia

3.3 Análisis del sector piscícola- trucha arcoíris

El análisis del sector piscícola será guiado por el diamante competitivo (Porter 1985), que explica el ambiente específico y regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a cómo competir y a colaborar.

A continuación, se presenta el análisis del sector piscícola gráficamente:

Gráfica 9 Diamante Competitivo para el sector Piscícola de Colombia y el departamento del Cauca



Fuente: Investigación propia

Como se observa en la gráfica 8, el sistema está concatenado de modo que cada elemento influya sobre los demás de manera positiva, a su vez hay otros dos elementos que son determinantes para

su funcionamiento, uno es la acción del gobierno, en la medida que este desarrolle políticas y promueva actividades de apoyo a los cuatro componentes principales del sistema de modo que se realicen nuevas inversiones en cada uno y se mantenga la dinámica del mismo, actuando como moderador e incentivador para que las empresas logren mejorar su posición competitiva. Esto se logra a través de la promoción del desempeño y de objetivos propios de las empresas, concadenado a ello se encuentra el azar, es decir, aquellos factores que no se contemplan dentro del quehacer empresarial pero que afectan su funcionamiento.

Resultados del análisis del sector:

La piscicultura son sistemas de producción de cultivos de peces en estanques en tierra y jaulas flotantes controlada por el hombre (AUNAP, 2013). En Colombia esta actividad se inició a finales de los años 30 del siglo pasado. En el departamento del Cauca, lleva más de 20 años destacándose, en el año 2005 fue uno de los principales núcleos productivos (Unicauca, 2013).

3.3.1 Factores

Disponibilidad y costo de materias primas: en trucha hay dependencia de proveedores internacionales para la obtención de semilla (ovas), en Colombia no hay laboratorios de producción de dicho material genético.

“En el caso de la trucha, el país no ha podido desarrollar el cultivo de alevinos de buena calidad y por tanto se recurre al mercado externo para la provisión de la semilla. De acuerdo con algunas asociaciones, aproximadamente el 95% de las ovas cultivadas en el país son importadas de los Estados Unidos (de la granja TroutLodge), debido a la garantía de obtener un 100% hembras¹¹ y el producto final es de mayor aceptabilidad en el mercado” (Espinal, Martínez, & González 2005. P.13).

Para el caso específico del departamento del Cauca, en el municipio de Silvia gran productor de trucha arcoíris los piscicultores compran las ovas de trucha embrionadas a la empresa

¹¹En el caso de la trucha se cultivan hembras porque tienen mayor rendimiento que los machos.

ACUAGRANJA de la ciudad de Bogotá, y las terminan de incubar en la estación de Apropesca para luego distribuir los alevinos en la zona.

En cuanto al alimento concentrado, existe un alto costo del mismo por escasez de las materias primas tradicionalmente utilizadas para prepararlos y desconocimiento de dietas alternativas. Aunque los nuevos tratados comerciales internacionales permiten la importación de insumos a precios más competitivos, los costos de producción son altos y repercute directamente en incrementos en los precios del producto final.

Cambio climático / Fenómeno del Niño: el impacto ambiental que se ha generado por el cambio climático y los efectos del fenómeno del niño han provocado sequías y escases de agua en varias regiones del país. Las pronunciadas variaciones del clima ponen en vilo la estabilidad de la producción piscícola, es por ello que se puede considerar una amenaza porque trae como consecuencia una reducción en la producción.

Ingresos por mano de obra de la producción piscícola: la estimación de la mano de obra cobra importancia, al momento de determinar el empleo que genera el subsector piscícola. En el departamento del Cauca para el año 2012 se estiman 1.492 personas ocupadas, de ésta forma el Cauca, al igual que los departamentos del Huila, Cundinamarca y Meta, se posicionan entre los de mayor ocupación de mano de obra en este sector.

Zonas para cultivo de trucha arcoíris: los municipios que tienen este cultivo en el departamento del Cauca son: Silvia, Toribio, Puracé, Corinto, Jambaló, Caldon, San Sebastián, Santa Rosa y Sotará. Las zonas de producción están ubicadas en las zonas altas de dichos municipios, entre los 2000 y 3000 m.s.n.m, las temperaturas oscilan entre los 10 y 18°C. Estos municipios se localizan en la cordillera central, sus suelos son predominantemente de origen volcánico, fuertemente ácidos, con serias limitaciones para el desarrollo de actividades agrícolas intensivas.

Factor tecnológico: la formación del capital humano, transferencia de conocimientos e investigación y desarrollo, en temas como el manejo del frío, calidad de los productos, conservación de alimentos y técnicas pesqueras, son limitación tecnológica en la cadena piscícola colombiana.

Factor ambiental: el rápido crecimiento de la actividad piscícola y la poca conciencia de productores sobre la importancia de realizar un manejo ambiental adecuado ha puesto en riesgo la sustentabilidad del medio ambiente, siendo este aspecto preocupante para entidades gubernamentales no solo nacionales sino internacionales. El vertido de aguas residuales durante la fase de operación con alimento no consumido, productos del metabolismo de los peces (heces y orina), químicos y terapéuticos, peces muertos y enfermos, patógenos; han ocasionado problemas tales como: agotamiento de oxígeno y contaminación de aguas para uso humano, muerte de especies acuáticas, entre otros.

Factor infraestructura: las condiciones para desarrollar la actividad pesquera en el país no son las más adecuadas, en especial en la pesca artesanal, por limitaciones en cuanto a vías de acceso, infraestructura en puertos, acopio, almacenaje y transporte.

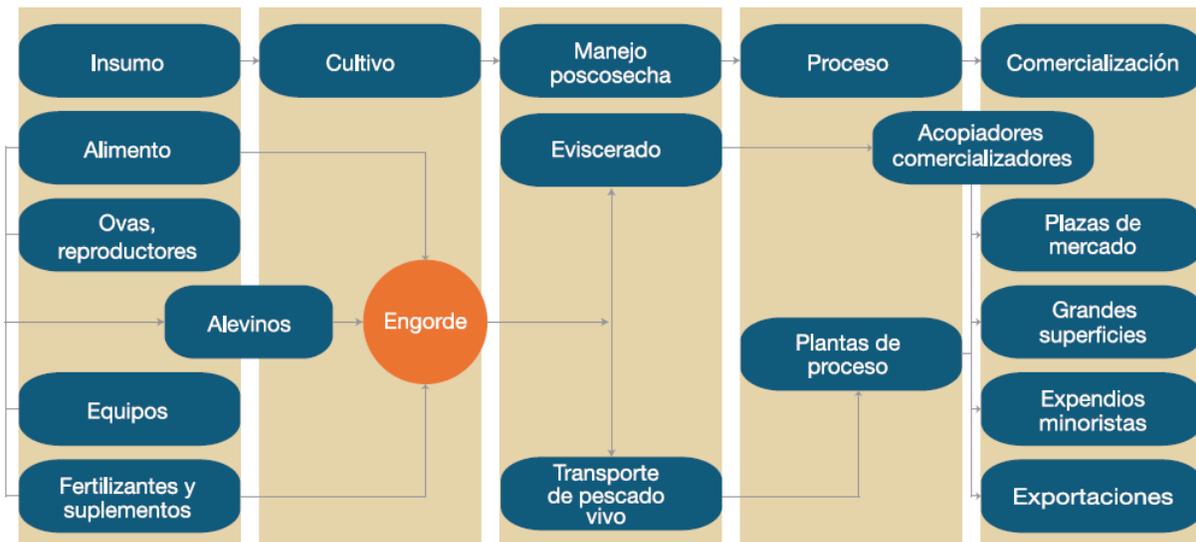
La especie íctica trucha Arco iris (*Oncorhynchus mykiss*) es cultivada tanto en estanques en concreto como en tierra, se realiza un manejo acorde con el sistema de producción intensivo en el cual se destaca una siembra bimensual escalonada permitiendo una producción continua con la finalidad de garantizar el suministro constante de producto para los mercados tanto locales como nacionales.

3.3.2 Cadena productiva

En el año 2005 se firmó el acuerdo de Competitividad (Según lo estipulado en la ley 811 de 2003 del Congreso de la República para la consolidación de organizaciones de cadena y acuerdos sectoriales de competitividad), el cual busca el mejoramiento competitivo de la tilapia, trucha y cachama, mediante estrategias dirigidas a la reducción de costos de producción, fortalecimiento gremial, aumento de la densidad de siembra y definición de zonas con potencial productivo.

Según el documento “HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA ACUICULTURA COLOMBIANA” del Programa de Transformación Productiva PTP (2014), son cinco los eslabones que componen la cadena piscícola, a saber: insumos, cultivo, manejo pos cosecha, proceso y comercialización.

Gráfica 10 Estructura de la cadena productiva de la piscicultura



Fuente: Programa de Transformación Productiva, PTP. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2014)

Insumos: Básicamente, corresponden a: alimento, reproductores y ovas (material genético), equipos y fertilizantes y suplementos.

- Alimento. Es insumo fundamental. Se requiere en las fases de producción de alevinos y de engorde. La variable más importante del alimento es la propiedad de convertirse, gracias al metabolismo de los animales, en carne. El alimento se produce en el país, pero la mayor parte de sus materias primas e ingredientes son importados. Harina de pescado, fríjol soya y torta de soya, aceites de pescado y maíz son las materias primas del alimento para los peces.

- Ovas y reproductores (genética). Los alevinos, el insumo básico de la cadena, se obtienen de diferente manera. La trucha es una especie exótica, depende de la importación de ovas embrionadas que son vendidos por los importadores a los laboratorios de producción de alevinos. Se han realizado experimentos para producir material genético a partir de truchas capturadas en el medio natural, pero los resultados no han sido buenos. En trucha, las ovas fertilizadas son todas importadas, pero la producción de alevinos la hacen laboratorios, que venden a pequeños y medianos productores, mientras que los grandes producen sus propios alevinos.

La tecnología empleada en la producción de alevinos es evaluada como satisfactoria y competitiva frente a la de otros países. Pero existen riesgos en cuanto a la dependencia de las importaciones de

ovas de trucha, así como en la prohibición de importar material genético de tilapia y otras especies exóticas con el cual renovar el pie de cría, y en la de introducir nuevas especies cultivables. Un aspecto normativo que es importante consolidar es el registro y la certificación de los laboratorios de producción de alevinos.

- Equipos. Se usa una importante variedad de equipos. En primer lugar, los de los laboratorios de alevinaje (microscopios, estereoscopios, sistemas de aireación, plantas generadoras de energía, equipos de cómputo, instrumental, recipientes de vidrio y plástico, etc.). Para los cultivos de engorde, se encuentran desde los materiales para la construcción de jaulas y jaulas terminadas, equipos de aireación, máquinas clasificadoras de alevinos o juveniles, sistemas de generación de energía, bombeo de agua, almacenamiento y transporte. Para el manejo poscosecha, desde mesas de acero inoxidable hasta ferris para el transporte de camiones con pescado vivo. Para las plantas de proceso, equipos de descamado, mesas de evisceración y fileteo, entre otros muchos. Finalmente, en este grupo están también los relacionados con la refrigeración y el empaque de productos. La amortización del costo de inversión en equipos, tiene un peso relativamente bajo en la estructura de costos directos de las actividades piscícolas.

Cultivo: El eslabón de cultivo está compuesto por dos áreas: los laboratorios de producción de alevinos y los cultivos de engorde.

- Laboratorios de producción de alevinos: La producción de alevinos es en esencia un cultivo que tiene como finalidad controlar la reproducción de las diferentes especies que se utilizarán para el engorde. Ese control es el eje de la producción por cuanto implica conocer y aplicar técnicas para la inducción de actividad sexual en los reproductores; optimizar la calidad de los alevinos, mediante procesos como la reversión sexual en la tilapia; “endurecer” los alevinos para que sufran menos estrés durante el transporte y la siembra en los cultivos de engorde, etc.

La producción de alevinos se hace en las principales zonas de cultivo, y es frecuente que empresas medianas y grandes integren verticalmente esta actividad con el resto de la cadena, hasta llegar a la comercialización. Sin embargo, hay departamentos que se destacan por la producción de alevinos: Meta, que cuenta con laboratorios para tilapia, cachama, yamú y bagres. Cauca produce los alevinos de trucha para abastecer los cultivos de las comunidades indígenas y de pequeños productores campesinos. La producción de alevinos de trucha se lleva a cabo en empresas

integradas de Boyacá, Nariño, Cauca, Risaralda y Antioquia, que venden parte de su producción a piscicultores más pequeños.

- Granjas de engorde. El engorde es la actividad más reconocida como piscicultura. Ya se han mencionado los diferentes tipos de infraestructura que se utilizan para esta actividad, en la cual además hay diferencias en la intensidad con que se usan las instalaciones y en el modelo de negocio al que corresponde el cultivo. En todos los casos la actividad de engorde consiste en la siembra de alevinos, previamente adaptados a las condiciones del agua en que se establecerán. El manejo posterior se centra en suministrar alimento, cuidando que las condiciones de temperatura y disponibilidad de oxígeno sean las favorables para que se dé una mejor asimilación del alimento por los peces; esto es fundamental para asegurar los índices de conversión y minimizar el desperdicio de alimento.

Manejo poscosecha: En este campo también se dan importantes diferencias en la piscicultura. Por una parte, una gran proporción de la producción de tilapia, la totalidad de la de cachama y una parte de la de trucha, se comercializa entera y refrigerada con hielo. Esto implica que el pescado, una vez terminada la faena de cosecha, es eviscerado y descamado en instalaciones muy precarias, localizadas cerca de las piscinas o estanques, y en algunos casos, en las cercanías de las jaulas. Posteriormente, se empaqueta en bolsas de polipropileno y se refrigera con hielo, para el transporte en camiones.

Los productores empresariales (medianos y grandes) cuentan con plantas de proceso, separadas del cultivo, donde el pescado se recibe vivo para asegurar su calidad. Esto implica disponer de equipos de transporte, bombeo de agua, cargue y descargue.

Proceso: Este eslabón solo se encuentra en productores empresariales, medianos y grandes. Para exportar se necesita que la planta de proceso como mínimo cuente con la certificación HACCP, requisito de Estados Unidos; si el mercado de destino es la Unión Europea, necesita además de este certificado, cumplir con condiciones adicionales, que generalmente implican visitas de control de los importadores europeos o sus representantes. Las plantas no certificadas solo necesitan una licencia de funcionamiento de la secretaría de Salud del municipio donde operan.

La certificación HACCP la expide el Invima. En Colombia solo se registran nueve plantas de esta categoría: 5 de tilapia y 4 de trucha.

Comercializadores: La mayor parte del comercio mayorista de los productos piscícolas está en manos de acopiadores-comercializadores, que atienden por lo general varios municipios de uno o más departamentos, y que pagan de contado. El destino final del pescado acopiado son las plazas de mercado locales, regionales y eventualmente las centrales de abastos de las principales ciudades. Por lo general los medianos y grandes productores empresariales buscan establecer canales propios de comercialización, en los que incluyen a las grandes superficies, que han desarrollado pescaderías y grandes áreas para la venta de congelados.

3.3.3 Demanda

Las zonas en donde se presentan un mayor consumo de pescado son las costeras, asentadas en las riberas de los ríos, de vocación acuícola y en las principales ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y Villavicencio). Por el contrario, en otras regiones del país se presenta un consumo bajo de productos pesqueros, debido al alto precio de los productos, en comparación con otros cárnicos (vacuno, avícola y porcina), la falta de campañas de promoción del consumo, el poco conocimiento del consumidor sobre la variedad de productos disponibles en el mercado y las formas de preparación. Aunque el análisis de los últimos años en consumo de pescado en el país muestra un aumento paulatino, debido a los cambios en los hábitos del consumidor, quien reconoce sus altas cualidades nutricionales. En la gráfica 11 se pueden identificar los condicionantes del consumo de pescado en Colombia.

Lo anterior se puede sustentar, con el estudio de inteligencia competitiva desarrollado por el investigador Johan Rivera (2014), el cual afirma que los consumidores actuales de pescado vienen demandando productos sanos y de menor impacto ambiental. Esto desata el desarrollo de diversos tipos de certificaciones como una forma de diferenciación para aquellos productos que cumplen con los requisitos de los consumidores, como por ejemplo productos con certificación orgánica, de comercio justo, de origen y certificados que garanticen la calidad del producto. Existen diferentes certificaciones que demuestran que los productos son sustentables, saludables y que en su fabricación y producción no hay daños exagerados al medio ambiente (sellos verdes).

Por último, es importante resaltar que los principales lugares en los que los consumidores prefieren realizar las compras de productos piscícolas son principalmente los supermercados, restaurantes y plazas de mercado. Los supermercados tienen una participación del 35,05%, seguido de los restaurantes con el 26%.(FEDEACUA, 2012).

Gráfica 11 Condicionantes del consumo de pescado



Fuente: Segundo foro económico y mundial del cultivo de Tilapia y Primer foro Nacional de pesca y acuicultura 2014

Cadena de distribución: Las rutas de distribución y comercialización de la trucha arcoíris no son claras. Lo que se sabe es que se realiza por la venta directa del producto a consumidores finales. La cadena de supermercados posee las condiciones adecuadas para recibir, mantener y preservar la trucha y posteriormente venderla a consumidores finales. Las exigencias son trazabilidad y registros de sanidad.

Las pescaderías compran la trucha arcoíris de plantas de procesos certificadas o no certificadas. En algunos casos el producto es directamente entregado empacado al vacío con su respectivo corte o en otros casos la pescadería es la encargada de todo el proceso de maquila.

Los restaurantes compran en su mayoría de plantas no certificadas y pescaderías; donde el corte más vendido es el corte mariposa congelado seguido por el filete congelado y fresco.

Según Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2002), la cadena de distribución piscícola colombiana se realiza utilizando el siguiente canal:

- ✓ Plaza de las flores y/o red de fríos de corabastos: Canal mayorista a través del cual se comercializa la mayoría del producto que se vende al detal.
- ✓ Institucional: Comercializadores de pescado que dentro de su portafolio tienen a la tilapia roja, trucha y cachama.
- ✓ Intermediarios: Comercializadores, que por lo general son personas naturales o sociedades de hecho, que intermedian entre el productor y el comercializador institucional en volúmenes importantes, encontrándose una especialización en la tilapia roja, trucha y cachama.
- ✓ Cadenas de supermercados: que por la calidad y oportunidad generan negociaciones con características específicas.
- ✓ Minoristas: Establecimientos de comercio como restaurantes y puntos de venta de carne o pollo que adicionan en la oferta de sus productos la tilapia roja, trucha y cachama.
- ✓ Consumidor final.

El consumidor final se divide en 3: consumidor final internacional, consumidor final nacional estrato 5 y 6 y consumidor final nacional estrato 1 a 4. El consumidor internacional es especialmente Estados Unidos; el cual demanda un producto fresco, empacado al vacío y en presentación de filete. El requisito específico para poder exportar es la trazabilidad del producto e implementación de buenas prácticas de manufactura. Los estratos 5 y 6 exigen la trazabilidad el producto y calidad de este. Para estos estratos se vende la trucha en corte de mariposa y se dirige a un mercado de almacenes de cadena y pescaderías. Para los estratos 1 a 4 no hay exigencia en cuanto a la forma de empaque ni trazabilidad. El consumo de trucha es mas en estratos 5 y 6 debido a que este producto es un alimento saludable el cual aporta omega 3 y 6, calcio y altos niveles de proteína.

3.3.4 Estrategia -organizaciones – oferta

El ministerio de agricultura afirma que la producción piscícola en Colombia durante los últimos diez años presentó un crecimiento sostenido del orden del 10,69%, al pasar de 39.774 toneladas en 2004 a 97.227 toneladas en 2014. De igual manera, el valor de las exportaciones de la Piscicultura Continental (PC) durante el año 2014 ascendió a US\$ 49.889.600 correspondientes a 5.219 toneladas principalmente filete fresco de tilapia y trucha, esto significa que en 2014 se

destinaron 14.386 toneladas de la producción piscícola nacional para la exportación, obteniendo un crecimiento en las exportaciones de la PC de 34% con respecto al año anterior.

Los principales ejes donde se concentra la actividad piscícola son Huila (44.46%), Meta (14.07%), Antioquia (5.97%), Tolima (4.87%), Cundinamarca y Boyacá (3.08 y 2.22% respectivamente). Representada en aproximadamente 38 productoras y comercializadoras de trucha a nivel nacional, de las cuales 24 se encuentran en el departamento del Cauca.

Las empresas similares a APROPESCA, son las siguientes piscifactorías: APROCOPAP en Silvia, Juan Tama en Toribio y AMPROCAM en Silvia. Los competidores más importantes a nivel nacional son empresas productoras y comercializadoras de trucha entre ellas: Truchas BELMIRA (BELMIRATROUTSEAFOODCORP), TROUTCO SAS, REMAR, COMERPEZ, y la Piscifactoría EL DIVISO en el Cauca, esta última una de las más cercanas a APROPESCA. La principal ventaja que tienen estas empresas frente a APROPESCA, radica en las diferentes certificaciones con las que estas cuentan.

Algunas de estas empresas como, TRUCHAS BELMIRA, CENDISMAR y ANTILLANA, ofrecen como valor agregado concejos de preparación para sus productos y recetas de fácil preparación.

Los precios de pescado en Colombia para el mercado mayorista se ven influenciados por la oferta y la demanda del producto, caracterizada principalmente por incremento en la demanda durante la época de cuaresma. En la tabla 13 se presentan los precios por kilo de la trucha arco iris en presentación de kilo para los años 2013-2016.

Tabla 13 Precio de la trucha arco iris entera (2013-2016)

AÑO	MES	PRESENTACIÓN	VALOR X UNIDAD
2013	ENERO	KILO	\$ 11.500
	DICIEMBRE	KILO	\$ 11.000
2014	ENERO	KILO	\$ 11.000
	DICIEMBRE	KILO	\$ 13.000
2015	ENERO	KILO	\$ 13.000
	DICIEMBRE	KILO	\$ 14.000
2016	ENERO	KILO	\$ 14.000

Fuente: RIVERA, J. (2016) con información de CORANBASTOS (2016).

Tabla 14 Precios de la trucha arcoíris (2016)

PRESENTACIÓN	VALOR X UNIDAD (KG)				
	APROPESCA		Corabastos	Olímpica	La 14
	Placita campesina	Silvia			
ENTERA	\$10.500 \$10.800	- \$8.000 - \$9.000	\$ 14.000	-	\$ 17.200
DESHUESADA	\$ 11.900	\$ 13.500	-	31.200	\$ 19.400

Fuente: RIVERA, J. (2016)

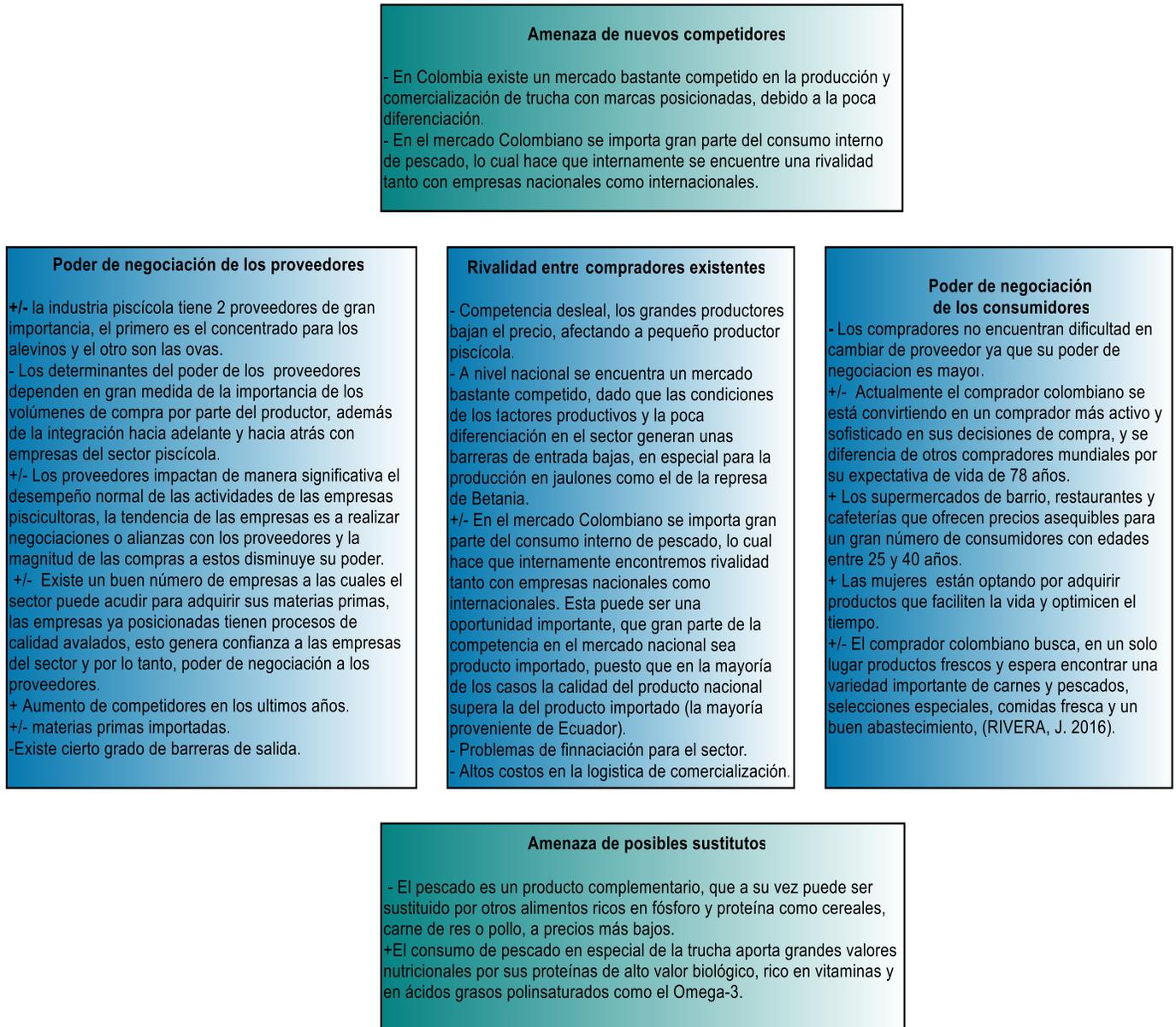
La variación de los precios que nos muestra la tabla 14, depende principalmente de la calidad del producto, marca y presentación.

La carencia de un gremio fuerte que agrupe a todos los acuicultores para que tengan mejores condiciones de producción y más acceso a los programas del gobierno, es una de las debilidades que afronta el pequeño y mediano piscicultor, que debe producir y vender en las condiciones de la oferta y no con respecto a los costos de producción.

Un evento positivo fue la reciente creación de la AUNAP, lo cual muestra el reconocimiento del gobierno en el subsector y su interés en fortalecer la institucionalidad.

3.4 Resultado del análisis de las cinco fuerzas competitivas.

Gráfica 12 Cinco fuerzas competitivas del sector piscícola Nacional y del departamento del Cauca.



Fuente: Investigación propia

4. Caracterización del Agronegocio de la trucha arcoíris

El agro negocio de la cadena productiva se elaboró a partir de información secundaria, con consultas en las bases de datos y reportes de: Trademap, Fishstatplus FAO, Globefish, Eurofish para el análisis mundial, para el análisis a nivel país se emplearon: Estadísticas Corporación Colombia Internacional CCI, estadísticas Observatorio Agrocadenas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entre otras.

La acuicultura en Colombia se inició a finales de los años 30 del siglo pasado, inicialmente como un intento de introducir al país especies pesqueras con mayor valor económico que las nativas, como sucedió con la trucha, los primeros asomos de truchicultura empiezan a darse a mediados de los setenta, luego de que el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables, Inderena, creado en 1968 y más tarde convertido en el Ministerio del Ambiente, le encomendara a la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca y Boyacá, CAR, la investigación y el fomento piscícolas. Es así como este organismo, con recursos de la FAO, monta en 1976 unos cultivos experimentales en el lago de Tota y en el embalse del Neusa, Cundinamarca, trabajos que son replicados en la laguna de La Cocha, Nariño, y que irían a ser la base de la industria nacional de la trucha. En dichos departamentos, a los cuales posteriormente se suman Antioquia, Cauca, Huila, Quindío y otros, se establece esta actividad. (Programa de Transformación Productiva, PTP 2014).

4.1 El Agronegocio de la trucha arcoíris

Se presenta a continuación información del análisis del negocio de la trucha arcoíris en cuanto a producción, exportación, importación, oferta, demanda, precios, consumo per cápita nacional e internacional. Este análisis permite tener una idea general sobre la situación de la acuicultura especialmente en este cultivo, a partir de la información secundaria sobre datos de producción, consumo, estudios sectoriales entre otros.

La acuicultura se ha clasificado según el área que ocupa y la densidad de siembra, o por el tipo de grupo o especies. Existen cuatro sistemas de acuicultura: Extensivo, aquel que utiliza grandes superficies y tiene baja densidad de individuos y usualmente escasa tecnología, como es el caso del cultivo de macroalgas y moluscos, pero en general estos cultivos no necesariamente requieren

de siembra ni de alimentación, pues el medio ofrece estos componentes. Semiintensivo, con mayor densidad y producción, como puede ser el caso de peces como la carpa y la tilapia, más sí requieren de siembras y alimento adicional. Intensivo, con altas densidades, y que requiere métodos más tecnificados y procesos industriales; como ejemplos están la trucha y el salmón; Súper intensivos, caracterizado por altas densidades por área, control de las raciones de alimento y de todos los parámetros ambientales, producciones con alto riesgo, pero muy productivas si son exitosas; un ejemplo podría ser el de la rana toro. (SAGYP, 2002).

La trucha arcoíris (*Oncorhynchus mykiss*) perteneciente a la familia Salmónido, es un pez originario de ríos tributarios del río Sacramento en California, Norteamérica y fue introducido en Colombia en 1939, para repoblamiento y aprovechamiento de ríos de aguas frías, en zonas de temperaturas entre 10 y 18°C. Desde allí hasta la fecha, en el país ha aumentado el número de granjas industriales dedicadas a la truchicultura de alta producción, debido a la gran demanda existente por la delicadeza de su carne.

4.1.1 Agronegocio acuícola mundial.

Según Roland Wiefels (2014), pensar en el consumo de pescado mundial a lo largo del siglo 21, lleva a preguntarnos ¿Cuántos seremos? ¿Qué mercado tendremos que abastecer? ¿Cuáles son sus características y su tamaño? La División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de las Naciones Unidas, para el 2012, presentó una previsión del crecimiento de la población mundial; afirma que llegará aproximadamente a 7.326 millones en 2015, en 2050 será posiblemente de 9.553 millones, y en el 2100 de aproximadamente 10.856 millones de habitantes; esto permite evidenciar que la población se irá concentrando en las ciudades. Para el 2011 en América Latina el 79.1% vivía en las zonas urbanas, para el 2050 serán el 86.6%, mostrando la concentración de la población y del mercado.

El panorama general de la pesca y la acuicultura muestra que “La producción pesquera mundial ha aumentado de forma constante en las últimas cinco décadas y el suministro de peces comestibles se ha incrementado a una tasa media anual del 3,2 %, superando así la tasa de crecimiento de la población mundial del 1,6 %. El consumo aparente mundial de pescado per cápita aumento de un promedio de 9,9 kg en el decenio de 1960 a 19,2 kg en 2012, según las estimaciones preliminares (todos los datos que figuran en la tabla 15 y la gráfica12 se han redondeado). Este incremento

notable se ha debido a una combinación de crecimiento demográfico, aumento de los ingresos y urbanización, y se ha visto propiciado por la fuerte expansión de la producción pesquera y la mayor eficacia de los canales de distribución” (FAO, 2014).

Tabla 15 Producción y utilización de la pesca y acuicultura en el mundo

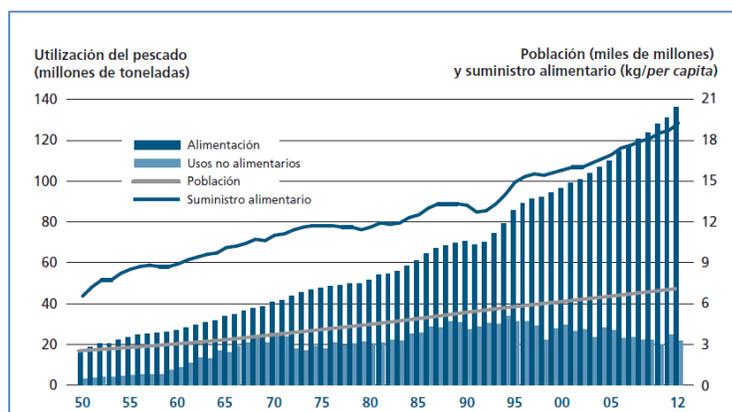
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>(millones de toneladas)</i>						
PRODUCCIÓN						
Pesca de captura						
Continental	10,1	10,3	10,5	11,3	11,1	11,6
Marítima	80,7	79,9	79,6	77,8	82,6	79,7
Pesca de captura total	90,8	90,1	90,1	89,1	93,7	91,3
Acuicultura						
Continental	29,9	32,4	34,3	36,8	38,7	41,9
Marítima	20,0	20,5	21,4	22,3	23,3	24,7
Total de la acuicultura	49,9	52,9	55,7	59,0	62,0	66,6
PRODUCCIÓN PESQUERA MUNDIAL TOTAL	140,7	143,1	145,8	148,1	155,7	158,0
UTILIZACIÓN¹						
Consumo humano	117,3	120,9	123,7	128,2	131,2	136,2
Usos no alimentarios	23,4	22,2	22,1	19,9	24,5	21,7
Población (miles de millones)	6,7	6,8	6,8	6,9	7,0	7,1
Suministro de peces comestibles per capita (kg)	17,6	17,9	18,1	18,5	18,7	19,2

Nota: No se contabilizan las plantas acuáticas. Las cantidades totales pueden no coincidir debido al redondeo.

¹ Los datos de esta sección para 2012 son estimaciones provisionales.

Fuente: El estado mundial de la pesca y la acuicultura (FAO, 2014).

Gráfica 13 Utilización y suministro mundial de pescado



Fuente: El estado mundial de la pesca y la acuicultura (FAO, 2014).

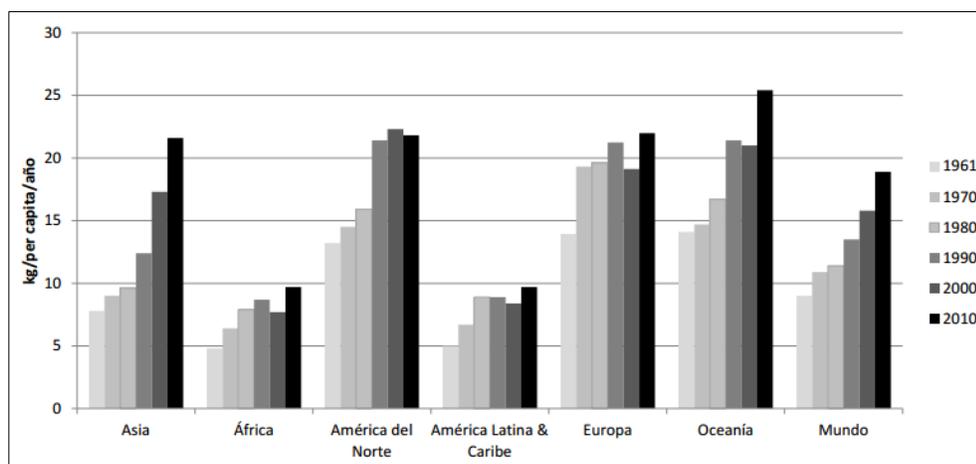
Por otro lado, el aumento en el consumo de pescado per cápita no fue igual en todos los continentes. La grafica 8 muestra que Asia, encabezada por China, fue el continente donde el

consumo anual per cápita creció más en los últimos 50 años (177%), seguido de África (102%) y Latinoamérica (94%).

Uno de los responsables de la mayor disponibilidad de pescado ha sido la China, gracias a su expansión en la producción acuícola. “Su consumo aparente de pescado per cápita aumento así mismo a una tasa media anual del 6,0 % en el periodo 1990-2010 hasta unos 35,1 kgen 2010. En el resto del mundo, el suministro anual de pescado per cápita correspondió a unos 15,4 kg en 2010” (FAO, 2014).

No obstante, en el mundo se pueden observar dos grandes grupos de regiones: uno donde el consumo per cápita anual de pescado se encuentra por arriba de los 20 kg (Asia, América del Norte, Europa y Oceanía), y el otro donde este consumo se encuentra aún por debajo de los 10 kg (África y Latinoamérica) (grafica13).

Gráfica 14 Evolución del consumo per cápita de pescado por continente en 50 años



Fuente: INFOPECSA, basado en FAO Food Balance Sheets Fisheries and Aquaculture Statistics 2014

4.1.1.1 Agronegocio Mundial de la Trucha Arco Iris (*Oncorhynchus mykiss*).

“La trucha arcoíris ha tenido un interesante crecimiento desde el año 2000 en donde se registraron 447 mil TM y se ha estimado que para el año 2010 habría alcanzado las 662 mil TM, representando ello un crecimiento a una tasa anual de 3,63 % a nivel mundial sobre la acuicultura de esta especie” (Ministerio de la Producción Perú, 2011).

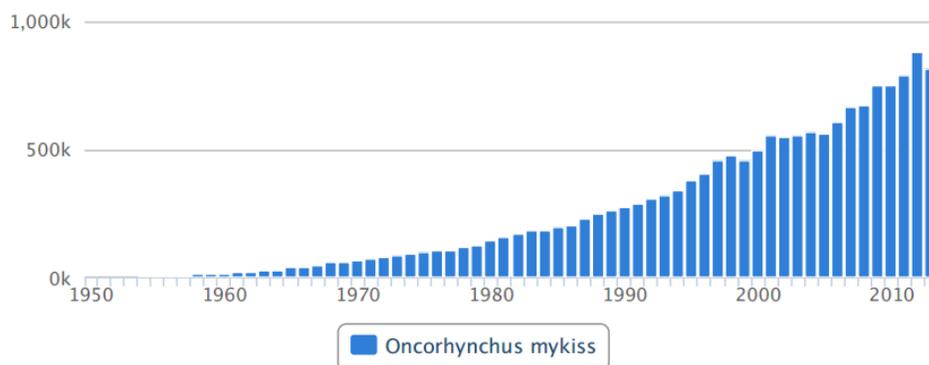
Tabla 16 Producción mundial de trucha arcoíris durante los últimos cinco años

Nombre científico	Año	Cantidad (T)
Oncorhynchusmykiss	2010	749.568
Oncorhynchusmykiss	2011	791.308
Oncorhynchusmykiss	2012	882.185
Oncorhynchusmykiss	2013	818.268
Oncorhynchusmykiss	2014	812.939

Fuente: FAO FishStat 2015

La trucha arco iris pertenece a la familia de los salmónidos y ha aumentado su producción mundial desde el año 2000; en la tabla 16 se puede observar que para el año 2013 tenía una fuerte producción que llegó a 818.262 toneladas, pero la producción disminuyó para el año 2014 en 812.939 toneladas.

Gráfica 15 Producción mundial de trucha arcoíris (Toneladas) 1950-2014



Fuente: FAO FishStat 2016

Según datos obtenidos de la página de la FAO, departamento de pesca y acuicultura “La producción de trucha arco iris ha crecido exponencialmente desde los años 50s, especialmente en Europa y más recientemente en Chile. Esto es debido principalmente al aumento de producción continental en países como Francia, Italia, Dinamarca, Alemania y España, para abastecer los mercados nacionales y a la maricultura en jaulas en Noruega y Chile, para el mercado de exportación. Chile es actualmente el productor más grande. Otros importantes países productores incluyen Noruega, Francia, Italia, España, Dinamarca, EE.UU., Alemania, Irán y el Reino Unido”. Esto se puede evidenciar en la tabla 17.

Tabla 17 Producción de trucha a nivel mundial en Toneladas (2009 – 2013), presentando los primeros 16 países

PAIS	ESPECIE	Origen de producción	MEDIDA	2009	2010	2011	2012	2013	% producción 2013
Chile	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y agua marina)	toneladas	214695	220244	224448	254353	152681	20,74%
Irán	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	73642	91519	106409	131000	143917	19,55%
Turquia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y agua marina)	toneladas	80886	85244	107936	114569	128059	17,40%
Noruega	Trucha arco iris	Acuicultura (agua marina)	toneladas	73990	54579	58472	74583	71449	9,71%
Peru	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y capturas)	toneladas	12817	14250	19962	24762	34992	4,75%
Italia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	35802	33172	34366	34400	34400	4,67%
Dinamarca	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce, agua marina y capturas)	toneladas	29296	32400	32581	31461	29744	4,04%
Francia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y agua marina)	toneladas	32823	32000	29497	29500	29500	4,01%
China	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	16357	16397	19654	25901	28991	3,94%
Estados Unidos	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y capturas)	toneladas	16921	15589	15306	16575	26241	3,56%
España	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y agua marina)	toneladas	18458	17373	16551	16293	15858	2,15%
Finlandia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y agua salobre y capturas)	toneladas	13504	11346	10307	11586	12553	1,71%
Polonia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y capturas)	toneladas	14872	12940	11200	10906	11554	1,57%
Alemania	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y agua salobre)	toneladas	20065	19996	9256	9394	9601	1,30%
Colombia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	5733	2867	5631	611	5353	0,73%
Argentina	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y capturas)	toneladas	1601	1650	1364	1260	1254	0,17%

Fuente: FishstatJ,2015 – Estadísticas mundiales de pesca y acuicultura de la FAO

La trucha arcoíris se puede encontrar en hasta 73 países, pero en realidad casi el 90% del cultivo se concentra en tan sólo 16 de ellos, tanto en agua dulce como salada o salobre, ya que en el mundo aproximadamente la mitad de la trucha se cultiva en agua marina.

Entre los principales países productores mundiales de trucha arcoíris en 2013, el primer lugar lo ocupa Chile con el 20,74% de la producción mundial, seguido por Irán con el 19,55% y Turquía con el 17,40 %, dentro de este ranking de productores de trucha arcoíris, Noruega ocupa el cuarto puesto con 9,71%.

Es evidente el auge de esta actividad en Irán desde el año 2009 al año 2013 presenta un crecimiento del 95,4%, superando a Noruega; países que no producían como es el caso de China que aparece desde el año 2001 como productor mundial, ocupa el 9° lugar en el año 2013. Colombia aparece en el 15° lugar de producción a nivel mundial.

Para el caso de los países europeos se evidencia la disminución en la producción de trucha de acuicultura, siendo esta la primera especie que se empezó a cultivar en esta zona, tal es el caso de España, Italia, Francia, Alemania, y Dinamarca. Es de resaltar el incremento en la producción de trucha en jaulas en el mar, Noruega produce el 100% de su producción por este medio.

Cabe señalar que para el 2013 la zona americana produjo el 27,55 % (223 mil TM) de la producción mundial de trucha arco iris, siendo el líder Chile con un 63,71% seguido por Perú con 15,82%, Estados Unidos 11,72%, México con 2,91% y en el quinto puesto aparece Colombia con un 2,39%. Esto se puede observar en la tabla 18 y en el gráfico 10.

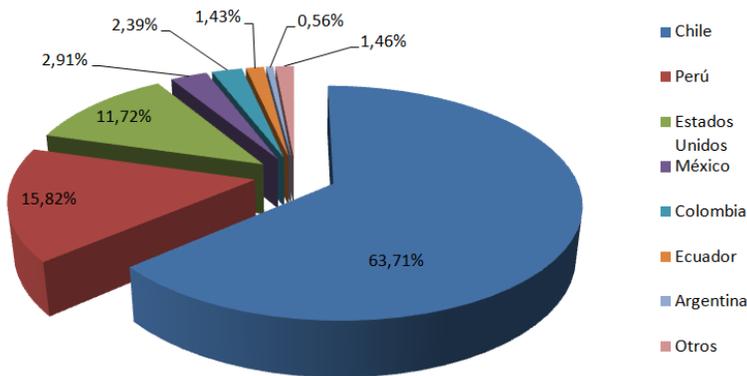
Tabla 18 Producción de trucha en la zona americana en toneladas (2009 – 2013)

PAIS	ESPECIE	Origen de producción	MEDIDA	2009	2010	2011	2012	2013
Chile	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y agua marina)	toneladas	214695	220244	224448	254353	142681
Perú	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y captura)	toneladas	13100	14541	20361	25156	35431
Estados Unidos	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y captura)	toneladas	16921	15589	15306	16575	26241
México	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y captura)	toneladas	4941	4999	7729	7026	6524
Colombia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	5733	2887	5631	6111	5353
Ecuador	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	500	500	500	500	3200
Argentina	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y captura)	toneladas	1601	1650	1364	1260	1254
Brasil	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y captura)	toneladas	4381	5123	1340	1298	957
Costa Rica	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	530	544	770	773	860
Canadá	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	*	*	*	*	682
Bolivia	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	325	360	414	455	300
Venezuela	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce y captura)	toneladas	243	271	300	254	250
Panamá	Trucha arco iris	Acuicultura (agua dulce)	toneladas	260	320	305	204	212

Nota: * No se encuentran datos para estos años

Fuente: FishstatJ,2015 – Estadísticas mundiales de pesca y acuicultura de la FAO

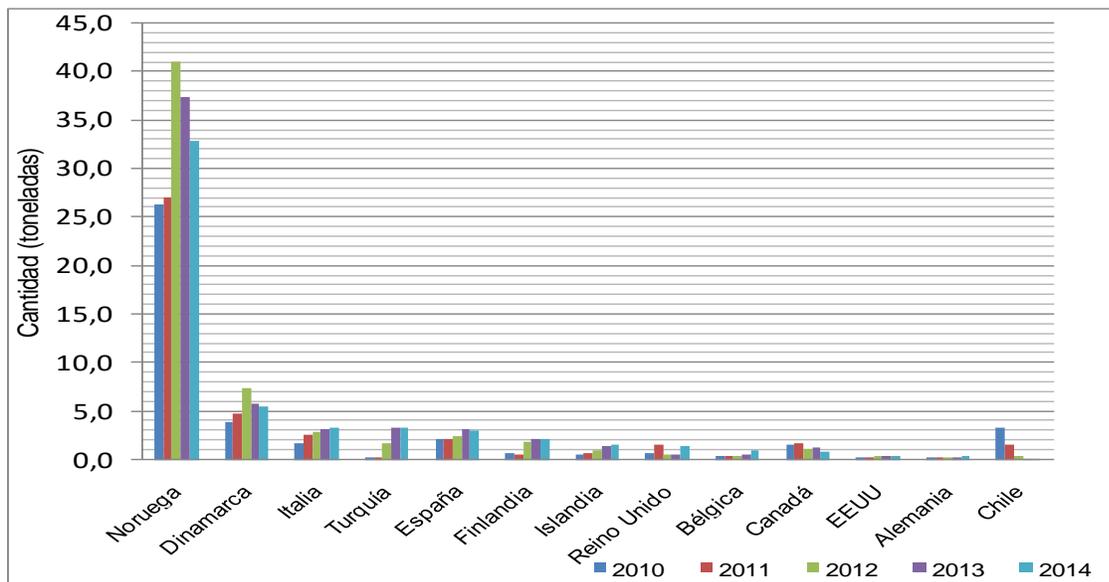
Gráfica 16 Producción de trucha arco iris en 2013 en la zona americana



Fuente: Elaborado a partir de datos de FishstatJ,2015

Las principales **exportaciones de trucha** a nivel mundial se agrupan en tres tipos de productos: trucha congelada, trucha fresca o refrigerada y trucha viva. La trucha fresca es el segundo producto de importancia para la exportación, entre 2010- 2014. En el 2014 representó para Noruega US\$ 231.845.000 (32.872 toneladas), Dinamarca US\$ 27.560.00 (5.457 toneladas) e Italia US\$ 17.260.000 (3.324 toneladas), en conjunto estos países registran el 60,5% de las exportaciones de trucha fresca a nivel mundial (grafica 11).

Gráfica 17 Participación por país en las exportaciones de trucha fresca, 2010-2014.



Fuente: elaborada a partir de datos de TradeMap, 2016.

Noruega ha mantenido su primer puesto en exportaciones de trucha fresca en el periodo 2010-2014, en términos de valor las exportaciones crecieron un 10% y la participación en las

exportaciones mundiales fue del 50,66%, equivalente a 32.872 toneladas (Tabla 19), estas exportaciones tuvieron como destino final a la Federación de Rusia con un (41%), Belarús (22.2%), Polonia (12.2%), Ucrania (3.6%), Estados Unidos (2.6%), Tailandia, Japón y Alemania.

Dinamarca ha mantenido un comportamiento estable en las cantidades de trucha fresca exportada, en el periodo 2010-2014 no se reportó un crecimiento considerable, pero en términos de valor las exportaciones crecieron un 7% (Tabla 19). En 2014 las exportaciones de trucha fresca (5.457 toneladas), representaron para Dinamarca el 6,02% de las exportaciones de trucha mundiales, las cuales tuvieron como destino final a Alemania (28.1%), Polonia (21.5%), Países Bajos (12%), Lituania (9.1%), Letonia, Ucrania y Finlandia.

En el caso de Italia, sus exportaciones representan el 3.77% de las exportaciones mundiales para la trucha fresca o refrigerada, que equivalen a (3.324 toneladas), las exportaciones fueron dirigidas a Alemania (33%), Rumania (24.7%), Polonia (12.4%), Croacia (9.3%), Austria, Suiza y Eslovenia.

Dinamarca al igual que Italia son los principales proveedores de trucha fresca de Alemania y Polonia, ambos con una participación en este mercado de 49.6% y 45.4%, respectivamente.

Tabla 19 Balanza Comercial de los países exportadores de trucha fresca o refrigerada (2014)

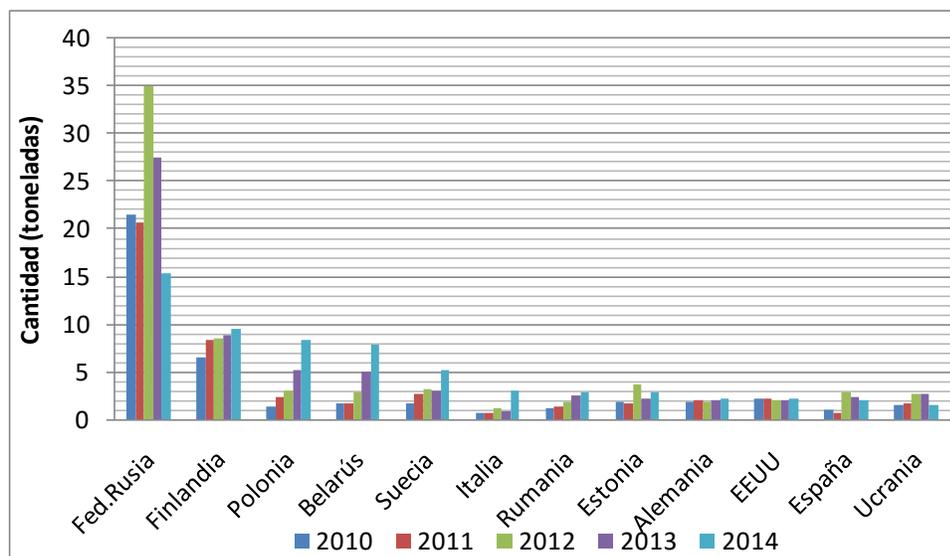
Exportadores	Indicadores comerciales						
	Valor exportada en 2014 (miles de USD)	Saldo comercial 2014 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2014 (toneladas)	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2010-2014 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	457.685	-3.720	73.600	6.219	9	8	100
Noruega	231.845	230.668	32.872	7.053	10	8	50,7
Dinamarca	27.560	25.500	5.457	5.050	7	9	6
Italia	17.260	11.319	3.324	5.193	18	16	3,8
España	15.803	4.226	3.074	5.141	7	11	3,5
Islandia	11.242	11.177	1.583	7.102	31	33	2,5
Turquía	11.223	10.468	3.261	3.442	105	105	2,5
Finlandia	11.196	-36.441	2.140	5.232	35	37	2,4
Reino Unido	10.734	8.585	1.463	7.337	6	1	2,3
Polonia	6.560	-40.901	1.011	6.489	63	57	1,4
Canadá	6.375	3.663	841	7.580	-11	-15	1,4
Colombia	5.944	5.944	689	8.627	36	26	1,3
Francia	3.191	-4.835	477	6.690	7	1	0,7
Alemania	2.931	-11.875	349	8.398	8	1	0,6
EEUU	2.456	-16.476	417	5.890	14	13	0,5
Chile	815	501	124	6.573	-59	-60	0,2

Fuente: TradeMap, 2015.

“Las cosechas de trucha chilena cayeron un 18,1% en el año 2014. En términos de comercio, las exportaciones de salmónidos (excluyendo aceite y harina de pescado) durante los primeros seis meses del año cayeron ligeramente en cantidad (-4,2%) pero tuvieron un aumento de 37% en valor en comparación con el mismo período en 2013. A pesar de estas estimaciones, la industria chilena aún enfrenta problemas. Aunque que las preocupaciones sanitarias parecen estar bajo control, la industria continúa con su proceso de consolidación, que se refleja en una serie de adquisiciones y fusiones, sobre todo entre los inversores extranjeros” (FAO GLOBEFISH 2014).

Las exportaciones chilenas de trucha fresca han crecido negativamente durante el 2010-2014, representan un 0.18% de las exportaciones mundiales. El principal destino de sus exportaciones es Estados Unidos con un 80%, seguido de Rusia con un 11% y Colombia con un 5.4%. Para el año 2008 el principal destino de sus exportaciones era Japón que actualmente está en el puesto 9°, por debajo de Panamá, Argentina, Brasil y Canadá.

Gráfica 18 Principales países importadores de trucha fresca, 2010-2014.



Fuente: elaborada a partir de datos de TradeMap, 2015.

Rusia es el principal importador de truchas a nivel mundial con el 3.55%, de las importaciones mundiales para la trucha fresca o refrigerada. Su principal proveedor es Noruega con el 72.2% seguido de las Islas Feroe¹² con el 15% y Turquía con el 7.9%. (grafica 17).

El mercado de Estados Unidos es principalmente abastecido por Canadá, Islas Feroe y Reino Unido. Un análisis entre 2010-2014 muestra un lento crecimiento de las importaciones de Estados Unidos en términos de volumen y valor (Tabla 20). En 2014 Canadá cubrió el 34.7% de las importaciones de trucha fresca de Estados Unidos, mientras Colombia representó el 0.2%.

¹²Las Islas Feroe o Islas Faroe son un pequeño archipiélago en el Atlántico Norte, entre Escocia, Noruega e Islandia. Estas islas son un país autónomo del Reino de Dinamarca, pero no pertenecen a la Unión Europea. Tienen una superficie de 1399 km² y poco menos de 50 000 habitantes, de los cuales cerca de 20 000 viven en la capital Tórshavn.

Tabla 20 Balanza Comercial de los países importadores de trucha fresca o refrigerada (2014)

Importadores	Indicadores comerciales						
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Saldo comercial 2014 (miles de USD)	Cantidad importada en 2014 (toneladas)	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2010-2014 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Mundo	461.405	-3.720	75.876	6.081	10	14	100
Federación de Rusia	111.382	-111.374	15.412	7.227	-1	-4	24,1
Belarús	54.363	-54.035	7.875	6.903	50	52	11,8
Finlandia	47.637	-36.441	9.566	4.980	12	9	10,3
Polonia	47.461	-40.901	8.258	5.747	61	55	10,3
Suecia	32.818	27.319	5.116	6.415	26	27	7,1
EEUU	18.932	-16.476	2.120	8.930	5	-1	4,1
Estonia	15.284	-14.283	2.883	5.301	9	12	3,3
Alemania	14.806	-11.875	2.218	6.675	5	4	3,2
Rumanía	12.104	-10.576	2.914	4.154	25	26	2,6
España	11.577	4.226	1.928	6.005	22	30	2,5
Ucrania	9.240	-9.240	1.506	6.135	11	6	2
Francia	8.026	-4.835	1.384	5.799	12	14	1,7
Bulgaria	7.041	-5.927	1.045	6.738	13	9	1,5
Japón	6.545	-6.542	606	10.800	-6	-7	1,4
Italia	5.941	11.319	3.028	1.962	7	43	1,3

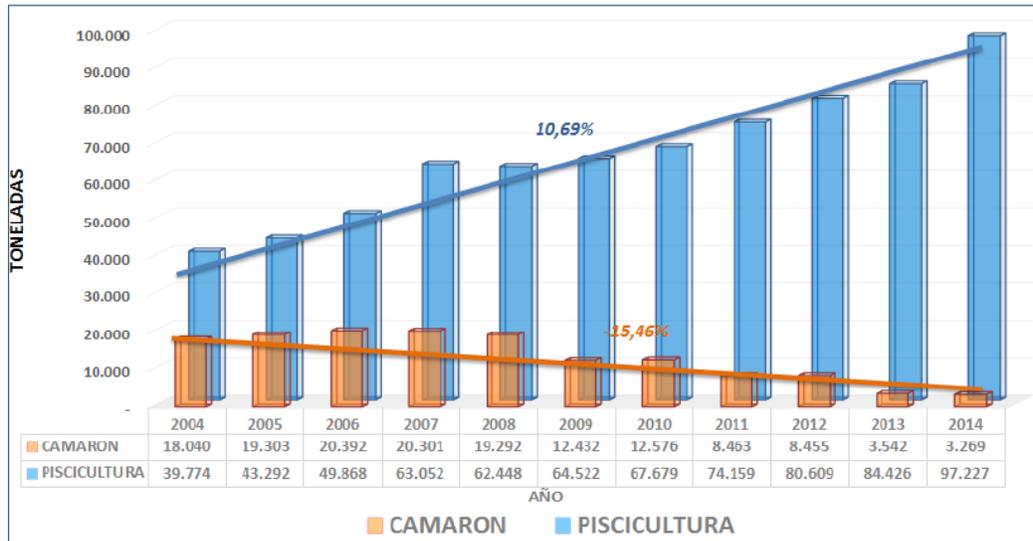
Fuente: TradeMap, 2015.

El mayor porcentaje de **importaciones** de trucha fresca las realizan países europeos, principalmente abastecidos por países de este mismo continente. La mayor transacción de trucha fresca en términos de valor se realiza entre Noruega y Rusia, las exportaciones de trucha fresca a Estados Unidos, proceden principalmente de Canadá. Por otro lado, Colombia presenta conocimiento del mercado estadounidense y ha logrado mantener estables las exportaciones. De los países que figuran como principales importadores de trucha fresca, Japón presentó el mejor precio promedio por tonelada (US\$10.800) durante 2014 frente al primer importador, la Federación Rusa con US\$7.227 por tonelada (Tabla 20).

4.1.2 Agronegocio acuícola nacional.

La acuicultura en Colombia está representada por el cultivo de peces (piscicultura) cuyas principales especies son tilapia, trucha, cachama y algunas especies nativas y el cultivo de camarón (camaronicultura).

Gráfica 19 Producción de la acuicultura en Colombia 2004-2014 (toneladas)



Fuente: FEDEACUA (2015)

De acuerdo con FEDEACUA, la producción de la Piscicultura en Colombia durante los últimos diez años presentó un crecimiento sostenido del orden del 10,69%, al pasar de 39.774 toneladas en 2004 a 97.227 toneladas en 2014; la producción de Camarón de Cultivo durante el mismo período presentó un comportamiento decreciente de -15,46% al pasar de 18.040 toneladas en 2004 a 3.269 en 2014. (Grafica 18).

“La acuicultura en Colombia ha tenido un crecimiento equiparable al del crecimiento mundial de esta actividad, siendo en promedio el 13 % anual durante los últimos 27 años, crecimiento que se ha destacado especialmente en el campo de la mediana y pequeña acuicultura. La actividad ha ido reemplazando la producción pesquera nacional de extracción o captura, al punto que en el año 2011 fue de 82 733 toneladas, representadas en 74.270 toneladas de piscicultura (74.159 de piscicultura continental y 111 de piscicultura marina) y 8.463 toneladas de camarón. Los principales departamentos productores de piscicultura son Huila (43%), Meta (15%), Antioquia (6%), Tolima (6%) y Valle (4%); en camaronicultura los principales departamentos son Sucre (69%), Bolívar (26%) y Nariño (3%)” (AUNAP, 2013).

“El crecimiento de la acuicultura en Colombia ha sido desigual pues se han creado estructuras empresariales relativamente grandes para la producción de camarón marino, tilapias y trucha arcoíris, con organizaciones sólidas y respaldo económico orientadas a la exportación, al tiempo

que se han multiplicado empresas piscícolas pequeñas y medianas y unidades de producción con recursos muy limitados que impiden su auto sostenibilidad, que incluyen productores aislados geográficamente, cuya ubicación les impide organizarse y aprovechar los beneficios de la asociatividad. La acuicultura colombiana se ha desarrollado con pocas especies como son el camarón marino (*Litopenaeus vannamei*), las tilapias (*Oreochromis niloticus* y *Oreochromis mossambicus*), la trucha arcoíris (*Onchorhynchus mykiss*), la cachama blanca (*Piaractus brachipomus*) y la cachama negra (*Colossoma macropomum*), siendo exóticas las más cultivadas, a pesar de ser Colombia un país mega diverso, especialmente en especies ícticas” (AUNAP- FAO, 2013).

Tabla 21 Participación de la acuicultura en el PIB nacional (2002-2011)

PARTICIPACIÓN DE LA ACUICULTURA										
AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ACUICULTURA/Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,92	1,03	0,98	1,02	1,12	1,04	0,95	0,94	0,86	0,87
ACUICULTURA/silvicultura y pesca	17,60	17,96	17,82	18,36	19,76	18,67	17,66	17,27	16,41	17,39
ACUICULTURA/PIB	0,08	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06

Fuente: MADR, Cadena de la Acuicultura 2012

“Como se puede observar, la participación de la acuicultura en el PIB nacional y el PIB agropecuario ha sido baja constantemente; sin embargo, en la tabla 21 se muestra que en el rubro específico que incluye a la Acuicultura, denominado Silvicultura y Pesca, se puede ver la tendencia real del comportamiento del subsector, con un incremento considerable a partir del 2002, que coincide con el crecimiento de la acuicultura y particularmente de la piscicultura; la tendencia a la baja de la curva a partir del 2006 corresponde a la disminución de la producción de camarón de cultivo, mientras que la tendencia al alza a partir del 2010 se debe al crecimiento del 6% promedio anual de la piscicultura” (AUNAP, 2013).

Tabla 22 Consumo aparente de productos de la acuicultura (2006-2011)

AÑO	TOTAL PRODUCCIÓN ACUICOLA (Ton)	TOTAL EXPORTACIONES (Ton)	IMPORTACIONES ACUICOLAS (Ton)	POBLACIÓN	Consumo Aparente Percapita (Kg/Persona/año)
2006	71.168	15.768	42.858	43.405.956	2,26
2007	83.353	17.174	46.077	43.926.929	2,55
2008	81.740	18.678	47.802	44.451.147	2,49
2009	82.645	16.536	42.163	44.978.832	2,40
2010	80.255	13.427	46.931	45.508.215	2,49
2011	82.733	9.986	53.222	45.989.314	2,73

Fuente: MADR, Cadena de la Acuicultura 2012. Cálculos FEDEACUA

“Como se puede observar en la tabla 22, para el año 2011 el consumo per cápita de estos productos fue de 2,73 kg/persona/año, es decir que hubo un incremento de 0,26 kg/persona/ año comparado con el del año 2010 que fue de 2,49 kg/persona/año. Este consumo per cápita tiene otras variables de análisis que se deben tener en cuenta para determinar el consumo desde una perspectiva realista. La Asociación Nacional de Promotores de la Pesca (Asopesca) afirma que la estimación del ingreso de productos por contrabando a través de los principales puertos terrestres que son Ipiales y Cúcuta es del 35%, cifra que incrementa significativamente las importaciones reales de productos de la acuicultura. La población potencialmente consumidora oscila entre los 5 y 70 años de edad, la cual representa el 85,20% del total de los consumidores” (FEDEACUA (2013).

La producción piscícola colombiana se basa en el cultivo de varias especies, entre las cuales se cuentan el bocachico y la cachama, nativas ellas, y de la carpa, la tilapia y la trucha, exóticas, introducidas al país hace muchos años. Pero al observar la composición de la producción, se aprecia que la oferta nacional depende de principalmente de la tilapia. Tabla 22.

A la tilapia y a la trucha les corresponde 73.3% de la oferta total piscícola, mientras que la cachama ocupa el segundo lugar, con 21%.

Tabla 23 Especies piscícolas cultivadas en Colombia año 2013.

Especie	Toneladas	Participación %
Tilapia	58.065	65.34
Cachama	18.437	20.75
Trucha	7.110	8.00
Bocachico	2.648	2.98
Carpa	1.183	1.33
Otros	1.428	1.61
Total	88.871	100

Fuente: Minagricultura, CNA.

La producción piscícola se agrupa por las grandes regiones del país, se encuentra que 90% de la piscicultura está localizada en el centro, en la región andina y en el piedemonte de la Orinoquia y la Amazonia (Tabla 23), lo cual se explica principalmente por las siguientes razones:

1. En estas regiones se dieron los más importantes desarrollos de trabajo con comunidades campesinas por parte del DRI, que fue posiblemente el principal difusor de la actividad. 2. El embalse de Betania, la laguna de Tota y la laguna de La Cocha, desempeñan un papel muy importante en la producción piscícola, como se verá más adelante. 3. La cercanía a las grandes ciudades, donde se concentra la demanda. 4. Una mejor infraestructura vial que la del resto de los territorios.

Tabla 24 Distribución espacial de la piscicultura en Colombia.

Región	Toneladas	%
Zona Andina	56.023	69.50
Orinoquia	14.072	17.46
Zona Caribe	5.129	6.36
Amazonia	2.885	3.58
Zona Pacífica	2.500	3.10
Total	80.609	100

Fuente: Minagricultura, CNA.

4.1.2.1 Agronegocio de trucha arcoíris nacional.

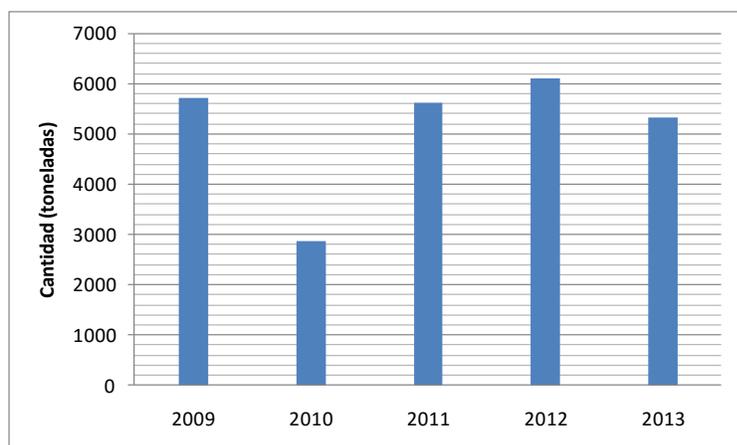
“La acuicultura en Colombia se inició a finales de los años 30 del siglo pasado, cuando fue introducida la trucha arco iris (*Onchorhynchus mykiss*) con el fin de repoblar las lagunas de aguas

frías de la región Andina con una especie íctica de mayor valor económico que las nativas” (AUNAP- FAO, 2013).

De acuerdo con la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, la pesca y la acuicultura en Colombia representan dos importantes sectores de la producción de alimentos para consumo nacional y la exportación, además son dos multiplicadoras de la economía local que contribuyen a la superación de la pobreza en las zonas rurales. En la gráfica 19 se presenta la producción de trucha arcoíris en Colombia entre los años 2009-2013.

La producción pesquera total del país ha tenido valores promedio de 160.000 toneladas anuales en los últimos 20 años, de esas el 51 % corresponde a la acuicultura.

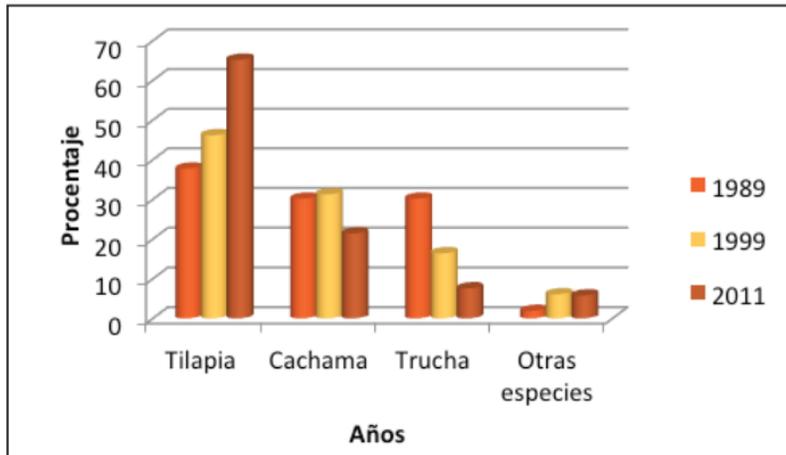
Gráfica 20 Producción de trucha arcoíris en Colombia en el periodo 2009-2013.



Fuente: Elaborado a partir de datos de FishstatJ,2015

En la gráfica 20 se muestra la representación por **especies cultivadas en Colombia** en los años 1989, 1999 y 2011, donde se aprecia el fuerte crecimiento que ha tenido el cultivo de las tilapias que representan el 65,21% de la piscicultura, mientras que las cachamas, que ocupan el segundo nivel, contribuyen con 21,44%, la trucha con 7,58%, las otras especies continentales nativas y exóticas con 5,62%.

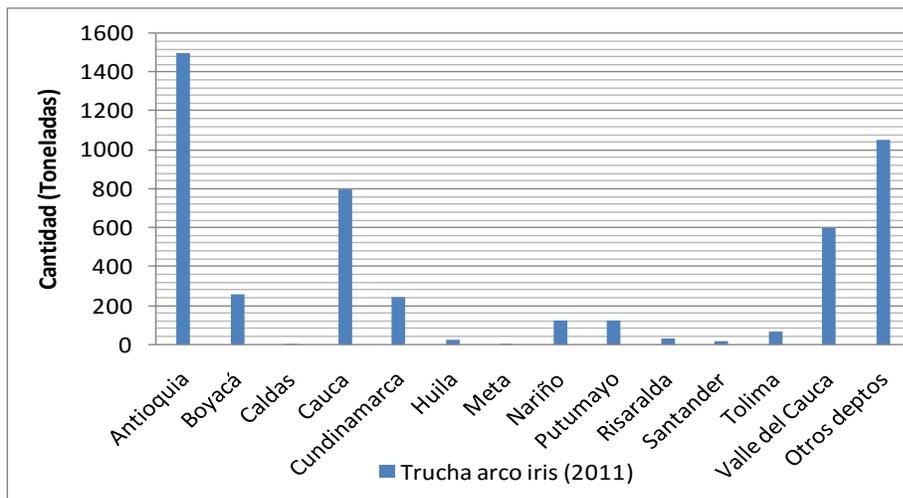
Gráfica 21 Participación (%) por especies cultivadas en Colombia



Fuente: MADR, CCI, INCODER, 2015

En el 2011, **la producción** piscícola se desarrolló principalmente en dos sistemas de cultivo: en estanques y en jaulas o jaulones; en las gráficas 21 y 22 se presenta la producción de trucha arcoíris en Colombia por departamento y sistemas de producción.

Gráfica 22 Producción de trucha arco iris en estanques (Toneladas, año 2011)



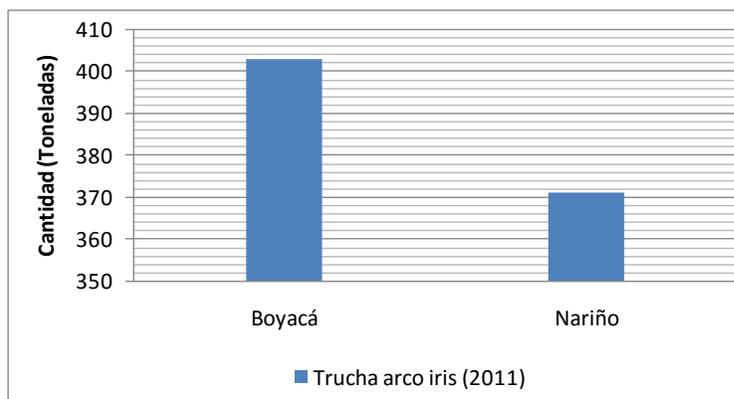
Fuente: MADR, CCI, ACUANAL, INCODER, 2015

La producción total de trucha arco iris en estanques para el año 2011 fue de 4.857 toneladas, donde el principal departamento productor en este sistema fue Antioquia con un 30.90% de participación en la producción del año 2011, que representan 1.501 toneladas.

El departamento del Cauca ocupó el segundo lugar en producción de trucha para el 2011, con un 16.37% de participación, equivalente a 795 toneladas.

El tercer puesto lo ocupó el Valle del Cauca con un 12.39% de participación, equivalente a 602 toneladas. Seguidamente está Boyacá con 260 toneladas que representan el 5.35%, Cundinamarca con 246 toneladas que representan 5.06%; Putumayo con 126 toneladas, equivalente a un 2.59%; Nariño, 122 toneladas (2.51%); Tolima, 67 toneladas (1.38%); Risaralda, 30 toneladas (0.62%); Huila, 25 toneladas (0.51%); Santander, 16 toneladas (0.33%); Caldas, 7 toneladas (0.14%); Meta, 4 toneladas (0.08%). La suma de otros departamentos que tienen producciones muy inferiores participan con un 21.74% y producen entre todas 1056 toneladas.

Gráfica 23 Producción de trucha arco iris en jaulas y jaulones (Toneladas, año 2011)



Fuente: MADR, CCI, ACUANAL, INCODER, 2015

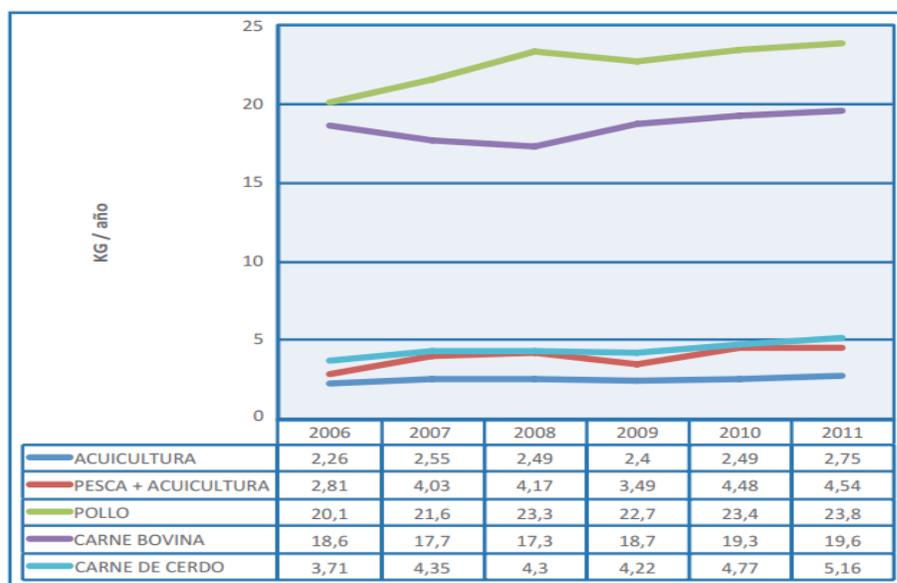
La producción de trucha arco iris en jaulas o jaulones para el año 2011 fue de 774 toneladas, lideró esta producción el departamento de Boyacá con un 52% de la producción equivalente a 403 toneladas seguido de Nariño con un 48% de participación en la producción total que equivale a 371 toneladas cultivadas en este sistema.

Cabe resaltar que “un poco más del 1% de la producción nacional la representan las truchas que se cultivan en jaulas en la laguna de La Cocha, en Nariño y en la laguna de Tota, en Boyacá, zonas en donde también se presentan problemas para la realización de esta piscicultura y que no cuentan con Planes de Ordenamiento de la Pesca y la Acuicultura. En la laguna de La Cocha, aun cuando el cultivo de las truchas se ha realizado sin contingencias, el problema es que este cuerpo de agua está declarado como sitio Ramsar por la Convención sobre los Humedales de Importancia

Internacional, razón por la cual la autoridad ambiental no permite el crecimiento de la actividad” (AUNAP- FAO, 2013).

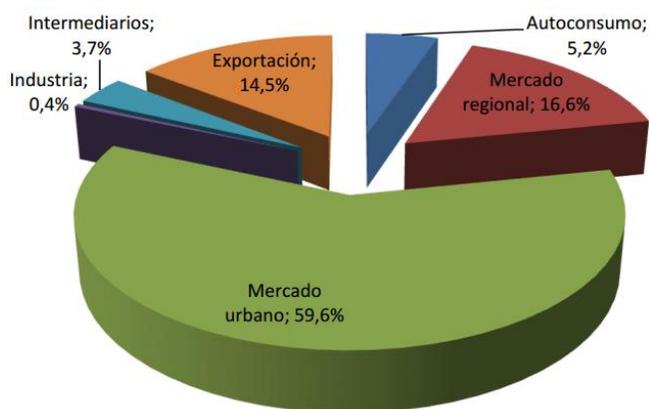
“Al terminar el año 2011, el consumo per cápita en Colombia para los productos de la acuicultura se encontró en la franja de 0 a 5 kg y no sobrepasó esta franja ni siquiera sumándole el de los productos de la pesca, lo cual indica el bajo consumo de este tipo de proteína cárnica, comparado con el de la carne de cerdo, que a partir del 2011 pasó a la franja de 5 a 10 kg debido a un programa del fondo de porcicultores el cual, en los últimos 3 años, comenzó a realizar una estrategia agresiva para incrementar este consumo. La carne bovina estuvo en la franja de 15 a 20 kg y la carne avícola estuvo en la franja de 20 a 25 kg por año, lo que indica que, evidentemente, el consumo de pescado es de los más bajos entre las proteínas cárnicas en la canasta familiar en el país”. En la gráfica 23 se muestra el consumo per cápita de proteínas cárnicas en Colombia y en la gráfica 24 se puede observar los destinos de la comercialización de la producción piscícola del año 2012. (AUNAP 2013).

Gráfica 24 Consumo per cápita de proteínas cárnicas en Colombia 2006-2011



Fuente: FEDEACUA, FENAVI, FEDEGAN, PORCICOL, 2014

Gráfica 25 Destinos de la comercialización de la producción piscícola año 2012



Fuente: Encuesta nacional piscícola 2014 CCI-MADR

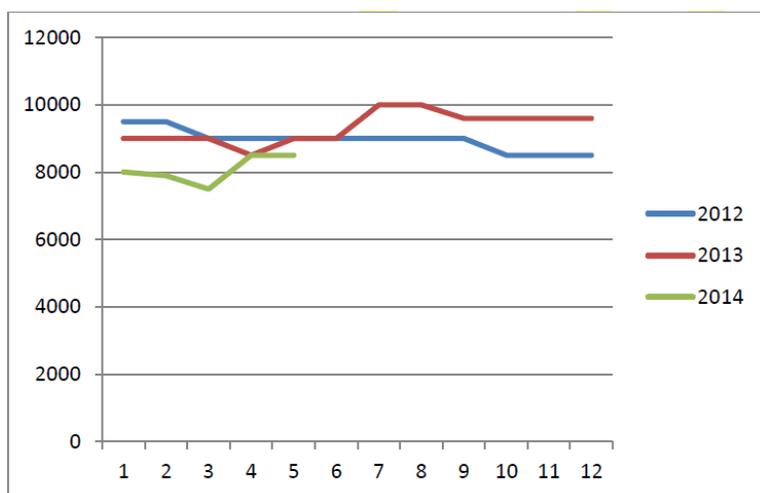
El precio de la trucha arco iris en Colombia, en la tabla 25 se encuentran los precios para la trucha arcoíris en Colombia de los años 2012 a 2014.

Tabla 25 Precios nacionales de trucha 2012-2014(kg)

Trucha	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
2012	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.958
2013	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.325
2014	\$ 8.000	\$ 7.900	\$ 7.500	\$ 8.500	\$ 8.500	-	-	-	-	-	-	-	\$ 8.080

Fuente: Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas (2014)

Gráfica 26 Variación de los precios nacionales de trucha 2012-2013

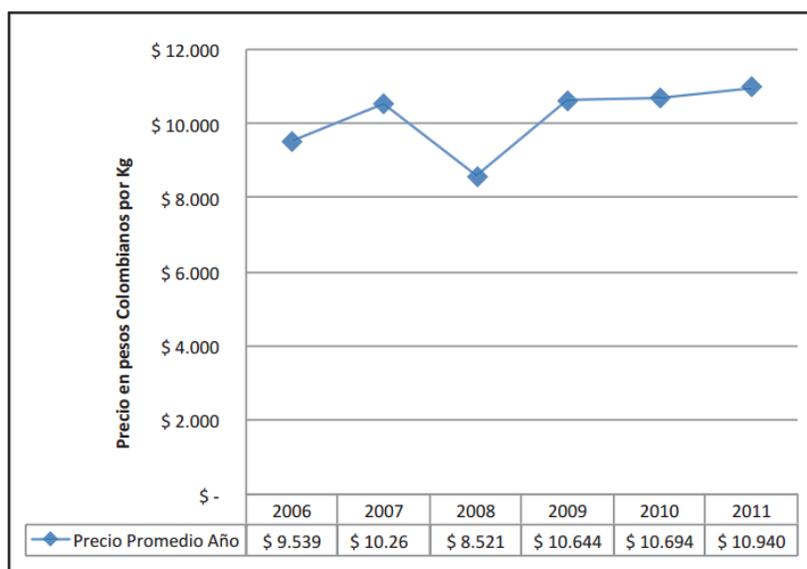


Fuente: Elaboración con base en datos del Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas (2014)

En la gráfica²⁵“Se puede observar una disminución de los precios de la trucha en el año 2014 con respecto al año inmediatamente anterior, pasando de tener un precio promedio de \$9.325 en el 2013 a \$8.080 en el 2014, aunque los precios muestran una disminución para el año 2014 se han presentado fluctuaciones positivas logrando pasar de \$8.000 el kg en enero a \$8.500 el kg en mayo” (Inteligentemente 2014).

En cuanto a la trucha en presentación corte mariposa, se presentan las variaciones de precio a nivel de mayoristas, de acuerdo con los reportes suministrados por las principales Plazas de mercado de productos de la pesca y la acuicultura (Samper Mendoza y Las Flores, en Bogotá) para los años 2006 a 2011, se observa que el incremento en el precio desde el año 2009 ha sido relativamente bajo.

Gráfica 27 Precio mayorista de trucha corte mariposa (\$/kg) (2006-2011)



Fuente: AGRONET, con base en información reportada por el convenio MADR - CCI, 2014

Las exportaciones de trucha fresca en el periodo 2010 – 2014, han tenido como destino Estados Unidos y Canadá, los volúmenes exportados han sido relativamente estables. El menor reporte de cantidad fue el año 2010, donde sólo se registraron 1702 toneladas; esto coincide con el reporte de menor producción de trucha a nivel nacional, donde tan sólo se registraron para ese año 2.887 toneladas. En el 2014 se exportaron 722.00 toneladas, con un precio de comercialización de US\$8.468/tonelada, para un saldo comercial de US\$ 6.114.000. Las exportaciones fueron dirigidas a Estados Unidos (83.7%) y Canadá (16.3%).

Actualmente, una de las mayores amenazas para el mercado piscícola es el creciente número de **importaciones** de pescado que se están registrando en el país. Según FEDEACUA, las importaciones durante el 2013 se incrementaron alcanzando las 87.948,79 toneladas importadas de Vietnam, Argentina, Costa de Marfil y Ecuador; distribuidas así: 24,67% corresponden a atún; 26,74% a basa; 16,17% a salmón, 13,48% camarón, 3,33% tilapia, 2,60% bivalvos, 0,22% trucha, y 12,62% a otras especies de peces.

Tabla 26 Importaciones Comparativo 2012 – 2013

Especie	2012	2013	% Variación
Atun	10784,45	24.614,26	58,22%
Basa	22920,36	24.974,51	8,65%
Bivalvos	4711,18	3.893,00	-3,44%
Camarón	3992,96	5.735,52	7,34%
Crustáceos	41,34	43,46	0,01%
Otros Peces	14326,72	15.545,79	5,13%
Salmon	5669,37	10.775,22	21,50%
Tilapia	1685,08	2.269,95	2,46%
Trucha	64,80	97,08	0,14%
Total	64196,26	87948,79	37,00%

Fuente: BACEX-Análisis FEDEACUA 2014

Como se observa en la tabla 25, durante el 2013 se importaron a Colombia 97,08 toneladas de filete de trucha, según el Análisis FEDEACUA 2014.

En cuanto al **impacto social** de la actividad en Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estima que el sector genera 0.3 empleos directos por tonelada producida en un año, lo que quiere decir que, en el 2013, se generaron 26.661 empleos. El sector es especialmente intensivo en mano de obra en la etapa de procesamiento del producto.

A continuación, se presenta en la tabla 26 un análisis con las limitaciones y oportunidades en el Agronegocio nacional de la trucha arcoíris, presentado por la AUNAP y la FAO, en el Plan Nacional de Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia(2012).

Tabla 27 Limitaciones y oportunidades en el Agronegocio nacional de la trucha arcoíris

LIMITACIONES	OPORTUNIDADES
Carencia de un sistema adecuado de colecta, análisis, sistematización y difusión de la información estadística del subsector	Clima estable que permite la producción durante todo el año en gran parte del territorio nacional
Insuficiencia de recursos materiales y humanos en la AUNAP para el cabal cumplimiento de sus funciones a escala nacional	La reciente creación de la AUNAP, lo cual muestra el reconocimiento del gobierno en el subsector y su interés en fortalecer la institucionalidad
En trucha hay dependencia de proveedores internacionales para la obtención de semilla (ovas), pues en Colombia no hay laboratorios de producción de dicho material genético	Nuevos tratados comerciales internacionales permiten la importación de insumos a precios más competitivos
Alto costo del alimento concentrado por escasez de las materias primas tradicionalmente utilizadas para prepararlos y desconocimiento de dietas alternativas	Posibilidad de realizar alianzas internacionales con productores locales que permitan el ingreso de nuevas y mejores tecnologías
Escasas habilidades gerenciales en los productores impiden mejorar su competitividad	Mayor conciencia de la población en la necesidad de consumir fuentes de proteína más saludables, entre las que se destaca el pescado
Baja productividad acuícola en pequeños y medianos productores que les generan mayores costos y vulnerabilidad	Creciente demanda de productos para “calentar y servir”, en los cuales la industria de procesamiento de pescados y mariscos puede encontrar un importante nicho de oportunidad
Inexistencia de sistemas de coordinación e información de mercados	Ubicación geográfica estratégica en relación a los mercados globales más importantes de productos pesqueros y acuícolas
Deficiente logística y capacidad de la red de frío en muchas zonas acuícolas	Creciente aceptación nacional e internacional de productos provenientes de comunidades rurales de bajos ingresos
Cultura del contrabando de productos de la pesca y la acuicultura, generalmente de baja calidad y precio y debilidad institucional para evitarlo	Cercanía a puertos marítimos y aeropuertos en las zonas con mayor potencial de producción de la acuicultura, lo que facilita llegar a mercados internacionales
Carencia de un gremio fuerte que agrupe a todos los acuicultores para que tengan mejores condiciones de producción y más acceso a los programas del gobierno	Posibilidad de atraer inversión extranjera
Deficiente infraestructura vial, lo que genera sobrecostos en los transportes de insumos y productos	Crecientes incentivos gubernamentales a la formalización de productores

Revaluación del peso, limita la expansión exportadora.	Experiencia y conocimiento de las reglamentaciones para exportar producto fresco y congelado a Estados Unidos y Alemania.
Falta seguimiento y soportes estadísticos validables para la producción de trucha a nivel nacional y departamental.	Colombia aparece en el mercado global entre los 15 principales países productores de trucha.
Bajo consumo per cápita de trucha arcoíris a nivel nacional. Alto precio comparativo frente a otras especies de la acuicultura.	Países como Dinamarca, Francia, Italia y Alemania pioneros productores referentes de trucha a nivel mundial, ven limitada la expansión y aumento de su producción, creando escenarios ideales para el ingreso de nuevos proveedores.
Disminución en un 50% de la producción de trucha en la última década.	El producto fresco representa mayor valor comercial (US\$/tonelada).

Fuente: AUNAP-FAO (2012). Plan Nacional de Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia

Según el Programa de Transformación Productiva(PTP 2014), en trucha, el potencial más evidente está en ampliar la participación en los mercados de América del Norte y la Unión Europea, aunque surgen posibilidades con Rusia y otros países de Europa, diferentes a Alemania. Pero Colombia debe aprovechar la ventaja competitiva que le da la relativa cercanía a los mercados de destino, frente a la ventaja que tiene Chile por el costo del alimento y la escala de sus cultivos. Todo esto dependerá fundamentalmente de que Colombia consolide un proceso de transformación de su producción y su logística, que le permita mejorar la posición competitiva y ampliar su oferta a productos con mayor valor para los consumidores finales

5. Análisis del desempeño de la cadena productiva de la trucha arcoíris en el departamento del Cauca

En este aparte se describen las actividades relacionadas con la cadena productiva de la trucha arcoíris en el departamento del Cauca. La información recopilada de fuentes secundarias y primarias, permitieron identificar la situación actual de la cadena.

La piscicultura colombiana está representada principalmente por el cultivo de dos especies: tilapia (*Oreochromis*) y trucha arco iris (*Oncorhynchus mykiss*) y reúne múltiples actividades económicas relacionadas que van desde la producción de alevinos hasta el levante y engorde de estos, además existe en Colombia la infraestructura suficiente y necesaria para la fabricación de alimentos concentrados lo que da un valor agregado a esta cadena.

La explotación de la actividad Piscícola en el departamento del Cauca, se adelanta hace aproximadamente 30 años, los procesos de organización comunitaria y estrategias de extensión rural adelantadas por diferentes instituciones a lo largo de estos años, han permitido que esta actividad se haya extendido prácticamente en todo el departamento, donde se cultivan diversas especies tanto nativas como introducidas, siendo las más representativas el bocachico, cachama, carpa, tilapia, trucha y mojarra.

Como parte de la evolución este renglón productivo en el departamento, se han desarrollado una serie de iniciativas de promoción, apoyo y articulación productiva, que han arrojado como resultado entre otros, la formación y consolidación de procesos asociativos liderados por los productores rurales los cuales cuentan actualmente con el apoyo de la Cadena Piscícola del Cauca¹³; esto ha permitido avanzar hacia el proceso de articulación entre los grupos de productores y las instituciones gubernamentales y privadas que hacen parte de este sector productivo.

Si bien, los logros alcanzados hasta la fecha son significativos, las formas asociativas conformadas durante este periodo presentan una serie de debilidades que afectan la sostenibilidad y proyección

¹³Desde el año 2003 se inició el proceso de fortalecimiento de Cadena Piscícola del Cauca, liderado por el centro regional de productividad e innovación del cauca-CREPIC- quien realiza hasta la fecha la articulación de la cadena. Este proceso inicio con la cooperación técnica y económica del Programa Colombia de la Universidad de Georgetown, con recursos de USAID, que buscaba el fortalecimiento de la gobernabilidad en la región alrededor de una actividad productiva integradora, en este caso la piscicultura, desarrollada en 18 municipios.

de dichos procesos limitando el desarrollo de la actividad a escalas comercialmente viables y que han incidido en una producción predominantemente artesanal. Como consecuencia, la producción ofertada generalmente no cumple con los estándares de calidad requeridos por los mercados especializados, fomentando la informalidad y limitando la competitividad del sector y por tanto su sostenibilidad. (Crepic, 2015).

Tabla 28 Producción piscícola (t) por especie y departamento para el año 2012

Departamento	Especie					Total
	Tilapia Roja	Tilapia Plateada	Cachama	Trucha	Otras*	
Antioquia	1.740	0	816	1.586	23	4.166
Boyacá	541	47	19	1.323	10	1.941
Caldas	27	3	0	0	1	31
Cauca	156	28	31	532	36	783
Córdoba	65	3	999	0	84	1.151
Cundinamarca	270	2	470	2.430	26	3.197
Huila	18.184	14.200	967	63	435	33.849
Meta	3.723	8	3.221	0	71	7.023
Nariño	31	18	21	2.816	5	2.891
Quindío	35	5	2	15	5	63
Risaralda	222	29	13	11	11	286
Santander	175	1	421	21	19	636
Tolima	2.523	50	1.737	68	132	4.510
Valle del Cauca	1.089	5	759	148	84	2.085
Casanare	1.201	0	183	12	14	1.410
Total	29.983	14.400	9.659	9.025	954	64.021

* Bocachico, Capaz, Capitán, Carpa, Sabaleta, Sardinata y bagre

Fuente: Encuesta Nacional Piscícola 2014. CCI – MADR

La producción piscícola del departamento del Cauca para el año 2012 fue de 783 toneladas ubicándose en el 3 puesto de la producción nacional. (Tabla 28).

Por el contrario, la producción por especie le permitió ocupar el cuarto lugar siendo la trucha la especie más representativa con el 67.94% que equivale a 532 toneladas del total de la producción.

La producción piscícola en el Cauca para el año 2012 se realizó en estanques, se estimaron 320 granjas con 1.179 estanques usados y una superficie de espejo de agua de 201.137 m². Se reportaron 957 estanques no usados con un espejo de agua de 63.275 m². (Encuesta Nacional Piscícola 2012B. CCI – MADR).

Según el Programa de Transformación Productiva (PTP 2014), el departamento del Cauca puede ser el segundo productor de trucha en el país, aunque dista mucho de Antioquia, con un volumen

anual que algunos expertos estiman en poco más de 700 toneladas. Está prácticamente especializado en este cultivo. Cuenta con una empresa exportadora (Truchas El Diviso Ltda.) y numerosas asociaciones cultivadoras y comercializadoras, pertenecientes principalmente a comunidades indígenas y pequeños productores campesinos.

Destino de la producción piscícola en el Cauca: Según la Encuesta Nacional Piscícola 2012, la producción piscícola del Cauca para el año 2012 se comercializó principalmente en el mercado regional con un 96.6%, y un 3.4% se destinó para autoconsumo.

Ingresos por mano de obra de la producción piscícola: La estimación de la mano de obra cobra importancia, al momento de determinar el empleo que genera el subsector piscícola. En el departamento del Cauca para el año 2012 se estiman 1.492 personas ocupadas, de ésta forma el Cauca, al igual que los departamentos del Huila, Cundinamarca y Meta, se posicionan entre los de mayor ocupación de mano de obra.

Zonas para cultivo de trucha arcoíris: Los municipios que tiene este cultivo son: Silvia, Toribio, Puracé, Corinto, Jambaló, Caldono, San Sebastián, Santa Rosa y Sotaró. Las zonas de producción están ubicadas en las zonas altas de dichos municipios, entre los 2000 y 3000 m.s.n.m, las temperaturas oscilan entre los 10 y 18°C. Estos municipios se localizan en la cordillera central, sus suelos son predominantemente de origen volcánico, fuertemente ácidos, con serias limitaciones para el desarrollo de actividades agrícolas intensivas.

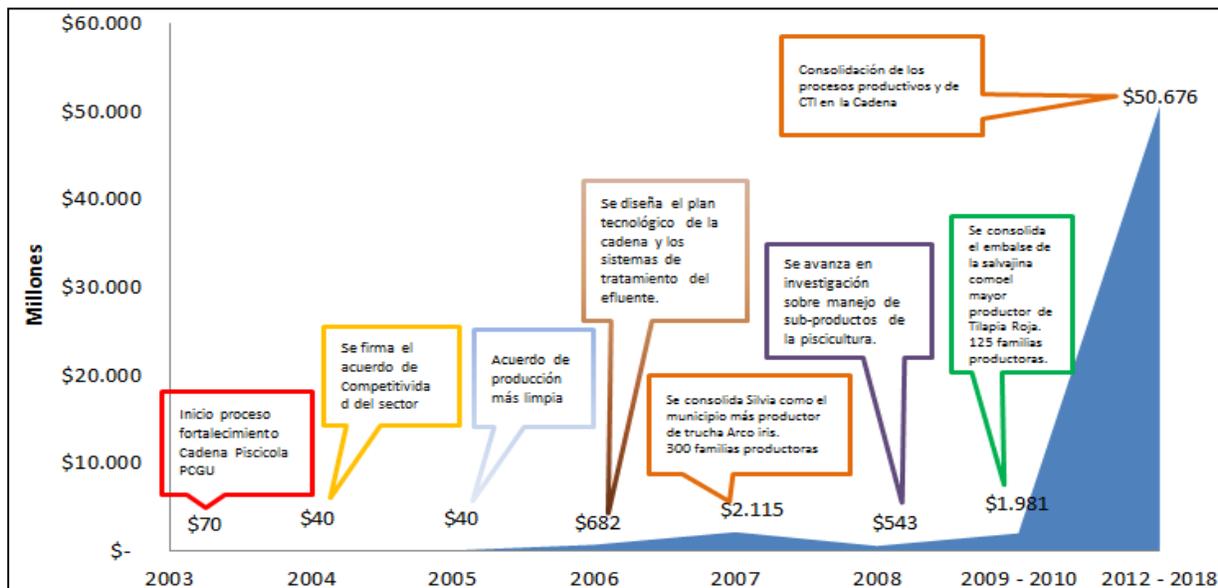
5.1 Estructura de la cadena piscícola del cauca

Desde el año 2003 inicia el proceso de fortalecimiento de cadena, liderado por el centro regional de productividad e innovación del cauca-CREPIC- quien realiza hasta la fecha la articulación de la cadena. (Ver grafica 27).

Este proceso inicio con la cooperación técnica y económica del Programa Colombia de la Universidad de Georgetown, con recursos de USAID, que buscaba el fortalecimiento de la gobernabilidad en la región alrededor de una actividad productiva integradora, en este caso la piscicultura, desarrollada en 13 municipios del departamento del Cauca.

Para el año 2012 el contexto caucano de la piscicultura muestra una estructura de cadena desarticulada en sus eslabones, una actividad productiva de subsistencia, organizaciones empresariales incipientes, carencia de enfoque empresarial y comercial y una descoordinación de las instituciones locales de apoyo a la piscicultura.

Gráfica 28 Línea de tiempo de la cadena piscícola del Cauca



Fuente: Cadena Piscícola del Cauca – CREPIC, 2015

Desde el año 2003 se inicia el proceso de consolidación de la cadena piscícola en el Departamento del Cauca con el propósito de fortalecer de forma integral el sector en los municipios con mayor potencial para la actividad. El CREPIC como organización interfaz es designado por organizaciones e instituciones como articulador de la cadena y en ejercicio de su rol promueve la firma de un convenio de producción más limpia y el plan tecnológico para aportar a la solución de las debilidades identificadas previamente y que generan impacto sobre los recursos naturales.

Derivado del procesos de articulación de la cadena y de las relaciones de confianza establecidas con el CREPIC, dos organizaciones de base Apropesca y la Salvajina SAT, pertenecientes a los municipios de Silvia, Morales y Suarez, zonas con vocación acuícola han sido las que apostaron a un proceso investigativo alrededor de temas como el manejo lodos, tratamiento de efluentes y el aprovechamiento de subproductos derivados de los procesos de transformación, estos procesos de investigación fueron apoyados con recursos financieros provenientes del Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural y Colciencias, además contó con la participación de la Universidad del Cauca y

sus grupos de investigación, el CREPIC y las asociaciones de productores piscícolas como directos beneficiarios.

En el plan tecnológico de la cadena piscícola se priorizaron las acciones tendientes a brindar alternativas de solución a los impactos ambientales derivados de la actividad piscícola, dando continuidad al proceso de investigación del aprovechamiento de los subproductos piscícolas. Se presenta y es aprobado un proyecto de gran importancia ante el Sistema General de Regalías - SGR- fondo de CTI que le da continuidad de cuatro (4) años (2013-2017) a esta investigación, en la que se contempla el escalamiento de la tecnología de elaboración y obtención de cuatro (4) productos derivados de la agroindustria piscícola (alimento concentrado, harina de pescado, aceite y pro biótico), bajo el liderazgo del grupo de investigación ASUBAGROIN de la Universidad del Cauca, y con la participación de organizaciones de productores pertenecientes a ocho (8) resguardos indígenas, a un concejo afro y a veredas campesinas de los municipios de Suarez, morales y Silvia, así como el respaldo decidido de las Alcaldías Municipales, de estos mismos municipios. (Grafica 27).

A la fecha los resultados más importantes están relacionados con la cohesión alcanzada entre los actores participantes del proceso alrededor de una problemática sentida por el sector acuícola del Departamento, el compromiso se evidencia en el grupo de investigación que lleva alrededor de seis (6) años avanzando en el proceso y entregando resultados de corto plazo que han afianzado la confianza de las organizaciones de productores.

La entidad interfaz ha promovido de forma permanente los espacios de encuentro y discusión, en los que se expresan las expectativas y las dificultades del día a día en la actividad productiva y que sirven para que el proceso de investigación afine aún más sus resultados, adicionalmente despliega de forma permanente acciones que propenden por la apropiación social de la investigación, de las prácticas que se requieren para articularse al proceso de escalamiento y por último hacer parte de la iniciativa empresarial que se genera.

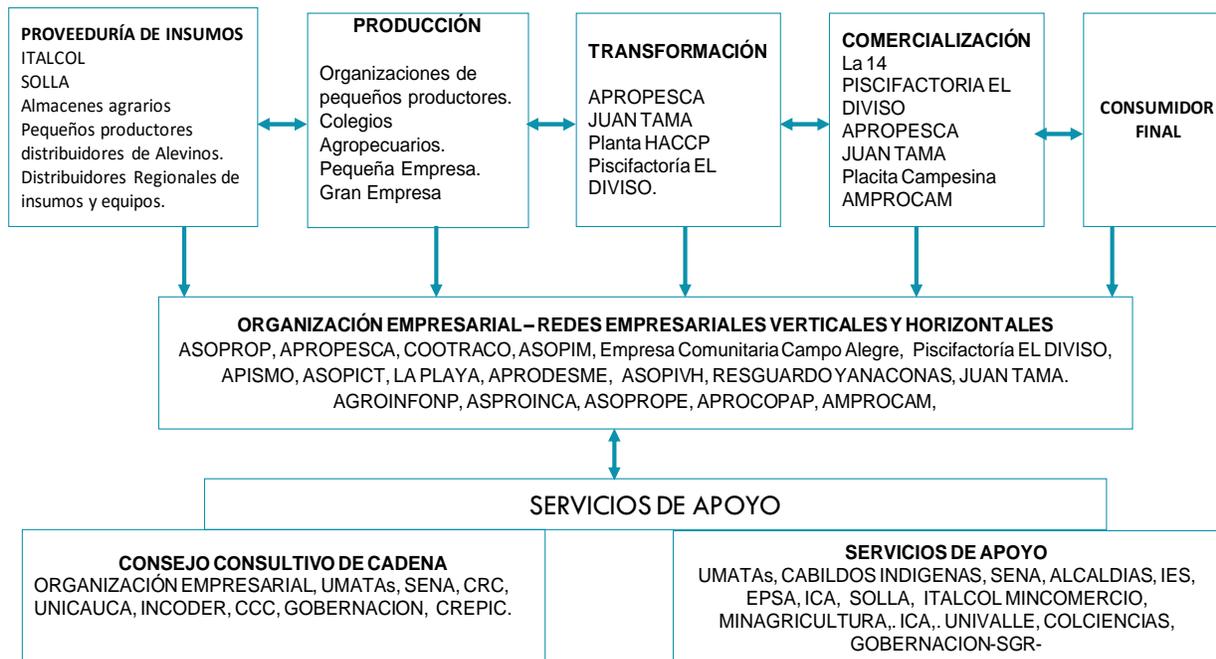
Los entes territoriales se han vinculado en el momento justo, momento en el que consideran que ya la investigación pasa al escalamiento y al beneficio concreto de un territorio y a la comunidad que ejerce en su mayoría la piscicultura, así mismo visualiza el impacto ambiental del crecimiento de la actividad en su territorio y ve opciones concretas en los resultados del proyecto para darle

manejo a las fuentes de contaminación. Otro beneficio que atrae al sector público, es la fuente de empleo que representa la construcción de la planta piloto en su municipio y toda la dinámica que esto generara en su entorno (Rebolledo y Quiñones, 2014).

La estructura de la cadena piscícola del Cauca (grafica 28), esta cosntituida por cinco (5) eslabones con sus respectivos segmentos:

1. PROVEEDURIA DE INSUMOS
2. PRODUCCIÓN
3. TRANSFORMACIÓN
4. COMERCIALIZACIÓN
5. CONSUMIDOR FINAL

Gráfica 29 Estructura de la cadena piscícola en el departamento del Cauca



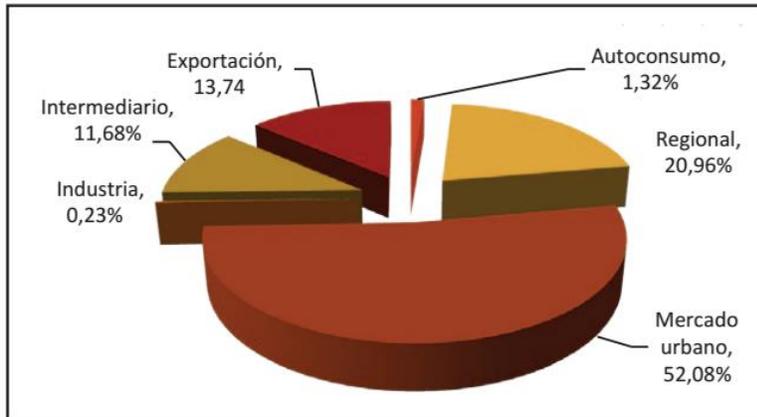
Fuente: Cadena Piscícola del Cauca – CREPIC, 2013

5.1.1 Consumidor Final.

El consumo nacional de la carne de trucha es relativamente bajo en comparación con otros países, nuestro consumidor tiene otras preferencias por razones puramente culturales y por la disponibilidad de una gama de alimentos como es la carne roja y aves.

En cuanto al mercado, según la Encuesta Nacional Piscícola, en la gráfica 29, la producción de pescado durante el segundo semestre de 2011, fue comercializada principalmente en el mercado urbano con el 52,08%, seguido por el mercado regional con el 20,96%, para exportación se destinó un 13,74%, con los intermediarios se comercializó el 11,68%, para autoconsumo se destinó el 1,32% y para la industria el 0,23%.

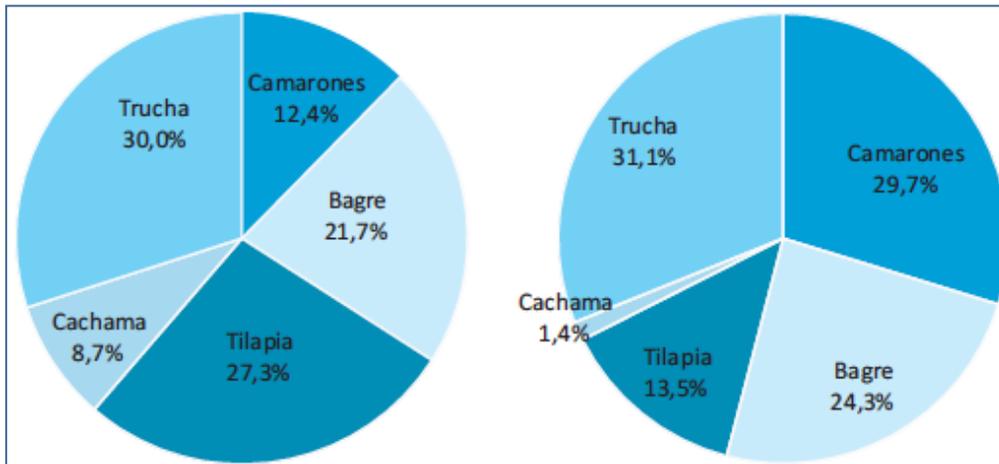
Gráfica 30 Comercialización de la producción de pescado



Fuente: Encuesta Nacional Piscícola 2012 B, CCI – MADR

“De acuerdo a la Consultoría del Mar, actualmente, el pescado en Colombia es percibido como un alimento nutritivo, pero no es consumido porque existen barreras como la percepción de un precio elevado, el no saber preparar el producto o la desconfianza de la calidad. A estos factores se suma que el consumidor colombiano aun no estima del todo los pescados prelistos, con salsas, hamburguesas, apanados, ahumados saborizados, entre otros procesos que les suman valor a los productos, por lo cual la demanda de estas características es baja. Los consumidores actuales vienen demandando productos sanos y de menor impacto ambiental.” (Inteligentemente, 2014).

Gráfica 31 Preferencias de consumo de pescado en los segmentos consumidor nacional estrato 1 – 4 (izquierda) y consumidor nacional estrato 5 y 6 (derecha).



Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la trucha (2010).

El consumidor nacional estrato 5 y 6 posee las condiciones particulares exigidas por el consumidor internacional en términos de calidad y trazabilidad. La condición diferencial hace referencia al producto que permanece dentro del país para satisfacer el consumo nacional, y la presentación se centra principalmente en trucha corte mariposa; este segmento se abastece principalmente de los segmentos almacenes de cadena y pescaderías. (Gráfica 30).

El consumidor nacional estrato 1 - 4 no posee exigencias particulares respecto a la trazabilidad del producto y el sistema de empaque, solo consideran la coloración y la presentación trucha corte mariposa, este segmento realiza sus compras en pesquerías y restaurantes (comercializadores minoristas).(Gráfica 30).

De acuerdo con la encuesta realizada por FEDEACUA y la FAO en el 2012 sobre el consumo de productos piscícolas en Colombia los consumidores prefieren consumir productos piscícolas en las siguientes presentaciones:

Fresco y Congelado: Se observó que los encuestados prefieren el producto fresco (28,91%) frente al producto congelado (17,30%).

Productos con valor agregado porcionado/filete (entero, porcionado/filete, ahumado, enlatado): La preferencia de los encuestados se da por el producto entero (15,92%), (13,10%), ahumado (2,03%) y enlatado (11,57%).

Productos transformados (hamburguesas, salchichas, Nuggets y otros): La preferencia es por otros (cabezas, esqueletos, cazuelas) (4,86%) seguido de Nuggets (2,37%). Esto se puede observar en la tabla 28.

La opción de responder “Enlatado” en esta pregunta, dado que no hay productos de la acuicultura en Colombia en presentación enlatada de forma masiva, indica que se refiere al consumo de Atún o de Sardinias que, aunque no son un producto de la acuicultura.

Tabla 29 Presentaciones de compra de los productos piscícolas por parte del consumidor colombiano

CATEGORÍA	TOTAL RESPUESTAS	%PARTICIPACIÓN
Fresco	1.863	28,91%
Congelado	1.115	17,30%
Entero	1.026	15,92%
Porcionado/filete	844	13,10%
Ahumado	133	2,06%
Enlatado	746	11,57%
Hamburguesas	131	2,03%
Salchichas	121	1,88%
Nuggets	153	2,37%
Otros (cabezas, esqueletos, cazuelas, entre otros)	313	4,86%
TOTAL	6.445	100%

Fuente: Resultados de la implementación de la encuesta al consumidor colombiano en los principales cinco centros metropolitanos, FEDEACUA- FAO 2012.

Tabla 30 Frecuencia de compra de productos piscícolas

CATEGORÍA	TOTAL RESPUESTAS	% PARTICIPACIÓN
DIARIO	47	1,86%
SEMANAL	953	37,64%
QUINCENAL	166	6,56%
MENSUAL	1060	41,86%
ANUAL(solo una fecha, ejemplo: semana santa)	167	6,60%
EVENTOS ESPECIALES(matrimonios, cumpleaños, navidad, año nuevo, otros)	139	5,49%
TOTAL	2532	100%

Fuente: Resultados de la implementación de la encuesta al consumidor colombiano en los principales cinco centros metropolitanos, FEDEACUA- FAO 2012.

Países consumidores de trucha arco iris:

Estados Unidos de América	Demanda principalmente producto fresco, en presentaciones especializadas como trucha gourmet y filete rojo, con exigencias y estándares en la coloración final del filete y empaques al vacío. El producto exigido por este segmento debe garantizar trazabilidad e implementación de buenas prácticas de manufactura BPM en las diferentes etapas del proceso productivo y como un requisito esencial para exportar la certificación internacional HACCP.
Alemania	Es el quinto consumidor más grande de la Unión Europea y depende de las importaciones para cubrir su demanda. El pescado hace parte de la dieta balanceada de un alemán y su popularidad ha aumentado con el paso de los años. En cuanto a las presentaciones, el congelado es el preferido por los consumidores, seguido de conservas y marinados, crustáceos, moluscos y pescados frescos y ahumados. Este mercado está más orientado a los filetes. El pescado entero no tiene acogida.

Fuente: Investigación propia

5.1.2 Comercialización.

Comercialización de trucha arcoíris en el Cauca: al comparar el mercadeo del producto que se genera dentro del municipio con el análisis hecho por la Encuesta Nacional Piscícola del 2012, el destino final del producto interno es semejante a los resultados encontrados en este estudio, donde el producto final es mayormente comercializado en la ciudad más cercana donde es producido.

Tabla 31 Lugar de compra de los productos piscícolas por parte del consumidor colombiano

CATEGORÍA	TOTAL RESPUESTAS	%PARTICIPACIÓN
Supermercados	1541	35,05%
Plazas de mercado	756	17,19%
Tienda de barrio	168	3,82%
Puntos especializados	575	13,08%
Vendedores ambulantes	197	4,48%
Restaurantes	1160	26,38%
TOTAL	4397	100%

Fuente: Resultados de la implementación de la encuesta al consumidor colombiano en los principales cinco centros metropolitanos, FEDEACUA- FAO 2012.

Como se puede observar en la tabla 30, los principales lugares en los que los consumidores prefieren realizar las compras de productos piscícolas son principalmente los supermercados, restaurantes y plazas de mercado el cuadro anterior refleja que los supermercados tienen una participación del 35,05%, seguido de los restaurantes con el 26%.

Segmentos de Mercado

A continuación, se presenta la relación de los supermercados y mercados especializados por ciudad y establecimiento comercial. (Tabla 32).

Tabla 32 Supermercados y Mercados Especializados

CIUDAD	ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	CANTIDAD	ESTRATO
Popayán	Éxito	2	2_6
	Olimpica	3	2_6
	Jumbo	1	3_6
	Placita campesina	2	1_5
	Maxi hogar	1	1_3
	El Vecino	4	1_6
Santander	El Rendidor	1	1_3
Miranda	El Rendidor	1	1_3
Cali	Éxito	11	2_6
	Olimpica	25	2_5
	Jumbo	3	3_7
	Makro	2	3_5
	Metro	4	3_6
	Carulla	4	4_8
	La Gran Colombia	8	2_4
	La 14	16	2_7
	Super Inter	26	2_5
	Merca Mio	5	2_4
	Mercatodo	2	2_4
	Belalcazar	4	2_4
	El Rendidor	1	1_3
	Mercar	1	1_3
	Tiendas D1	2	1_3
	Surtifruver de la Sabana	1	3_7
Price Smart	1	4_8	

Fuente: Inteligentemente 2014

Según el estudio de Inteligentemente (2014), este segmento se caracteriza por disponer de una óptima infraestructura para la preservación del producto. En este segmento el producto es comercializado en presentaciones como entero fresco, filete fresco, filete congelado, recientemente

se están comercializando algunos subproductos como hamburguesas, enlatados y filetes con especias. En este segmento se realizan algunos procesos como el escamado, fileteo y empaque. Hay una preocupación por la preservación de la calidad del producto, en el momento de la compra a los piscicultores o intermediarios un especialista del supermercado verifica la calidad del producto mediante el análisis de las características organolépticas y las condiciones de transporte y preservación.

Algunos supermercados visitan las fincas productoras buscando garantizar que el desarrollo de los procesos productivos se realice bajo estándares de sanidad e inocuidad. Los supermercados están implementando procesos de buenas prácticas de manufactura que integran orientaciones para la implementación de infraestructuras para la preservación del pescado, manipulación y empaque, lo que le garantiza al consumidor productos de óptima calidad. Las tallas que son preferiblemente comercializadas encuentran entre 380 a 450 gramos.

De acuerdo con INFOPECA, Durante los últimos años se ha visto el auge de la comercialización de pescados y mariscos en los supermercados, en donde existe una población objetivo con un mercado detallista para estratos 4, 5 y 6. Los clientes buscan en los supermercados calidad, comodidad y valor agregado, representado en el empaque, la presentación y la variedad de los productos tanto nacionales como importados.

El auge de la comercialización de pescados y mariscos se ha visto en los supermercados de Bogotá, en donde existe una población objetivo con un mercado detallista para diferentes estratos.

Los clientes buscan en los supermercados calidad, comodidad y valor agregado, representado en el empaque, la presentación y la variedad de los productos tanto nacionales como importados, INFOPECA destaca que el mayor surtido de productos pesqueros se encuentra en los Almacenes ÉXITO y JUMBO, con gran variedad de presentaciones de las distintas especies, los cuales pueden mostrar diferencias en precios logrando cubrimiento en los diferentes estratos socioeconómicos.

Pescaderías

Las pescaderías compran el producto en grandes centros de abastecimiento y lo comercializan posteriormente a restaurantes especializados y consumidores finales en presentaciones entero o filete fresco. Disponen de una infraestructura para el almacenamiento, cuartos de congelación de

hasta dos toneladas, y vitrinas para la exhibición del producto sin el cumplimiento estricto de normas sanitarias para la manipulación y preservación del producto.

En general, Comercializan todas las presentaciones desde peces alrededor de 100gr y 200gr, hasta presentaciones de más de 650gr. Generalmente se encuentran ubicados cerca de las plazas de mercado. Los precios del producto en este segmento son establecidos por los grandes comercializadores, se rigen por los centros de abastecimiento mayoristas y por la oferta y demanda del momento.

La eficiencia en las pescaderías depende en gran medida del tipo de presentación y el origen del producto. El valor agregado del producto y la trazabilidad implican un mayor precio de compra y de venta, pero la eficiencia es similar con el producto no certificado.

De acuerdo al estudio realizado por INFOPECA, las pescaderías venden al público productos provenientes de la pesca industrial, artesanal, aguas continentales y de acuicultura. Los productos se ofrecen fileteados, enteros, empacados al vacío, lomos y en paquete.

Esto se hace evidente en pescaderías de la ciudad de Popayán como “Peces de Mar” que ofrece a los compradores una gran variedad de productos, generalmente, cuenta con buen surtido y ofrece diversidad en sus precios. Además de este establecimiento en la ciudad también se pueden encontrar pescaderías como: Terramar, Peces De Mar, Pez Pacifico, Delicias Del Mar, Frigo Mar, Truchas Del Molino, entre otras.

En la ciudad de Cali se encuentran pescaderías como: La Sirena, Delimar, Pescadería Gourmet, Delicias Del Mar, Mar Y Rio, Fresmar, Pescamares, Delicias Del Mar, Alameda, La Tilapia Roja, entre otras.

Plazas de mercado

Este segmento comercializa los productos a consumidores finales y a otros segmentos como pescaderías y las ventas informales. La infraestructura disponible para la preservación y presentación del pescado es muy rudimentaria. En general, no se cumplen las normas en la manipulación y conservación del pescado lo que no les permite garantizar que el producto esté libre de agentes patógenos, los controles son mínimos y están representados por la verificación de

características organolépticas. En algunos casos carecen de refrigeradores o de algún sistema de conservación debido a que compran en promedio el volumen que se comercializa diariamente. Los precios en estos puntos de venta por lo general se fijan de acuerdo con los que rigen el mercado mayorista. Los precios que son impuestos en este segmento sirven de referencia para los otros segmentos del eslabón de comercialización minorista. En este mercado se comercializan todas las tallas comerciales.

Dentro de las plazas de mercado existen varios tipos de expendios: algunos de estos cuentan con refrigeradores para conservar y exhibir productos, otros ofrecen para la venta los productos directamente del thermoking y otros cuyo volumen de comercialización es bajo y exhiben con hielo lo que consideran que van a vender diariamente.

En la ciudad de Popayán se encuentran la galería del Barrio Bolívar, La Esmeralda, La 13 y Las Palmas y en la ciudad de Cali El Porvenir, Alfonso López, La Floresta Santa Elena, Siloé(El Lido) y Alameda.

Restaurantes

Este segmento se abastece principalmente de salas de procesos no certificados y pescaderías, compran principalmente trucha en corte mariposa congelada y en menor proporción filete congelado y fresco. Las exigencias son claras en términos de conservación de primera calidad. Los chef o encargados del menú, con dominio en la materia seleccionan el producto, específicamente la trucha, que posea una presentación filete mariposa congelada de buena presentación en términos de color, debido a la alta rotación de producto y la compra de volúmenes bajos; el sistema de empaque no es muy determinante, pero se identifican desde empaque en bolsas convencionales hasta empaque al vacío y termoencogibles. Aunque en la actualidad no existe una relación directa con los productores para el desarrollo de nuevos productos, la tendencia observada a partir de los consumidores es productos orgánicos y ahumados.

Este segmento comercializa los productos a consumidores finales, la infraestructura para la preservación de los productos debe cumplir con las normas de manipulación y conservación que deben tener este tipo de establecimientos.

Los restaurantes especializados ofrecen los productos diariamente en diferentes tipos de preparaciones, mientras que los tradicionales únicamente lo ofrecen 2 o 3 veces por semana, por la facilidad de preparación este tipo de restaurantes lo ofrecen en preparaciones rápidas. Los precios en estos establecimientos se fijan dependiendo del tipo de preparación y del tamaño del pescado.

En la ciudad de Popayán se puede encontrar una gran variedad de restaurantes como Carantanta, El Recuerdo, Qaray, el Quijote, entre otros y algunos restaurantes especializados en comidas de mar como por ejemplo Lo Mejor del Mar Pacifico y JJ Parrilla y Mar (VER ANEXO) en donde se pueden encontrar preparaciones de pescados con precios que están entre los \$15.000 y los \$40.000 aproximadamente.

5.1.3 Proceso Productivo.

El departamento del Cauca cuenta con una serie de condiciones físicas, ambientales y climatológicas favorables para el cultivo de las especies trucha arcoíris (*Oncorhynchus mykiss*) y de tilapia roja (*Oreochromis*), convirtiéndose en una verdadera ventaja para el sector y su desarrollo en el mediano y largo plazo.

Cultivo de trucha Arcoiris en estanques en concreto y/o tierra

La especie íctica trucha Arco iris (*Oncorhynchus mykiss*) es cultivada tanto en estanques en concreto como en tierra, se realiza un manejo acorde con el sistema de producción intensivo en el cual se destaca una siembra bimensual escalonada permitiendo una producción continua con la finalidad de garantizar el suministro constante de producto para los mercados tanto locales como nacionales.

El desarrollo biológico de la trucha comprende 4 etapas:

- a. Ova: Son los huevos fecundados que después de un promedio aproximado de 30 días de incubación, eclosionan para convertirse en larva.
- b. Alevino: Son peces pequeños que miden de 3 cm. A 10 cm. Con un peso que oscila entre 1.5 gr. A 20 gr.

- c. Juvenil: Son peces que miden de 10 cm. A 15 cm. Cuyo peso es generalmente de 20 gr. A 100 gr.
- d. Comercial: Es la etapa especial, donde los peces han recibido el proceso de engorde para ser comercializados, estos miden 15 cm. a 22 cm. Con un peso de 100 a 250 gr.

Para el departamento del Cauca y específicamente el municipio de Silvia, la densidad inicial de siembra oscila entre los 400 y 480 m³, con un peso promedio de 3 gramos, con una densidad final estimada entre 38 y 50 ejemplares/m³, con un peso promedio de cosecha de 450 gramos, se maneja con el fin de estimar el requerimiento del alimento concentrado un factor de conversión alimenticia promedio de 1,25, en ciclos de cultivo de siete (7) meses, la tasa de mortalidad estimada es de 6%, valor promedio reportado por los truchicultores ubicados en los diferentes municipios considerado como valor normal en cultivos que presentan un manejo adecuado.(Tabla 32).

La cosecha se realiza una vez alcanzado el peso requerido (450g), sometiendo a los ejemplares a choque térmico para su sacrificio y posterior eviscerado, en algunos casos los ejemplares sin vísceras serán trasladados a una plata de proceso en donde se culminará el proceso con el deshuesado de los ejemplares, se espera inicialmente lograr un rendimiento de 17,1 Kg de trucha por m³ de agua en estanques en tierra y de 22,5 Kg de trucha por m³ de agua en estanques en concreto.

Los principales parámetros de seguimiento para el desarrollo del cultivo son: Conversión alimenticia, mortalidad, densidad de siembra, tiempo del ciclo de cultivo, ganancia de peso día.

Tabla 33 Producción de trucha en estanques en tierra y en concreto

Especie a cultivar	Trucha aroiris (Oncorhynchus mykiss)
Tipo de cultivo	Monocultivo intensivo
Densidad inicial N°	400-480
Densidad final N°	38-50
Peso inicial de siembra gr	3
Peso final de cosecha gr	450

Conversión alimenticia	1,25
Kg /m³ inicial	10
Kg /m³ final	22,5
Mortalidad esperada	6%
Tiempo ciclo de cultivo meses	7

Fuente: CREPIC – Cadena Piscícola del Cauca

En la Tabla 33 se presentan los parámetros productivos y los costos para la trucha cultivada en estanques.

Tabla 34 Costos de producción Trucha Arco iris en el Departamento del Cauca

	Parámetros productivos y variables de costos Cauca - Risaralda	Trucha en estanques con proceso para mercado interno o externo
1	Peso por pescado a la cosecha (gr)	350
2	Días de cultivo	300
3	Mortalidad	25%
4	Número de alevinos a la siembra para obtener un kg al final	3.8
5	Precio por alevino	\$230
6	Costo alevinos (4 x 5)	\$876
7	Conversión alimenticia (kg de alimento/kg de tilapia	1.3
8	Precio promedio del alimento (\$/kg)	\$2.500
9	Costo de alimentación (7 x 8)	\$3.250
10	Participación de costos estimados directos e indirectos	35%
11	Costos estimados directos e indirectos (6 + 9) x 10	\$1.444
12	Total costos (6 + 9 + 11)	\$5.570
13	Rendimiento de kg pescado en filete	80%
14	Costo de pescado para proceso (12 / 13)	\$6.963
15	Proceso, empaque, logística	15%
16	Costo kg de filete (14 + (1+13))	\$8.192
17	Precio de venta	\$10.000
18	Margen bruto (17 - 16)	\$1.808
19	Margen bruto/costos (18/16)	22%

Fuente: Diagnóstico del estado de la acuicultura en Colombia, AUNAP-FAO. 2013. Pág. 145

Los parámetros productivos de la trucha son en general más bajos que los de la tilapia: 350 gramos en promedio al momento de la cosecha (peso al que se llega a los 300 días), y una mortalidad de 25%. Aunque el precio de los alevinos y del alimento es notablemente mayor, en el proceso se

observan ventajas, pues el rendimiento respecto al pescado entero es de 80%, en vista de que con pescado tan pequeño no se hacen filetes.

En cuanto al alimento, si bien es más costoso que el de tilapia, ofrece un mayor índice de conversión, y por el mayor costo de los alevinos, el peso relativo del alimento en la estructura de costos de la trucha resulta menor en la de la tilapia.

Productores Caucaños

Apropesca: La organización denominada APROPESCA “Asociación productora y comercializadora de productos acuícola y agrícola de Silvia-Cauca” organización constituida hace 12 años y que articula 300 familias productoras indígenas y campesinas del municipio de Silvia - Cauca, organizadas en 45 estaciones piscícolas dedicadas al cultivo de Trucha Arco Iris. A continuación se presenta en la tabla 34 la producción bruta de trucha arcoíris en el municipio de Silvia Cauca en el año 2014.

Tabla 35 Distribución de la producción bruta de trucha arcoíris por zonas y veredas año 2014 (APROPESCA) Silvia Cauca

ZONA	PRODUCCIÓN AÑO Kg	VEREDAS	Producción Kg por vereda
GUAMBIA	134776	EL TEJAR	5946
		EL TREBOL	17838
		PEÑA CHERO	5946
		JUANAMBÚ	5946
		SANTA CLARA	35676
		PUENTE REAL	9910
		SAN FERNANDO	11892
		MICHAMBE	5946
		LAS DELICIAS	23784
		AGUA BLANCA	5946
AMBALÓ	35676	CUMBRE H	5946
		LA PEÑA CHERO	5946
		MIRAFLORES	17838
PITAYÓ	51532	AGOYAN	11892
		CALAMBAS	11892
		LA OVEJERA 1	11892
		LA NUEVA ESPERANZA	9910
JAMBALÓ	11892	LA ESPERANZA	17838
		LOMA GORDA	5946
QUICHAYA	38649	ZUMBICO	5946
		LOS ROBLES	5946
		LAS DANTAS	11892
		CHULUAMBO	14865
ZONA CAMPESINA	5946	CENTRO-QUICHAYA	5946
QUIZGÓ	17838	VALLE NUEVO	5946
		EL ROBLAL	5946
TOTAL	296309	QUIZGÓ	11892
			296309

Fuente: Cajas, 2014. Encuesta piscicultores Silvia Cauca – Proyecto ALTPEZ, Unicauca – Crepic,

Piscifactoría El Diviso: una pyme privada que lleva 100 años en el sector piscícola en la producción de trucha arco iris, los propietarios de la compañía son pioneros en la región en la importación de alevinos desde Estados Unidos. Su producción mensual alcanza las 60 toneladas de filetes de trucha arcoíris, de las cuales el 95% se exportan con destino a países europeos y Estados Unidos. Genera 100 empleos directos para indígenas y campesinos de la vereda Quintana, zona rural del municipio de Popayán.

5.1.4 Proveduría de Insumos.

Principales proveedores de alevinos de trucha:

“En el caso de la trucha, el país no ha podido desarrollar el cultivo de alevinos de buena calidad y por tanto se recurre al mercado externo para la provisión de la semilla. De acuerdo con algunas asociaciones, aproximadamente el 95% de las ovas cultivadas en el país son importadas de los Estados Unidos (de la granja TroutLodge), por cuanto se tienen garantías de obtener un 100%

hembras¹⁴ y el producto final es de mayor aceptabilidad en el mercado” (Espinal, Martínez, & González 2005. P.13).

Para el caso específico del departametro del Cauca, en el municipio de Silvia gran productor de trucha arcoriris los piscicultores compran las ovas de trucha embrionadas a la empresa ACUAGRANJA de la ciudad de Bogotá, y las termianan de incubar en la estación de Apropesca para luego distribuir los alevinos en la zona.

Estas ovas provienen de la empresa Troutlodge, ubicada enWashington, estados Unidos y son distribuidas por la empresa Acuagranja de la ciudad de Bogotá. Estas ovas son desarrolladas de cepas originarias del Noroeste Pacífico de los Estados Unidos, su hogar nativo. Todas las ovas de trucha arcoiris de Troutlodge son el resultado de su extensoPrograma de Selección Genética, diseñado para maximizar el valor a sus clientes a través de la optimización de tasas de eclosión, conversión de alimento, crecimiento y comerciabilidad.

Las ovas son empacadas en bandejas que son puestas dentro de una caja de material aislante diseñada específicamente para el transporte de ovas-ojo salmonídeas. La temperatura dentro de la caja se mantiene en 4°C (39°F) para evitar eclosión prematura en tránsito.

Principales proveedores de concentrado:

La variación en los precios de los alimentos concentrados es más pronunciada que los productos acuícolas y por lo tanto representan un alto costo de producción puesto que los productores piscícolas demandan volúmenes pequeños y no permite realizar economías de escala. Adicionalmente, los precios están segmentos por el nivel de proteína de acuerdo a las etapas de crecimiento. (Tabla 36)

¹⁴En el caso de la trucha se cultivan hembras porque tienen mayor rendimiento que los machos

Tabla 36 Especificaciones técnicas del alimento concentrado para trucha

Especie	Fase	Proteína	Tamaño pellet	peso animal
Trucha Arcoíris	Alevinaje	50%	Máx. 1.5 mm	hasta 30 gr
	Levante	45%	Máx. 3 mm	30 a 150 gr
	Engorde	40%	Máx. 5.5 mm	desde 150 gr

Fuente: investigación propia

A continuación, en la tabla 37 se presentan los principales proveedores de concentrado en el departamento del Cauca y en el municipio de Silvia.

Tabla 37 Precios del alimento concentrado en puntos de venta para el Cauca

DISTRIBUIDOR	ESPECIE	MARCA	PROTEINA	PRECIO
MULTIAGRO	TRUCHA	ITALCOL	40 PIGMENTO	\$ 108.400
			45 INICIO	\$ 113.000
AGROVETERINARIA	TRUCHA	CONTEGRAL	45 LEVANTE	\$ 104.000
			40 ENGORDE CON PIGMENTO	\$ 110.000
			40 SIN PIGMENTO	\$ 97.000
		SOLLA	INICIO 20 (20 KILOS)	\$ 91.000
SURTIAGRO	TRUCHA	SOLLA	INICIO 50	\$ 87.000
			INICIO 43 SIN PIGMENTO	\$ 115.000
			43 CON PIGMENTO	\$ 117.000
COOSURTIAGRO	TRUCHA	SOLLA	LEVANTE EXTRUIDA 40	\$ 120.000
			LEVANTE EXTRUIDA 43	\$ 115.000
			INICIO 50	\$ 88.000
APROPESCA	TRUCHA	SOLLA	INICIO 50	\$ 83.500
			LEVANTE EXTRUIDA 43	\$ 107.000
			LEVANTE EXTRUIDA 40	\$ 111.000
		ITALCOL	40 CON PIGMENTO	\$ 100.000

Fuente: investigación propia año 2016

6. Benchmarking

El benchmarking se define como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Spendolini Michael J. 1992).

Como parámetros de referencia para el Benchmarking se estudiarán tres empresas ubicadas en Antioquia, Huila y Cauca.

6.1 Empresas piscícolas a comparar

6.1.1 truchas Belmira - Belmiratroutseafood Corp.¹⁵

Historia de la empresa:

La empresa se inició el 30 de marzo de 1993 comprando la granja de Belmira la cual se dedicaba a la reproducción de trucha, venta de alevinos y la pesca deportiva.

Inicialmente se transportaban los alevinos del Municipio de Belmira hasta el Municipio de Guarne, donde se realizaba su venta. La granja de Belmira se encargaba de la reproducción. La cual se dejó posteriormente como solo de pesca deportiva, y nos trasladamos al municipio de la Unión (Ant), donde fue instalada la planta de producción y proceso, la cual fue certificada bajo los estándares de calidad HACCP. El cual es un programa de calidad que controla los riesgos que pueda tener el producto durante su procesamiento y les coloca unos controles que evite que el producto se vaya a contaminar. Esta certificación permitió que en el año de 1995 se empezaran exportaciones al mercado internacional, principalmente al mercado de Estados Unidos.

Ese mismo año se adquirió la granja de "Arco Azul" en el municipio de La Unión y se arrendaron ocho nuevas granjas en el oriente antioqueño, alcanzando una producción total de 80 toneladas mensuales.

¹⁵Truchas Belmira. Web (2016). <https://www.truchasbelmira.com/>

Hoy en día TRUCHAS BELMIRA SAS, es el segundo exportador de trucha a los Estados Unidos de Norte America, estamos patentados para exportar a la Unión Europea y producimos alrededor de 80 Tn de Trucha Arco Iris al mes.

Su **Mision** es:

TRUCHAS BELMIRA Produce trucha Arco Iris en Colombia en Zonas de aguas frías, puras y limpias, conservando el medio ambiente, ofreciendo productos de cultivos de origen natural los cuales son elaborados con los más altos estándares de calidad listos para su preparación y consumo humano para mercados nacionales e internacionales.

Su **Visión** es:

Para el año 2015, TRUCHAS BELMIRA producirá más de 200 toneladas vivas mensuales de Trucha Arco Iris, con tecnología de punta y énfasis en la exportación. Construirá su planta de proceso más cerca del aeropuerto José Maria Córdoba, del Municipio de Rionegro, (Ant), sobre mejores vías de acceso para el transporte terrestre, donde también concentrara la administración de la Empresa.

Su **politica de calidad** es:

Trabajamos con un equipo de líderes altamente calificados, gestionando procesos estandarizados y en armonía con el medio ambiente, con base en el desarrollo de una cultura de mejora permanente, para tal efecto, en Truchas Belmira SAS, la productividad, la seguridad, el buen servicio y una oferta permanente de nuestros productos son una convicción, es por eso que día a día los mercados nacionales e internacionales nos reconocen como una empresa de ALTA CALIDAD.

Objetivos de calidad:

1. Desarrollar y Establecer estrategias que permitan lograr en el mediano plazo, altos índices de satisfacción y reconocimiento de nuestros clientes anivel nacional e internacional.

Indicador	Meta	Frecuencia
Clientes Satisfechos / Clientes encuestados.	90%	Semestral – Anual
Quejas presentadas / Cantidad de clientes.	0-1	Mensual

2. Realizar la implementación de un diseño organizacional por procesos con el fin de identificarlos, documentarlos, y estandarizarlos en TRUCHAS BELMIRA SAS.

Indicador	Meta	Frecuencia
Procesos estandarizados / Procesos identificados	100%	Semestral
Mejoramientos efectivos / Mejoras formuladas	80%	Semestral

3. Garantizar en producción, procesamiento y en el mercado productos conformes a las especificaciones técnicas y de calidad.

Indicador	Meta	Frecuencia
Total de producto no conformes / Total de la producción	90%	Mensual
Total de producto en devolución / Total de producto despachado	90%	Mensual

4. Establecer procesos de desarrollo del talento humano, con el fin de mantener una planta de colaboradores líderes e innovadores frente a los requerimientos de la organización.

Indicador	Meta	Frecuencia
Colaboradores con evaluación satisfactoria / No. de evaluados	90%	Semestral
No. satisfechos / No. encuestados	0-1	Anual

5. Consolidar y posicionar en el mercado la Marca y productos de la organización a través de una estrategia sólida de penetración de mercados a nivel nacional e internacional.

Indicador	Meta	Frecuencia
No. clientes actuales / No. clientes potenciales	80%	Semestral

6. Implementar estrategias para el incremento de la productividad (mas con menos) en producción y procesamiento con el fin de desarrollar estándares de competitividad.

Sus **productos** son:

TRUCHA

Línea blanca y roja:

- Entera
- Mariposa con cabeza, sin cabeza con collar, sin cabeza sin collar.
- Filetes.
- Gourmet.

Otros productos:

- Lomito de trucha
- Cabezas de trucha
- Opérculos

6.1.2 Piscícola New York S.A.¹⁶

Historia de la empresa:

La sociedad Piscícola New York fue creada en el año de 1995 con el fin de desarrollar como objeto principal la producción, levante, engorde, proceso y comercialización de tilapia roja (*Oreochromis sp*), aprovechando los recursos hídricos del departamento del Huila. Creada como sociedad limitada, se transformó en el año 2003 en sociedad anónima.

Durante este proceso se hicieron inversiones en infraestructura y es así como en el año 2006, la empresa contaba con : 12 Lagos de reproducción y piscinas de prelevante de alevinos ubicados en Rivera (Huila) que permitían desde entonces a la compañía tener su propio manejo genético y producir los alevinos que lleva posteriormente para levante y engorde en el embalse de Betania donde cuenta con 43 jaulas flotantes en un área total de 18.000 M2, además una finca con planta de sacrificio, procesamiento y oficinas ubicada en Rivera (Huila) y Oficinas de Mercadeo y ventas ubicadas en Bogotá. Por último, cuenta con una flota y equipo de transporte acondicionados para el desplazamiento de alevinos y pescado vivo, como para la distribución de su producto final a las diversas zonas del país para su venta. Motivados por lograr un producto inocuo y de excelente calidad para nuestros clientes a través del mejoramiento continuo, en el año 2004 la empresa alcanzó la certificación HACCP otorgada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA. Esto permitió que nuestro producto: Filete de Tilapia fuera puesto en los

¹⁶Piscícola New York. Web (2016). <http://www.piscicolanewyork.com/>

mercados internacionales, lográndose alianzas comerciales con distribuidores ubicados en Miami. En el año 2005, fuimos pioneros en la exportación de filete de tilapia hacia Estados Unidos; exportaciones que se intensificaron en el año 2006 y el primer bimestre del año 2007. A finales del año 2006 la empresa se posicionaba como líder en el mercado de tilapia, generando 60 empleos directos y 127 indirectos a través de la cooperativa de trabajo asociado Servipez, con quienes contrataba los servicios en la planta de proceso.

En el mes de febrero del año 2007 se desencadenó un desastre ecológico que colapsó el embalse de Betania, afectando la empresa Piscícola New York S.A. al ocasionar la mortalidad de su inventario de Biomasa. Para finales de septiembre del año 2007, la empresa reinició ventas, tanto en el mercado local como en el exterior, presupuestándose que a partir del mes de diciembre se fijarán sus ventas a los niveles alcanzados en el primer bimestre del año 2007. Hoy en día, la empresa consolida su liderato en el gremio piscícola del Huila, exportando en promedio el 65% de su producción, y posicionando su producto en los principales almacenes de cadena y grandes superficies del país, en el mercado nacional.

Su **Mision** es:

Elaborar, distribuir y comercializar en el mercado nacional e internacional productos de Tilapia de excelente calidad e inocuos, que cumplan con la normatividad legal vigente basados en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP) y los requisitos de normas adheridas

Su **Vision** es:

Posicionar la organización como la empresa líder en Colombia en la producción y exportación de productos de Tilapia de excelente calidad.

Sus **objetivos de calidad** son:

- ✓ Mejorar continuamente los procesos en pro de optimizar el uso de los recursos.
- ✓ Entrenar al personal en las actividades relacionadas con sus funciones para asegurar su efectivo desempeño.

- ✓ Asegurar la calidad e inocuidad de los productos de acuerdo a los requisitos exigidos por el cliente y, la legislación vigente y normas adheridas.

Sus **productos** son:

Con el fin de realizar un mejor aprovechamiento de la tilapia se han desarrollado productos para trasladar todas las bondades del pescado a nuestro consumidor. Nuestros procesados están preparados con materia cárnica de Tilapia en un alto porcentaje, enriquecido con proteínas de soya para aumentar su nivel nutricional.

TILAPIA

- Entera
- Filetes
- Alevinos de tilapia nilotica
- Alevinos de tilapia roja

Otros productos:

- Subproductos (cabezas)
- Harinas cárnicas

6.1.3 Piscícola El Diviso¹⁷.

Situado en las afueras de la ciudad colonial de Popayán, Piscifactoría El Diviso inició su primer ciclo de producción en 1980, con sólo unos pocos alevines. Frente a muchos retos logísticos, típicos de las zonas rurales de Colombia 1980 (carreteras en mal estado, sin energía eléctrica, sin teléfonos), pero mirando una fuente de agua pura y abundante de los picos de los Andes de Colombia.

Hoy en día, el Diviso exportatrucha de Colombia como su principal procesador autorizado para el mercado de la Unión Europea (UE) 0011-94.El Diviso es un gran ejemplo de producción sostenible en armonía con la naturaleza, un equilibrio perfecto entre la tecnología moderna y un hábitat natural bien conservado.

¹⁷Piscícola El Diviso. Web (2016). <http://www.eldiviso.com/>

Nuestra comunidad rural local ofrece una mano de obra "artesanal" que permite alta calidad a todos nuestros productos. Nuestro equipo de profesionales se encarga de todos los peces de acuerdo con un plan de producción cuidadosamente diseñado. Cosechamos 6 días a la semana para abastecer nuestra propia planta de procesamiento y procesar y entregar trucha fresca y congelada durante 52 semanas al año. Nuestro sistema de producción de mantenimiento de registros proporciona trazabilidad confiable para todos los productos. Nuestro sistema HACCP y de la UE certifica la planta de procesamiento situada a poca distancia de la ciudad de Popayan; procesando solamente las truchas de criadero.

Más de 80 empleados de comunidades rurales locales han encontrado una oportunidad de hacer una buena vida sin migrar a las zonas urbanas.

Sus **productos** son:

Cada pieza que ofrecemos es cuidadosamente a mano a mano para satisfacer a nuestros clientes más exigentes.

TRUCHA

- Con o sin pigmento.
- Fresca o congelada
- Entera, sin hueso o filete, con o sin espinas.

6.2 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten a una empresa distinguirse de la competencia. Los factores claves de éxito analizados en este documento para las empresas Piscícolas son:

Estrategias de marketing

Dentro del marco de la empresa, el marketing debe desempeñar unas funciones determinadas orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa.

Para esto, se deberán tomar decisiones que afecten al producto, a la imagen de la empresa y a los precios.

Diversidad de productos

El poseer diversidad de productos le garantiza a la empresa un horizonte de clientes mas amplio y asi mas posibilidades de utilidades. Para la diversificacion del producto se debe enfocarse en el mercado que haga la diferencia con las otras empresas, e invitar a la competencia a competir por el precio. Servir un segmento de mercado ofreciendo mas opciones y resolviendo mejor las necesidades especificas a diferencia de cómo lo hace la competencia.

Talento humano

El talento humano que tiene que ver de una u otra forma con dueños o inversionistas de granjas piscícolas. Algunos se asesoran de profesionales, técnicos o expertos que se encargan del manejo técnico de la producción (medio tiempo), postproducción (ocasional) y el mercadeo. Otros en cambio, constituyen negocios familiares y sus miembros se encargan del manejo de las diferentes actividades y se van especializando en los renglones de la producción y postproducción con base en la práctica.

La empresa debe contar con personal idóneo, que promueva el desempeño eficiente de las actividades y permita a sus colaboradores alcanzar los objetivos individuales, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo, así como también contar con la infraestructura y equipos necesarios para agilizar los procesos, es importante contar con las certificaciones de la planta de proceso y de calidad para el producto.

Certificaciones de calidad

Para las empresas productoras, procesadoras y comercializadoras de productos piscícolas es importante contar con las certificaciones de BPPA, tanto individuales para cada piscicultor como grupal para la empresa. Las plantas de procesamiento deberán tener certificaciones HACCP para exportar, este es un enfoque estructurado, y preventivo hacia la seguridad de los alimentos que optimiza los esfuerzos para ofrecer a los consumidores alimentos seguros. Es obligatorio en varios países incluyendo a los Estados Unidos y también dentro de la Unión Europea. Certificaciones

ASC norma mundial de acuicultura responsable. El programa de certificación del MSC ofrece a las pesquerías una herramienta independiente para confirmar la sostenibilidad de su gestión, una ventaja competitiva en el mercado y una manera de asegurar a los compradores que el pescado viene de un recurso bien gestionado y sostenible. En Colombia la autoridad competente en certificación de HACCP es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), entidad que pertenece al Ministerio de Salud (www.invima.gov.co).

Buen servicio al cliente

Una atención de calidad, centrada en satisfacer las necesidades del cliente, es sinónimo de buena imagen. Los clientes satisfechos desearán repetir la experiencia de compra; y la buena imagen de la empresa será transmitida a comercializadores grandes como almacenes de cadena y al cliente al por menor como una de las formas más efectivas de venta para los productos piscícolas.

Trabajar directamente con el consumidor final, dándole a conocer las bondades de los productos y sus formas de preparación y manipulación. Desarrollar campañas para que el consumidor colombiano identifique la importancia de la información que contienen las etiquetas y, con base en la información que esta suministra, pueda identificar la calidad de los productos.

Ventas y rentabilidad

El mercado de los productos de la piscicultura en el país es muy variado y se realiza de acuerdo al tamaño de las producciones y la cercanía a las grandes ciudades. En el caso de los pequeños productores éstos venden su producción a buen precio en el poblado más cercano o directamente en su finca o granja a los vecinos de la región. En el caso de producciones más grandes, el producto es transportado a las ciudades pequeñas más cercanas o a los grandes centros urbanos como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, entre otros y el precio comercializado es menor dado los grandes volúmenes que se manejan.

Los centros de venta de estos productos son las centrales de abastos, las grandes superficies, los almacenes de cadena e hipermercados, o en algunos casos se tienen puntos de venta por parte de las empresas productoras. En los últimos años se ha disminuido por la estabilidad de los precios de venta del producto, frente al aumento del costo de los insumos, especialmente los alimentos concentrados.

Las empresas productoras y comercializadoras piscícolas tienen su propia política de precios definida por volúmenes de compra y tipo de mercado. Según la producción y ventas manejan márgenes y puntos de equilibrio en las empresas.

Entrega oportuna del producto

Los canales de distribución, entendidos como el medio para hacer llegar el producto de la acuicultura al consumidor final, tienen diferentes esquemas en Colombia, desde la venta directa del productor al consumidor final, así como el uso de distribuidores que a su vez tienen relación de venta con mayoristas y minoristas.

Es importante para las empresas piscícolas entregar oportunamente el producto al cliente, para de esta manera reforzar los lazos de confianza y evitar problemas de conservación del producto y calidad.

Tecnología

Este factor trata de poder ofrecer productos o servicios con tecnología de última generación, que garantice una innovación en diseño, una confiabilidad en estructura, que cumpla con las expectativas de los clientes, su cultura y que se produzca con la mejor calidad de acuerdo al progreso y necesidad del cliente y el mercado.

Existen empresas que invierten en investigación y desarrollo de tecnología e infraestructura para la reproducción, incubación y manejo de larvas y alevinos. Además se incluyen Equipos modernos con capacidad para una alta producción, estanques en cemento, estanques en geomembrana, etc. Disponibilidad en el mercado de software como apoyo al productor piscícola, con el que pueden llevar un control de alimentación, edad, peso, etc. en cada etapa de producción.

6.3 Matriz del perfil competitivo

Tabla 38 Matriz del perfil competitivo

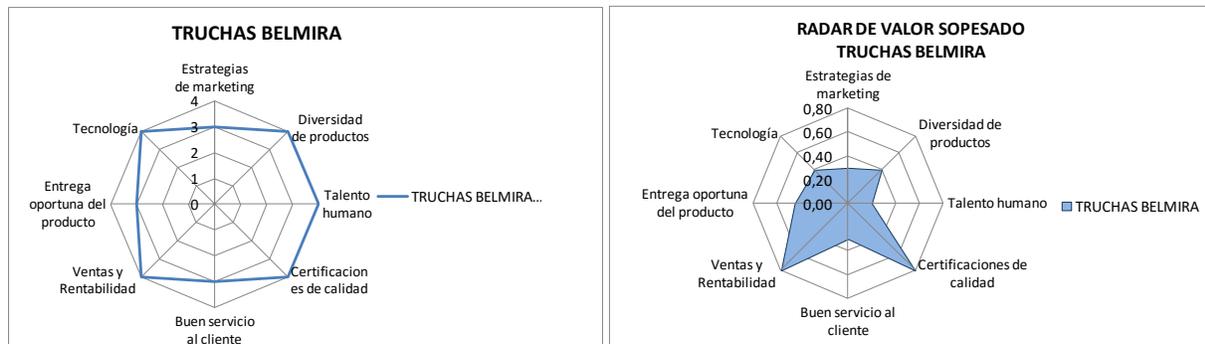
FACTORES CLAVE DE EXITO	Peso		TRUCHAS BELMIRA		PISCICOLA NEW YORK S.A		EL DIVISO		APROPESCA	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Estrategias de marketing	10%	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Diversidad de productos	10%	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Talento humano	5%	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Certificaciones de calidad	20%	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Buen servicio al cliente	10%	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Ventas y Rentabilidad	20%	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Entrega oportuna del producto	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Tecnología	10%	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
TOTAL	100%	1,00		3,65		3,55		3,25		2,65

Fuente: investigación propia

6.4 Radar de benchmarking

El radar de Benchmarking para cada empresa fue elaborado de acuerdo a la matriz del perfil competitivo.

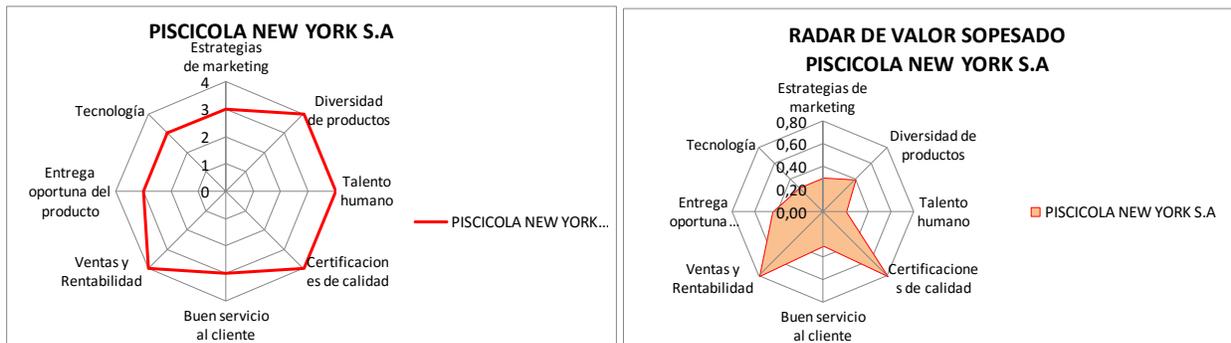
Gráfica 32 Radar de valor Empresa y valor sopesado en TRUCHAS BELMIRA



Fuente: investigación propia desde distintas fuentes

La empresa Truchas Belmira (grafica 31), tiene un excelente desempeño en factores como calidad, diversidad de productos, talento humano, ventas y rentabilidad y tecnología. Tiene un desempeño bueno en estrategias de marketing, buen servicio al cliente y en entrega oportuna del producto.

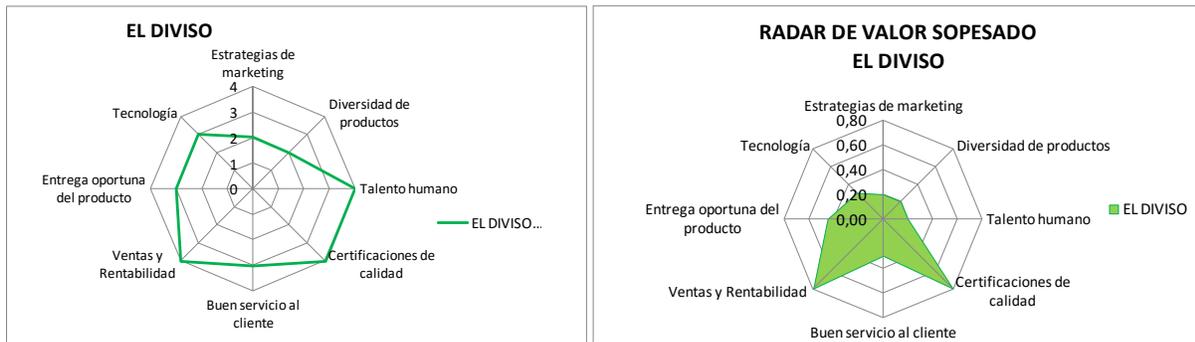
Gráfica 33 Radar de valor Empresa y valor sopesado en PISCICOLA NEW YORK



Fuente: investigación propia desde distintas fuentes

La empresa Piscícola New York (grafica 32), tiene un excelente desempeño en factores como calidad, diversidad de productos, talento humano, ventas y rentabilidad. Tiene un desempeño bueno en estrategias de marketing, buen servicio al cliente, tecnología y en entrega oportuna del producto.

Gráfica 34 Radar de valor Empresa y valor sopesado en EL DIVISO

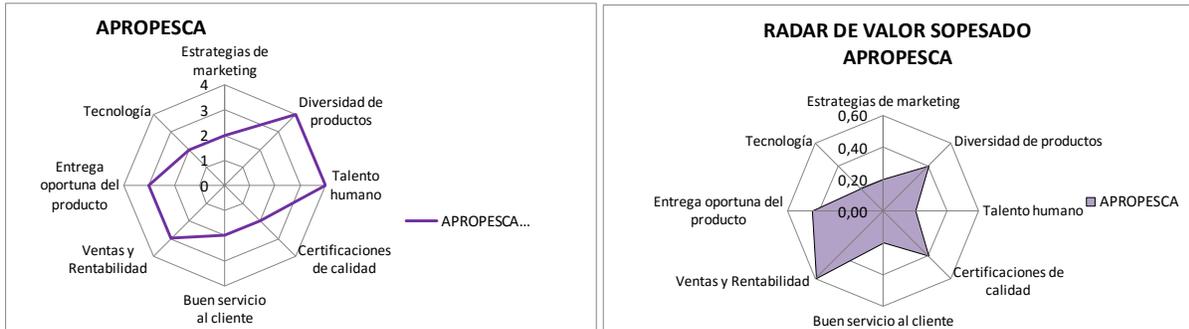


Fuente: investigación propia desde distintas fuentes

La empresa El Diviso (grafica 33), tiene un excelente desempeño en los factores calidad, talento humano, y ventas y rentabilidad. Tiene un desempeño bueno en, servicio al cliente, tecnología y entrega oportuna del producto. En los factores estrategias de marketing y diversidad de productos tiene un desempeño regular.

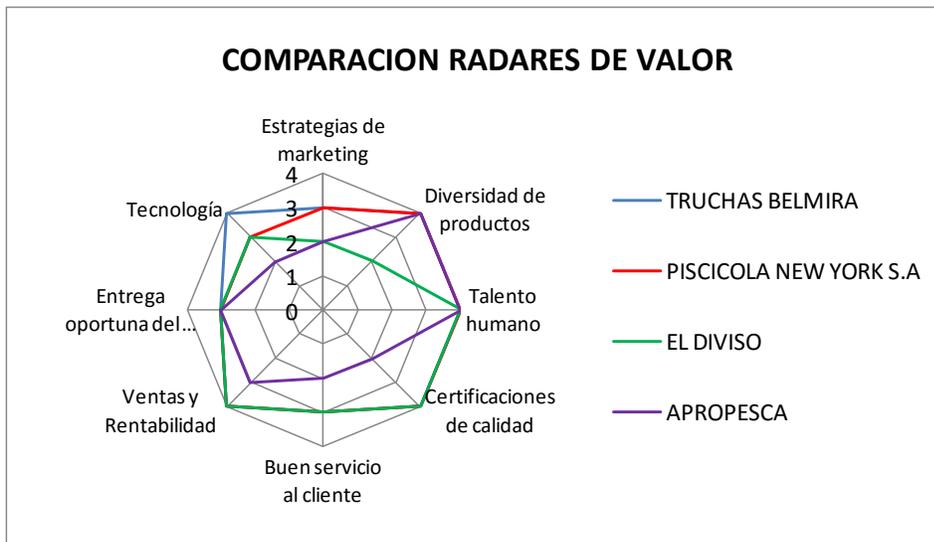
De igual manera se identifica la empresa Apropesca (grafica 34), tiene un excelente desempeño en los factores talento humano, diversidad de productos, Tiene un desempeño bueno en entrega oportuna del producto y en ventas y rentabilidad. En los factores estrategias de marketing, tecnología, servicio al cliente y certificaciones de calidad tienen un desempeño regular

Gráfica 35 Radar de valor Empresa y valor sopesado en APROPESCA



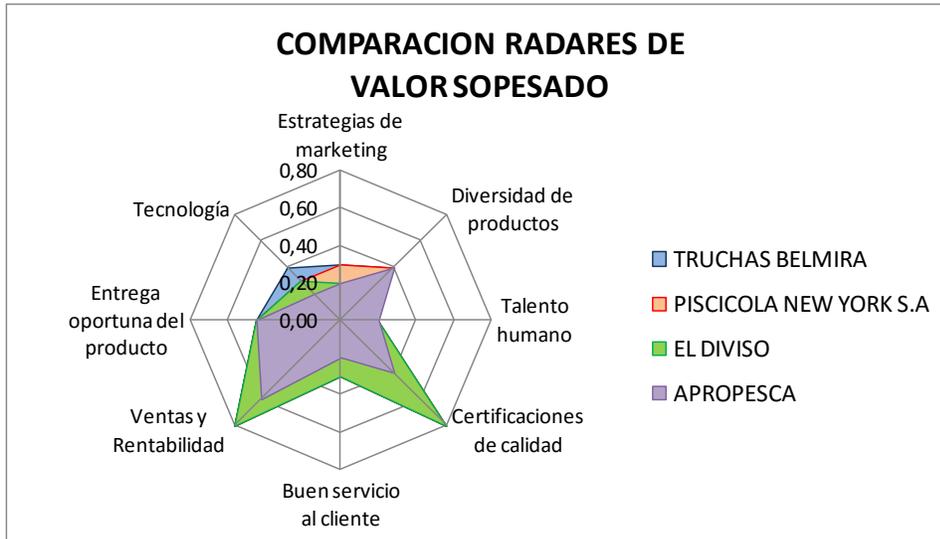
Fuente: investigación propia desde distintas fuentes

Gráfica 36 Comparaciones radares de valor empresas piscícolas



Fuente: investigación propia desde distintas fuentes

Gráfica 37 Comparaciones radares de valor sopesado



Fuente: investigación propia desde distintas fuentes

En los gráficos 35 y 36 se observan los puntos en los cuales las empresas competidoras presentan sus puntos débiles y sus puntos fuertes. En la mayoría las debilidades son las estrategias de marketing y el buen servicio al cliente, donde tienen las calificaciones más bajas. Los puntos más fuertes en la competencia son el talento humano, las ventas y rentabilidad y certificaciones de calidad, donde presentan las calificaciones más altas. En cuanto a entrega oportuna del producto y diversidad del producto todas las empresas tienen una calificación similar de Fortaleza.

6.5 Comentarios

Las empresas competidoras son muy fuertes en Diversidad de productos, Talento humano, Certificaciones de calidad, Ventas y rentabilidad y tecnología. Al comparar APROPESCA, se observa que los factores Estrategias marketing, Certificaciones de calidad, Servicio al cliente y Tecnología, tienen las más bajas calificaciones, mientras que el Talento humano y la diversidad de productos son el fuerte de esta empresa.

Por esta razón APROPESCA para mantenerse y explorar nuevos mercados, debe lograr las certificaciones de calidad que aún no tiene y conservar las que tiene activas. Mantener la diversificación de productos, mejorar el servicio al cliente, con la entrega oportuna del producto,

así mismo fortalecer la tecnología, de otra manera se quedará rezagada sin posibilidades de competir.

Las empresas comparadas son empresas con largas trayectorias, reconocidas en el mercado, lo que ha logrado la confianza entre los clientes y la entrega oportuna y calidad del producto.

El mercadeo y la promoción de APROPESCA se encuentran por debajo de su competencia, lo cual indica que es un factor clave a desarrollar. Es necesario contar con el área comercial que permita una dinámica más activa en cuanto a promoción de los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.

Como recomendación para Apropesca, dada su oportunidad en el mercado, es importante que empiece procesos de gestión de calidad, mejorando los procesos y tomando acciones correctivas en búsqueda del mejoramiento continuo.

Realizar evaluaciones estratégicas periódicamente, para identificar nuevos direccionamientos dependiendo de la situación del sector.

Se debe ampliar el campo de acción, explorar el mercado a nivel nacional.

Inculcar en todo el personal que los procesos deben ser productivos y eficientes, para ser más competitivos y rentables.

El benchmarking se presenta como una herramienta muy útil para la innovación en el seno de la empresa. Sin embargo, el grado de aprovechamiento del estudio depende de la forma en que se lleve a cabo su gestión. Un primer aspecto a tener en cuenta es el tiempo. El benchmarking debe ser un proceso rápido, ya que los datos recogidos quedan pronto obsoletos, al igual que las prácticas que deseamos implantar por ser más eficaces que las de la empresa.

7. Diagnóstico – Análisis interno de Apropesca

Desde el proyecto “Construcción de modelos de negocio para la innovación social” que pretende contribuir al fortalecimiento de las agrocadenas de la Seda, piscícola, cacao, cafés especiales y yuca en el departamento del Cauca”, y como parte de este proyecto de tesis, se ha desarrollado una herramienta metodológica que permite a las organizaciones rurales realizar una autoevaluación o diagnóstico de su estrategia empresarial, herramienta llamada “línea base” que ha sido adaptada y validada en campo, y a partir de la cual las organizaciones rurales desplegarán estrategias y planes de acción para su fortalecimiento.

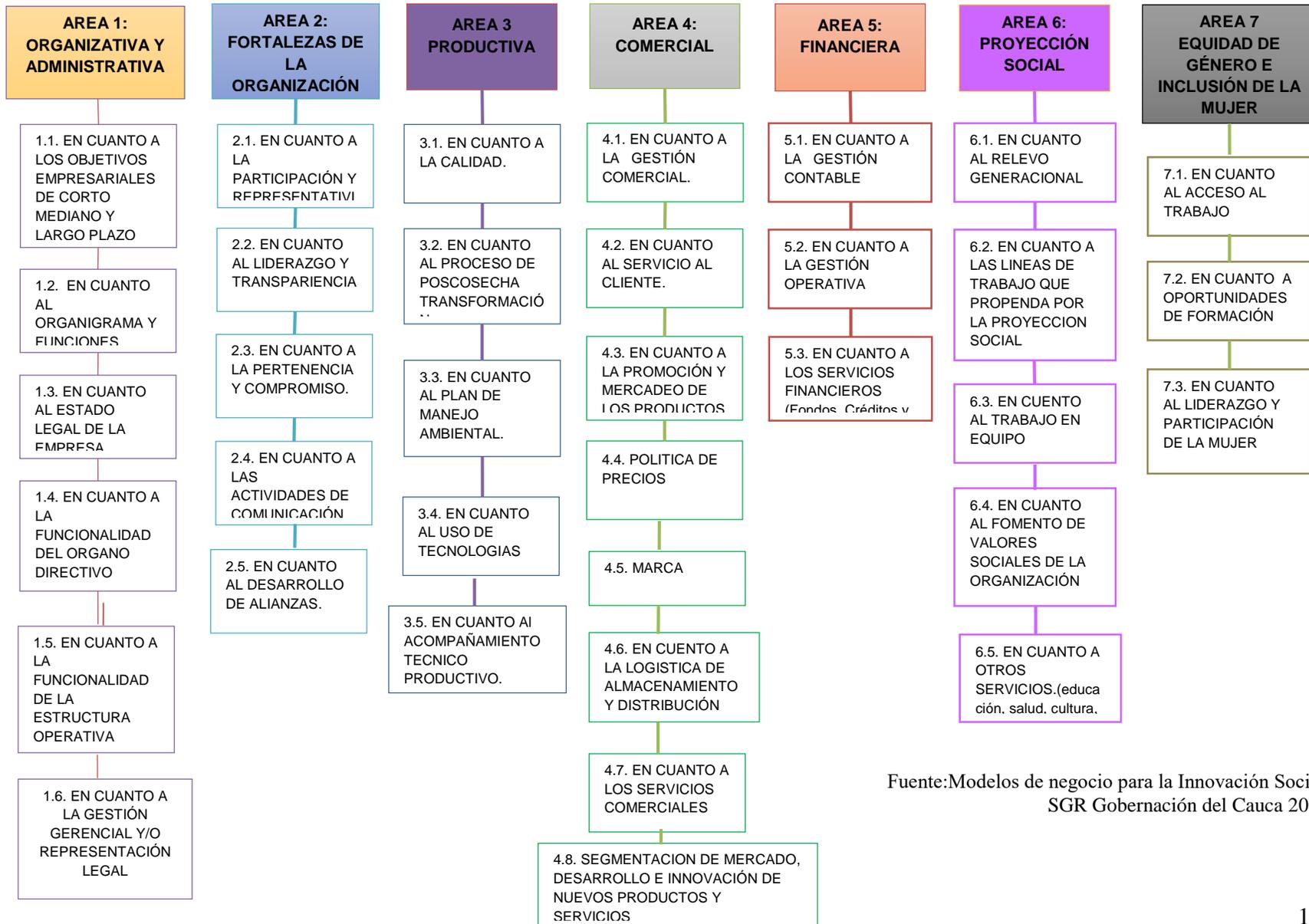
Este documento presenta el resultado de la aplicación de la herramienta “línea base” en la organización APROPESCA de manera participativa y un proceso de observación en el cual se validó este resultado con la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias que sirvieron de ayuda para trabajar en el ordenamiento de las ideas con respecto al proceso estratégico y la gestión en dicha organización.

La información primaria se obtuvo por medio de entrevistas a líderes de la organización y la observación de un día a día en la misma. En las fuentes secundarias se recopilaron documentos existentes en Apropesca y en el Centro de productividad del Cauca CREPIC. Es importante especificar que las entrevistas fueron relevantes en cuanto a que se recogió información sobre funciones y estrategias que han guiado a la organización y se tienen en cuenta no con el ánimo de juzgar su actuación o respuesta, pero si a manera de aprendizaje y de recoger el modelo organizativo aplicado que servirá de referente para establecer mejores prácticas organizativas para otras empresas similares.

7.1 Metodología utilizada

La herramienta de diagnóstico “Línea base” tiene como objetivo evaluar 7 áreas: 1. Organizativa y administrativa, 2. Fortalezas de la organización, 3. Productiva, 4. Comercial, 5. Financiera, 6. Proyección Social, 7. Equidad de Género e Inclusión de la Mujer. A continuación, en la gráfica³⁷ se presenta la estructura de la herramienta con las áreas y subáreas a evaluar del diagnóstico.

Gráfica 38 Áreas y subáreas para el Diagnóstico de Empresas Asociativas Rurales



Fuente: Modelos de negocio para la Innovación Social” SGR Gobernación del Cauca 2016.

La herramienta utilizada para realizar el diagnóstico y la toma de decisiones de los participantes permitió una votación individual (utilizando paletas de colores) y una reflexión en consenso para determinar el nivel de madurez (alta 9-10, media alta 7-8, intermedia 5-6, media baja 3-4 y baja 1-2) en el cual se encuentra la organización por trayectoria y experiencia.

Para el procesamiento de datos se utilizó una hoja de cálculo, que permitió al final graficar los resultados obtenidos por cada área y subárea.

Como trabajo de investigación de esta tesis, después de la evaluación y análisis de la herramienta con los participantes de la organización, se realiza un proceso de observación y validación en campo, para identificar las debilidades y las fortalezas de cada área evaluada, con el objetivo de comprobar si efectivamente cada criterio de la herramienta fue calificado adecuadamente por los participantes de la organización. De esta manera la calificación en algunas áreas subió, bajo o se conservó igual. Resultado del trabajo en campo se presentan los hallazgos significativos desde el área organizativa los cuales la empresa debe tener en cuenta para su proceso estratégico y de mejora.

Para este proyecto de tesis, se realizó el análisis desde el tema organizativo en dos de las siete áreas evaluadas en el diagnóstico:

Área organizativa y administrativa: Determinar la estructura organizativa de Apropesca, y la forma en que se organiza internamente, como desarrolla sus funciones y se implementan estrategias empresariales para cumplir con su misión y alcanzar las metas propuestas en su visión. La estructura organizativa proporciona y contiene todas las áreas con las que debe funcionar la organización, puestos de trabajo (organigrama), normas legales de constitución y funcionamiento, funciones del personal y las relaciones de autoridad.

Área fortalezas de la organización: Las organizaciones que cuentan con participación y representatividad de sus asociados en la toma de decisiones, crean pertenencia, compromiso, transparencia que se refleja en el crecimiento de la organización y el liderazgo de sus representantes.

7.2 Resultados del diagnóstico

7.2.1 diagnóstico Área 1: Organizativa y Administrativa.

Como trabajo de investigación de esta tesis, se presentan a continuación los resultados del diagnóstico:

Tabla 39 Resultado de la evaluación y re evaluación para el área organizativa y administrativa

AREA 1. ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA	APROPESCA	Re evaluación
EN CUANTO A LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES DE CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO	8	7
EN CUANTO AL ORGANIGRAMA Y FUNCIONES	5	5
EN CUANTO AL ESTADO LEGAL DE LA EMPRESA	8	9
EN CUANTO A LA FUNCIONALIDAD DEL ORGANO DIRECTIVO	5	6
EN CUANTO A LA FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA	8	7
EN CUANTO A LA GESTIÓN GERENCIAL Y/O REPRESENTACIÓN LEGAL	5	8
RESULTADOS AREA 1	6,5	7,0

Fuente: Investigación propia "Modelos de negocio para la Innovación Social" SGR Gobernación del Cauca 2016.

La tabla anterior, refleja la calificación de la organización por personas clave de Apropesca, entre ellos: miembros de la junta directiva, operarios de la planta y el gerente. Resultado final **6,5** Asimismo refleja el re evaluación desde el análisis organizativo. Resultado final **7,0**

Observaciones del resultado:

Criterio 1: En cuanto a los objetivos empresariales de corto mediano y largo plazo.

Desde la organización aseguran que hay mayor inclusión social y que se implementan y ejecutan los objetivos empresariales que responden a los intereses y capacidades de los asociados. Calificación: 8.

Según lo observado en campo, en este criterio la calificación baja de 8 a 7, aunque sigue estando en el mismo rango de madurez medio alto. El gerente afirma que la organización tiene un orden de prioridades establecidas para el logro de sus objetivos, sin embargo, es necesario medir el porcentaje de avance del plan estratégico y del plan de gerencia presentado para el año 2015, en el cual se identifican muchas actividades, pero no se cuenta con mecanismos de evaluación o

seguimiento. La falta de aprobación de un plan estratégico de la organización no les permite tener metas a mediano y largo plazo, que permitan evidenciar el crecimiento de la organización.

Criterio 2: En cuanto al organigrama y funciones.

La organización cuenta con una estructura organizativa desde sus inicios y en el año 2012 se trabajó en el cambio de esta estructura que no se ha socializado ni aprobado por la asamblea general.

Calificación: 5

En este criterio no se modificó la calificación con lo observado en campo, Apropesca tiene un organigrama adecuado a su estructura organizativa, que fue desarrollado y aprobado participativamente, pero en la observación de campo se evidencia un organigrama nuevo que no es ejecutado; se debe identificar las debilidades y fortalezas para ponerlo en práctica, esta estructura puede ser un buen modelo de gestión para Apropesca y para otras organizaciones.

Criterio 3: En cuanto al estado legal de la empresa

Los asistentes afirman que manejan todo en regla desde la organización. Calificación: 8

Según la observación en campo la calificación sube de 8 a 9, la organización cumple a cabalidad con los compromisos financieros y tributarios y cuentan con un área contable y financiera; así mismo se identificó que actualmente los trabajadores administrativos y de planta tienen contratos laborales que cumplen con las exigencias de ley.

Criterio 4: En cuanto a la funcionalidad del órgano directivo

El gerente de la organización manifestó que realizan reuniones una vez al mes, a las cuales asisten todos los órganos directivos. Calificación: 5

En este criterio la calificación sube de 5 a 6. Según la observación en campo en general las decisiones se toman por consenso y votación. La Junta de Apropesca desarrolla reuniones de seguimiento 1 vez a la semana y el fondo solidario 1 vez al mes.

Criterio 5: En cuanto a la funcionalidad de la estructura operativa

La organización cuenta con personal necesario para operar con un salario que está acorde a sus responsabilidades. Calificación: 8

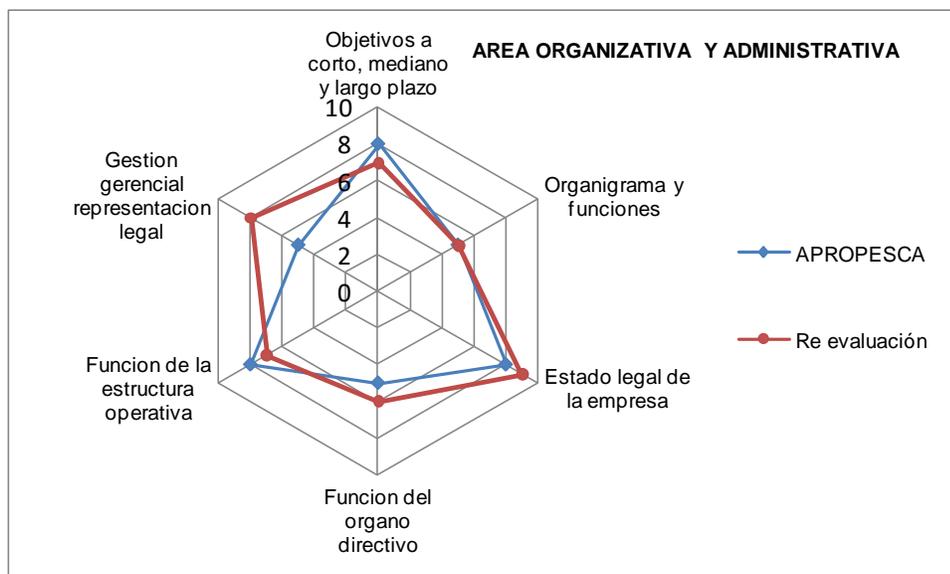
En el trabajo de campo se identificó que Apropesca no cuenta con un sistema de incentivos y estímulos para el personal administrativo, ni para los socios. Pero la organización cuenta con recursos humanos contratados, existe un proceso de selección de personal para la junta directiva y para todos los cargos administrativos. En este criterio la calificación baja de 8 a 7.

Criterio 6: En cuanto a la gestión gerencial y/o representación legal

Los participantes en la autoevaluación estuvieron de acuerdo que la gerencia maneja información clave sobre las diferentes líneas de trabajo de la organización para la toma de decisiones. Calificación: 5

En este criterio sube la calificación de 5 a 8, la gerencia tiene a cargo la gestión de proyectos y la representatividad de la organización, el apoyo a la junta directiva (organización del gasto y ejecución), y en la parte administrativa (pago de nómina, gestión de bancos y gestión comercial). El gerente asume varias actividades, se identifica la urgencia de una mejor gestión y responsabilidades en cada área de la empresa.

Gráfica 39 Área organizativa y administrativa evaluada por los participantes de la organización



Fuente: Investigación propia “Modelos de negocio para la Innovación Social” SGR Gobernación del Cauca 2016.

7.2.3 diagnóstico Área 2: Fortalezas de la Organización.

Como trabajo de investigación de esta tesis, se presentan a continuación los resultados del diagnóstico:

Tabla 40 Resultado de la evaluación para el área fortalezas de la organización

AREA 2: FORTALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	APROPESCA	Re evaluación
EN CUANTO A LA PARTICIPACIÓN Y REPRESENTATIVIDAD	8	8
EN CUANTO AL LIDERAZGO Y TRANSPARENCIA	8	8
EN CUANTO A LA PERTENENCIA Y COMPROMISO	3	3
EN CUANTO A LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	5	5
EN CUANTO AL DESARROLLO DE ALIANZAS	8	8
RESULTADOS AREA 2	6,4	6,4

Fuente: Investigación propia "Modelos de negocio para la Innovación Social" SGR Gobernación del Cauca 2016.

La tabla anterior, refleja la calificación de la organización por personas clave de Apropesca, entre ellos: miembros de la junta directiva, operarios de la planta y el gerente. Resultado final **6.4**

Observaciones del resultado:

En la tabla 39 se presentan los resultados de esta área, en la cual No se realizaron cambios en la calificación de los criterios evaluados por los participantes de la organización, se evidencia en el trabajo de campo que los líderes asumen sus roles y funciones en la organización.

Criterio 1: En cuanto a la participación y representatividad

El gerente afirma que las decisiones operativas en la organización se toman desde la gerencia y las decisiones estratégicas se toman en la asamblea general. Calificación: 8

Criterio 2: En cuanto al liderazgo y transparencia

Los participantes estuvieron de acuerdo que la gestión de los líderes resuelve las necesidades inmediatas de la organización, pero no cuenta con planes y metas claras a mediano y largo plazo. Calificación: 8

Criterio 3: En cuanto a la pertenencia y compromiso

En el momento de calificar este criterio afirman que la participación de los asociados es relativa en asambleas o en reuniones extraordinarias destinadas a informar sobre temas importantes y para solucionar problemas específicos, estuvieron de acuerdo en el criterio que menciona que los asociados participan en algunas actividades de la organización, pero no se comprometen con el cumplimiento de los resultados. Calificación: 3

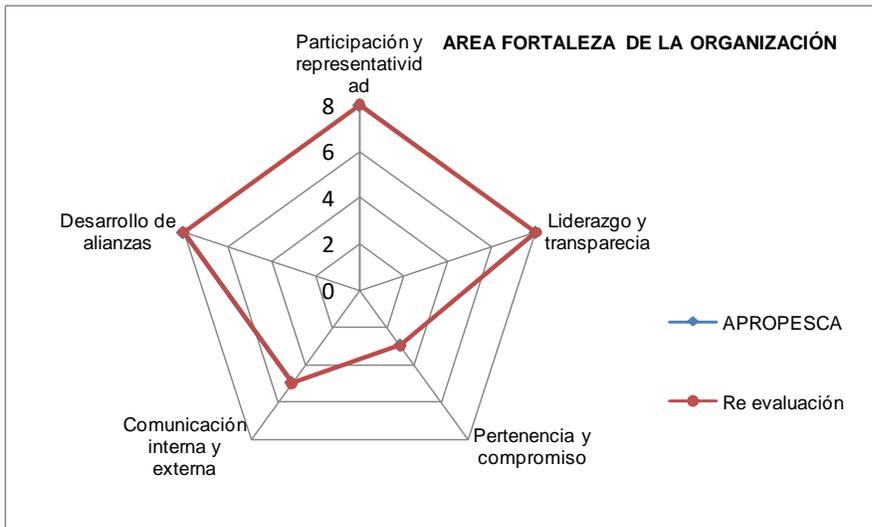
Criterio 4: En cuanto a las actividades de comunicación interna y externa

En la organización se han realizado esfuerzos por mantener la comunicación interna y externa, pero aún existen dificultades con el asociado, no se ha diseñado un plan de comunicaciones que genere visibilizarían, claridad y confianza. Calificación: 5

Criterio 5: En cuanto al desarrollo de alianzas

Según los participantes, la organización se ubica en el nivel 8, lo que significa que cuentan con relaciones y alianzas consolidadas, no solo con clientes y proveedores sino con instituciones del estado que permiten cumplir las metas de la organización. Para dar esta calificación, los asociados argumentan que cuentan con relaciones sólidas con sus clientes mayoristas, tienen una buena relación y se consideran aliados a sus proveedores de alimento concentrado, semilla, insumos tanto para el proceso productivo, como para los procesos de transformación. También tienen un buen relacionamiento con la institucionalidad: alcaldía de Silvia, CREPIC, la Universidad del Cauca, INCODER, AUNAP, CRC, entre otras, con quienes han desarrollado proyectos que impactan directamente sus necesidades.

Gráfica 40 Área fortalezas de la organización evaluada por los participantes de la organización



Fuente: Investigación propia “Modelos de negocio para la Innovación Social” SGR Gobernación del Cauca 2016.

7.3 Fortalezas y debilidades desde el área organizativa en Apropesca

A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades encontradas en el área organizativa y administrativa y en el área fortalezas de la organización, que hacen parte de este trabajo de investigación.

Tabla 41 Fortalezas y debilidades de Apropesca

AREA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA – FORTALEZAS DE LA ORGANIZACION	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos socios venden la trucha por fuera de la organización. 2. La comunicación con los socios no es la mejor sobre todo con los que viven en zonas lejanas. 3. Algunos socios no conocen los estatutos de la organización, desconocen sus deberes y derechos como asociados, No 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apropesca cuenta en su estructura organizativa con: Asamblea General, Comité Administrador del Fondo Solidario de Piscicultores, junta directiva, gerente. 2. La gerencia maneja información clave sobre las diferentes líneas de trabajo de la organización y toma decisiones validadas por su órgano directivo, decisiones que impactan la organización y su gestión es reconocida y legitimada por los socios.

<p>están familiarizados con la plataforma filosófica y el organigrama de Apropesca.</p> <p>4. Apropesca no cuenta con un plan estratégico actualizado y aprobado.</p> <p>5. No cuentan con planes de acción por área funcional de la empresa, incluyendo los de gerencia que deben estar alineados a los objetivos organizativos.</p> <p>6. No se cuenta con perfiles para cada cargo con actividades y responsabilidades en cada área.</p> <p>7. El gerente se encarga de todo el manejo comercial, administrativo y operativo.</p> <p>8. No existe un conocimiento pleno del funcionamiento de la organización, falta compromiso y participación de los socios en la organización.</p> <p>9. La organización no ha repensado sus procesos, dinámicas y estructura organizativa con el fin de analizar su desempeño y fortalecerse interna y externamente.</p> <p>10. La junta directiva y las áreas de la empresa no han desarrollado actividades que permitan identificar los medios de comunicación más efectivos para que los socios tengan presente las decisiones tomadas y los informes presentados.</p> <p>11. No se generan espacios de formación para todos los socios en temas específicos que permitan el crecimiento de la organización.</p>	<p>3. Existe sentido de pertenencia de todos los empleados de la empresa, todos desean aportar sus conocimientos para el crecimiento de la organización.</p> <p>4. la organización tiene un orden de prioridades establecidas para el logro de sus objetivos</p> <p>5. el fondo solidario es parte fundamental del progreso y éxito de la organización, el manejo contable adecuado y las líneas de crédito específicas para piscicultura han permitido que los socios puedan adquirir insumos para trabajar (alimento concentrado, semillas, implementos de trabajo), mejorar su calidad de vida y fortalecer la organización con la comercialización del producto.</p> <p>6. Cuentan con asistencia técnica para todas las estaciones piscícolas, esto permite mantener buena producción y calidad en el producto.</p> <p>7. El trabajo participativo ha sido importante desde los inicios en la organización, esto permite que las decisiones tomadas sean aprobadas por todos.</p> <p>8. Apropesca participa en proyectos de investigación que le permiten contar con personal capacitado y experto en investigación, ajeno a su organización para ayudar a resolver inconvenientes que se presenten con la producción, mortalidad, calidad, manejo de los subproductos piscícolas, entre otros temas.</p> <p>9. Punto de venta comercial: muchas organizaciones han intentado tener un punto de venta propio y no lo han logrado, Apropesca es muestra que se puede lograr con una buena gestión y administración, este punto de venta</p>
--	---

<p>12. Apropesca no cuenta con un sistema de incentivos y estímulos para el personal administrativo y los socios.</p>	<p>funciona desde el año 2012 en la placita campesina.</p> <p>10. Relacionamiento institucional: Apropesca ha sabido aprovechar el apoyo y la cooperación de distintas entidades que le han ayudado a obtener resultados exitosos, entre ellos el CREPIC, la universidad el Cauca, ADAM, Solla, Itacol, CRC, Alcaldía municipal, entre otros.</p> <p>11. Los socios de Apropesca se sienten orgullosos y muestran gran sentido de pertenencia hacia la misma.</p>
---	---

Fuente: Investigación propia “Modelos de negocio para la Innovación Social” SGR Gobernación del Cauca 2016.

7.4 Registro fotográfico

Aplicación de la línea base en Apropesca



7.5 Hallazgos significativos desde lo organizativo en Apropesca.

A partir del resultado de la aplicación de la herramienta “línea base” en la organización APROPESCA de manera participativa y un proceso de observación en el cual se validó este resultado con la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias se pueden identificar algunos hallazgos significativos de procesos estratégicos y de gestión en dicha organización, así como los retos que debe alcanzar para mejorar la sostenibilidad y productividad.

Estructura Organizativa: Desde su creación, Apropesca por consenso define que la gerencia se otorgue a una persona externa a la asociación con el fin de evitar dificultades entre los grupos que hacen parte de la organización, en relación con los procesos de toma de decisiones y los conflictos de intereses que surgen debido a la complejidad de la misma y a la variada participación de productores provenientes de diferentes grupos étnicos y culturales.

Según el documento PECE (2013), La organización está conformada por familias indígenas guambianas y paeces, y también por familias campesinas que han logrado articular sus intereses y expectativas alrededor de la producción piscícola superando las diferencias de tipo cultural y político que pudieran existir entre estos grupos étnicos. Esta situación ha permitido que la organización se convierta en un espacio de encuentro y de coordinación del proceso productivo de la trucha en donde los productores hallan oportunidades de capacitación, orientación y mejora en los procesos de producción y comercialización del producto.

El primer gerente de Apropesca, socio y técnico piscícola fue elegido en el año 2008, por la junta directiva con el proyecto de ADAM-USAID, en el cual los consultores hacían el acompañamiento en las labores de gerencia. La segunda gerencia liderada por una mujer estuvo desde el año 2009 hasta el año 2012.

Con la gerencia nombrada se inicia un proceso de producción escalonada de trucha en todas las estaciones en el año 2009 y se empiezan los primeros ejercicios de comercialización, esto permite que los socios empiecen a tener confianza en la organización al ver que su producto es comprado en su totalidad.

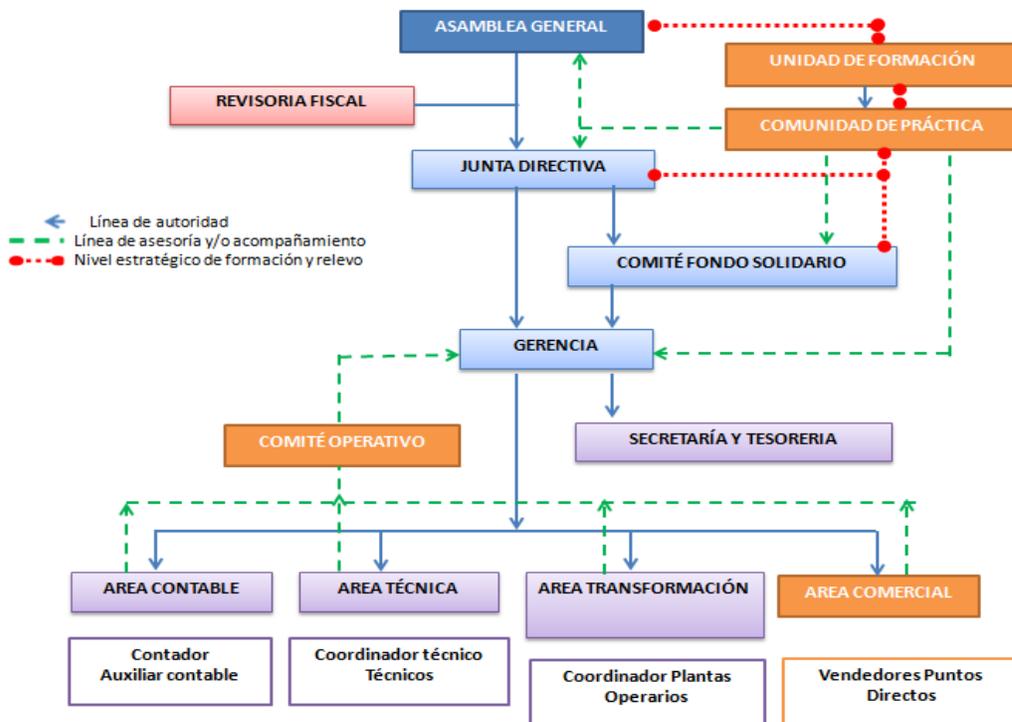
Para el año 2010 caen las ventas por sobreoferta y se presentan pérdidas muy significativas y hacia el año 2011, la organización logra recuperar las pérdidas y se empieza a fortalecer con proyectos

productivos. Para el año 2012 la organización ha aumentado en un 100% las ventas y se presenta un cambio de gerente.

En el año 2013 la organización fortalece su alianza con la Universidad del Cauca con el desarrollo de tres (3) proyectos de investigación y en ese año asume la gerencia el actual gerente, quien se ha encargado de continuar con la articulación institucional y participar con Apropesca en varios proyectos, es así como desde el año 2014 participan y apoyan el proyecto Altpez del Sistema general de Regalías, la Universidad el Cauca y el Crepic, con el cual se busca mejorar las condiciones ambientales con el manejo de los subproductos piscícolas y que estos mismos se vuelvan rentables, de esta manera se trabaja en la construcción de una planta de procesamiento de alimento concentrado para tilapia y trucha cuya materia prima principal son las vísceras recolectadas logísticamente en cada estación piscícola de los municipios de Silvia y Morales Cauca.

Desde el año 2012, en Apropesca se inicia la construcción de una nueva estructura organizativa (grafica 40), para mejorar procesos y gestión.

Gráfica 41 Estructura Organizativa APROPESCA. 2012



Fuente: Apropesca 2012

Con esta estructura se pretendía poner a funcionar la organización, dándoles más participación a los socios y reconociendo la labor que cada uno desempeña en la misma. Se buscaba descentralizar la gerencia bajo un comité operativo que permitiera apoyar estrategias y metas de la empresa e incluir el área comercial.

Esta estructura no se ha aplicado en la empresa debido al cambio de gerente, y en el proceso de investigación se determinó que se trabaja centralizadamente desde la gerencia dando solución todo lo que con lleva el ejercicio administrativo de Apropesca.

El rol del líder: analizado desde la parte administrativa y desde los asociados productores. Según el trabajo de campo, se evidencia que el liderazgo entre los productores es escaso, solo algunos están interesados en apoyar y trabajar por la organización y reconocen el esfuerzo logrado aportando confianza y respaldo a las actividades y estrategias planteadas en la organización. Pero aún se hace necesario que estas personas sigan sumando esfuerzos para que su apoyo sea permanente, asistiendo a las asambleas, reuniones de junta directiva y de fondo solidario. Por el contrario, está el líder que no está enterado sobre las gestiones y/o funcionamiento de la organización pero que recibe beneficios sin comprometerse y es el caso de los socios que venden su producción por fuera de la empresa.

Desde la parte administrativa el liderazgo lo asume el gerente quien está encargado de las actividades empresariales y del fortalecimiento productivo de la organización, además de múltiples tareas del día a día de la organización.

El trabajo participativo: desde el inicio la organización se centró en tener una dinámica participativa en donde todos los socios toman las decisiones en consenso, el socio es importante para la organización y se le debe dar su lugar y su espacio, es importante retomar la visión y misión que le dan rumbo a la organización y permite sentido de pertenencia a todos sus socios.

El fondo solidario: después de analizar a Apropesca e identificar sus puntos fuertes es importante afirmar que el fondo solidario es parte fundamental del progreso y éxito de la organización, el manejo contable adecuado y las líneas de crédito específicas para piscicultura han permitido que los socios puedan adquirir insumos para trabajar (alimento concentrado, semillas, implementos de trabajo), mejorar su calidad de vida y fortalecer la organización con la comercialización del

producto. Este fondo y su manejo han permitido que los socios tengan confianza en la organización y por ende esta sea sostenible. Es importante identificar puntos débiles a mejorar del fondo para que siga siendo un modelo a seguir para otras organizaciones.

Asistencia técnica: Apropesca desde el año 2008 cuenta con técnicos en piscicultura para todos los socios, se encargan de prestar asistencia técnica y seguimiento a las BPA, e intercambiar conocimientos con los productores para poder replicar a los demás socios. A esto se debe la calidad del producto y los rendimientos financieros para los socios y para la organización.

Plan tecnológico-innovación: Apropesca participa de varios proyectos en donde se hace investigación, esto le ha permitido mejorar su producción y obtener pescado de buena calidad, manejo de subproductos piscícolas, mejoramiento en la alimentación, entre otros; es importante que esta estrategia se siga manteniendo ya que le permite a la organización contar con personal capacitado y experto en investigación, ajeno a su organización para ayudar a resolver inconvenientes que se presenten con la producción, mortalidad, entre otros temas.

Punto de venta comercial: muchas organizaciones han intentado tener un punto de venta propio y no lo han logrado, Apropesca es muestra que se puede lograr con una buena gestión y administración, este punto funciona desde el año 2012 en la placita campesina. Es importante potencializar esta imagen y prestigio obtenido a lo largo de estos años, y es momento de poder tener otros puntos de venta.

Comunicación: la comunicación en la organización ha sido un punto fuerte de trabajo, se pensó en organizar las reuniones de asamblea general con todos los socios para que se enteren de primera mano de todo el funcionamiento de la organización y que además tengan voz y voto en las decisiones.

Clientes: La organización, cuenta con tres (3) clientes mayoristas que representan más de 60% de sus ventas, son clientes ubicados en el eje cafetero, Cali y Bogotá. En el mercado local tiene un punto de comercialización directa con el consumidor final que representa cerca del 20% de las ventas, ubicado en la ciudad de Popayán.

En estos dos focos de mercado, la organización adolece de estrategias de atención y manejo de los clientes, lo que ya está generando fallas en la comunicación y rupturas en relaciones de

comercialización que de alguna forma eran consideradas como alianzas, especialmente con los mayoristas. Estas brechas se están generando por una crisis en los precios a nivel nacional que empieza a afectar el esquema de costos de producción y precios internos a los asociados.

Sostenibilidad financiera: El contexto actual del mercado de la trucha para APROPESCA, está definido por clientes mayoristas (70%), que deja una utilidad del 1 al 2%; mercado minorista (10%), que deja una utilidad del 5%; y venta directa en puntos de Silvia y Popayán (20%), que deja una utilidad del 25%. En Popayán, se venden entre dos y tres toneladas al mes. No obstante, el objetivo de la organización, es alcanzar una relación de 50/50, inclinándose a la venta directa donde la utilidad es mayor. Hoy existen cuatro centros de costos desde la parte contable, de acuerdo a las líneas de producto, de esta manera los directivos saben cuánto ganan por cada producto o cuanto pierden.

Competencia: En el municipio de Silvia, existen cinco (5) organizaciones productoras de trucha arcoíris, similares a Apropesca, que vinculan alrededor de cien (100) estaciones piscícolas más y que están accediendo a mercados mayoristas utilizando estrategias de suministro de insumos y compra de toda la producción a un precio menor al de Apropesca. Este sistema de compra es mediado por un convenio. Hasta el momento, no existe una estrategia para abordar esta problemática que puede agravarse, hasta el punto de bloquear los mercados antes atendidos por la organización y aquí no valdrán las relaciones de amistad, pues en estos niveles de comercialización lo que importan es el precio más bajo.

Proveedores: un eslabón importante en cualquier cadena productiva, es el de proveeduría, y Apropesca ha establecido buenas relaciones con quienes le suministran ovas, alevinos, alimento concentrado y materiales y suministros para sus procesos de transformación, no obstante, existen fallas en los procesos de solicitud de insumos y pagos oportunos que están comprometiendo el normal desarrollo de las actividades de la planta de proceso. El diálogo directo con estos proveedores no es frecuente y puede derivarse en una pérdida de confianza y cierre de suministro a crédito.

Relaciones internas: se evidencio además con las entrevistas, la inconformidad del personal que trabaja en Apropesca, por el poco trabajo en equipo promovido desde la gerencia, que concentra las decisiones e información solo a nivel de junta directiva, sintiéndose de algún modo excluidos

de los aportes e ideas que pueden realizar a la solución de problemáticas en todos los ámbitos. Así mismo los asociados, reclaman una mayor atención no solo en términos de la producción, sino al sentimiento de cercanía de la organización con sus problemáticas de familia, de desarrollo humano, de mejoramiento de calidad de vida, el desarrollo del municipio y de su aporte con el medio ambiente.

Relacionamiento institucional: Apropesca ha sabido aprovechar el apoyo y la cooperación de distintas entidades que le han ayudado a obtener resultados exitosos, entre ellos el CREPIC, la universidad el Cauca, ADAM, Solla, Itacol, CRC, Alcaldía municipal, entre otros. Fortalezas que se deben potenciar y seguir articulando para seguir creciendo.

Se resalta que Apropesca a pesar de sus dificultades puede ser un modelo organizativo que sirve de caso de estudio para muchas otras empresas que han pasado por dificultades similares o que tienen que sortear impases como los de Apropesca, organización que supo aprender de sus equivocaciones y a partir de estas encontrar una manera distinta de organizarse, de saber aprovechar las ayudas y recursos que le ofrecían para su fortalecimiento, haciendo viable una buena administración que les ha permitido ser sostenibles en el tiempo y tener liquidez.

Gestiones comerciales: la organización no cuenta con un área comercial o un personal único que asuma exclusivamente esas funciones, a la fecha esta actividad está siendo asumida por el gerente de la empresa. La organización no cuenta con una estrategia de servicio al cliente definido tanto para el cliente interno como externo.

En cuanto a la promoción y mercadeo de los productos: a la fecha no hay un encargado directo para la realización de esta actividad ni un plan estratégico definido que permita una dinámica más activa en cuanto a promoción y mercadeo de los diferentes productos que ofrece Apropesca. La empresa cuenta con su brochure, pero es necesario revisar todo el portafolio comercial y actualizarlo, además cuenta con las fichas técnicas de producto para ofertar a nivel comercial.

8. Direccionamiento Estratégico para el mejoramiento organizativo de

Apropesca 2017-2020

APROPESCA “Asociación productora y comercializadora de productos acuícola y agrícola de Silvia-Cauca” organización constituida hace 18 años que articula 300 familias indígenas y campesinas productoras del municipio de Silvia, organizadas en 47 estaciones piscícolas dedicadas al cultivo de trucha arcoíris. Desde su creación, APROPESCA ha sufrido diferentes altibajos, lo que ha impulsado que continuamente se rediseñe, razón por la cual se ha trabajado en un plan de mejora organizativo, enfocado desde sus prácticas organizacionales.

Con la definición de la estructura de la organización se re diseña el plan estratégico que permite darle dirección a las mejoras de la organización Apropesca y definir un plan de acción por área para el cumplimiento de las metas propuestas.

Una vez se presentan los resultados del diagnóstico a la organización, esta decide iniciar el trabajo en el fortalecimiento organizativo. La construcción de este plan conto con la participación de los miembros de la junta directiva, el gerente y los coordinadores de las áreas de la empresa, así como de algunos empleados de la planta de proceso.

Este trabajo se desarrolló mediante acompañamiento constante y talleres específicos, a partir de la identificación de las necesidades de la organización.

Cabe resaltar la importancia de un trabajo participativo con los socios y sus familias, en el cual se respete la visión cultural y se logre articular el trabajo de investigación, esto permitirá crear lazos de confianza y poner en acción las estrategias y actividades propuestas.

8.1.1 Re-estructuración organizativa para Apropesca.

Después de analizar e investigar Apropesca, se identificó que cuenta con una estructura organizacional que permite mejoras e incluir dos procesos nuevos para la empresa y los socios: el área comercial y el comité operativo que apoya las estrategias y metas de la organización desde la asesoría y acompañamiento para la empresa rural.

Con el apoyo del trabajo de investigación y la aprobación de la junta directiva, se inició un proceso de reestructuración organizativa. A continuación, se presenta la estructura organizativa con la cual funcionaba Apropesca hasta el año 2016, grafica 41.

Gráfica 42 Estructura organizativa de APROPECSA actual

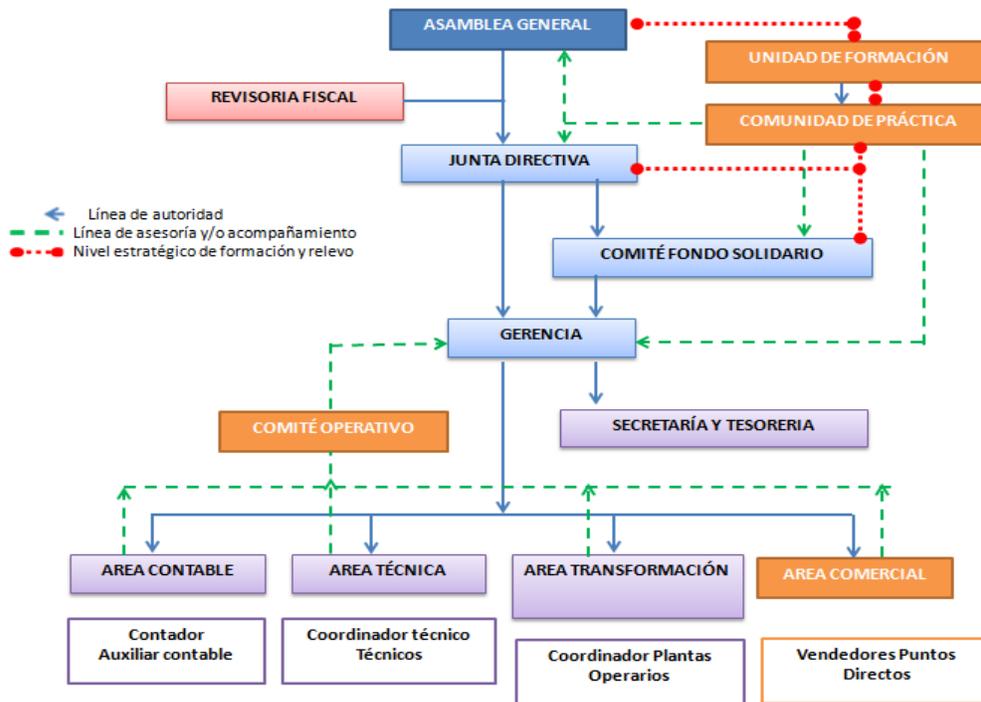


Fuente: Apropesca 2008

Apropesca es una organización sólida y estable financieramente, pero con dificultades organizativas, la gerencia maneja información clave sobre las diferentes líneas de trabajo de la organización y toma decisiones validadas por su órgano directivo que impactan la organización y su gestión es reconocida por los asociados.

En el año 2013 mediante el proyecto PECCI, se propone una nueva estructura organizativa que según sus investigadores es la estructura que necesita la empresa para fortalecer la organización en general (grafica 42).

Gráfica 43 Estructura organizativa propuesta proyecto PECEI



Fuente: proyecto PECEI (2013)

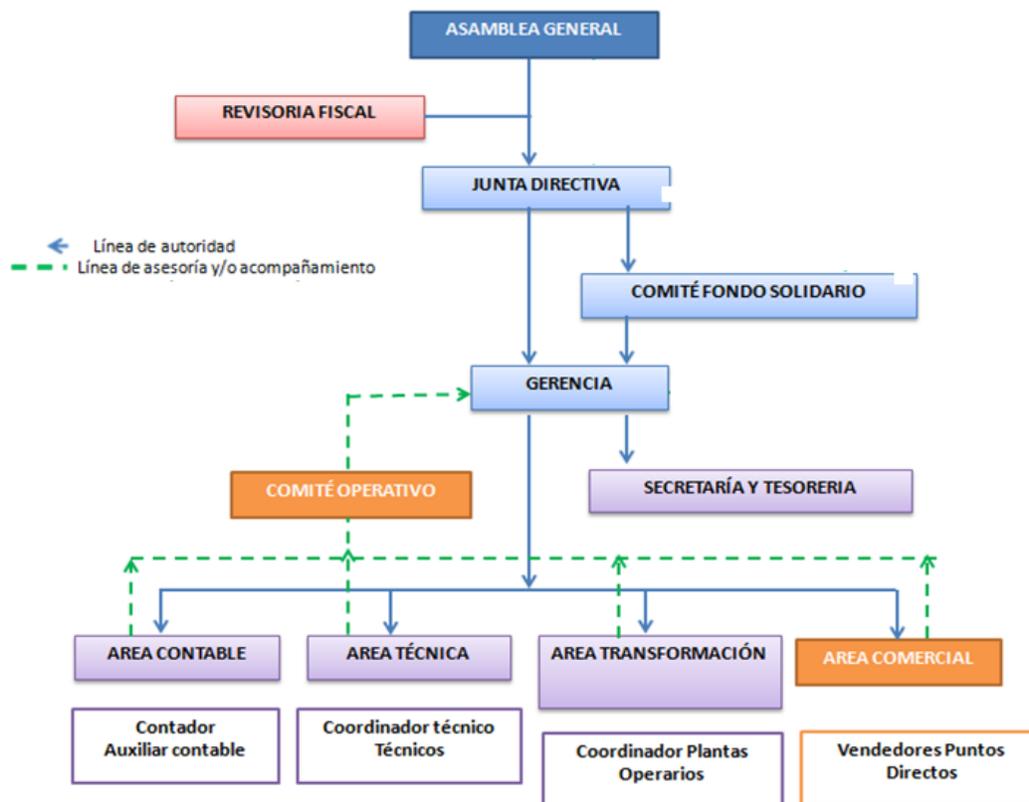
Con esta estructura se pretendía poner a funcionar la organización, dándoles participación a los socios y reconociendo la labor que cada uno desempeña en la misma. Según el trabajo de campo realizado en la empresa, se logró observar que los administrativos y los socios no conocen la esta estructura organizativa para Apropesca.

Después de levantar la línea base de la organización y conocer su condición empresarial, se propone a la junta directiva realizar una reestructuración organizativa, basada en la flexibilidad, trabajo en equipo y apoyo en las áreas de la empresa. Este cambio permitiría a Apropesca dejar de lado las gerencias que han sido de tinte paternalista y han descuidado la base social de la organización que son los productores piscícolas.

Para la reunión de asamblea general del 22 de abril del año 2016, el gerente de Apropesca presento en consideración la estructura organizativa y se decide crear el área comercial de la empresa y el comité operativo de esta estructura, siendo las áreas que identifican como relevantes para Apropesca.

En reunión con la junta directiva el día 16 de agosto de 2016, se aprueba la nueva estructura organizativa para Apropesca, (grafica 43).

Gráfica 44 Estructura organizativa de APROPESCA propuesta en el año 2016



Fuente: Apropesca 2016 – Proyecto Modelos de Negocio

Esta estructura flexible permitirá fortalecer y crear capacidades en los socios y en la administración de la organización.

Como resultado de la investigación y aporte de la misma, se propone iniciar el cambio en la estructura organizativa de Apropesca, afirmando que puede ser un referente para otras empresas rurales similares. El objetivo de cada área nueva es:

Área Comercial: Área encargada de todo lo relacionado al marketing y la comercialización de todos los productos y servicios de la empresa.

Comité operativo: Este comité estaría integrado por el coordinador de cada área, su función principal será la coordinación de actividades entre áreas, además la generación de propuestas de

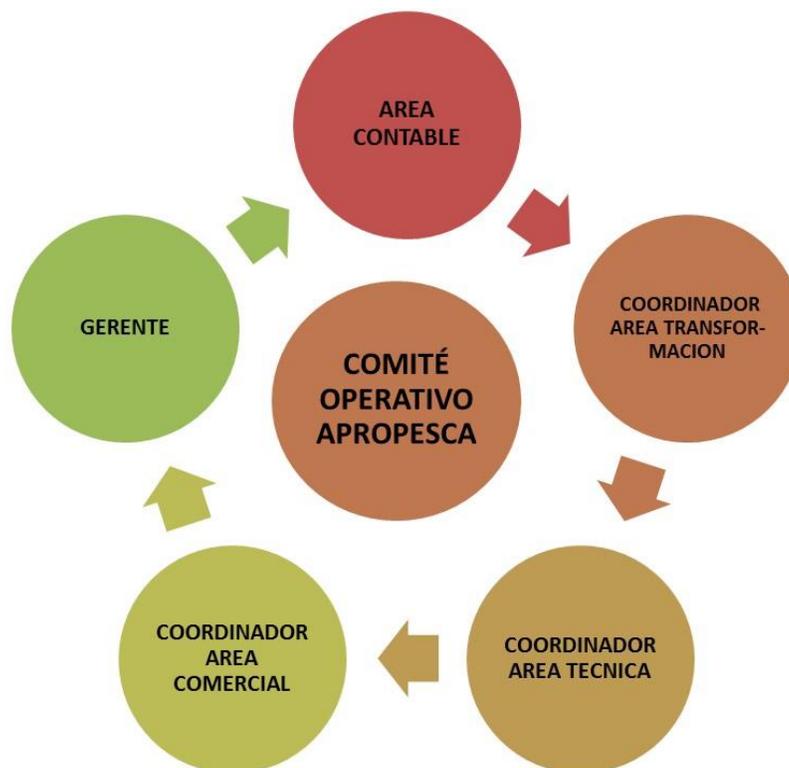
innovación en los procesos, productos y servicios actuales de APROPESCA, ya que se cuenta con el talento humano en la empresa. Cada coordinador deberá presentar un informe de actividades que permitirá apoyar las estrategias y metas a cumplir de la empresa.

8.1.2 Resultados obtenidos estructura organizativa para Apropesca.

8.1.2.1 Inicio del comité operativo para Apropesca

Estructura propuesta del comité operativo

Gráfica 45 Estructura comité operativo para Apropesca



Fuente: propia investigación

Objetivos del comité operativo de Apropesca:

- ✓ Descentralizar las labores de la gerencia y servir de apoyo en la toma de decisiones y establecimiento de estrategias para la empresa.
- ✓ Revisar cada semana: ventas, tesorería, situaciones en particular con los productores, y clientes; volumen de producción, costos, situaciones del personal operativo y administrativo, estado de la infraestructura, estado de la planta de proceso, entre otras.

- ✓ Presentar por cada área el plan de trabajo para la semana, metas, compromisos, resultados que se esperan, situaciones que requieren del apoyo de otras áreas de la empresa, recursos que son requeridos.
- ✓ Tomar decisiones operativas para alcanzar los resultados deseados de corto plazo, para que estos aporten a las metas de largo plazo.
- ✓ Analizar la situación financiera y los resultados del mes si este está culminando. Esto permitirá conocer el impacto y la responsabilidad de cada área con la realidad actual de la empresa y sobre esta base y resultados armar estrategias de crecimiento y rentabilidad.

El inicio de este comité se propuso para el mes de septiembre de 2016. Cada área de la empresa está encargada de empezar a documentar los objetivos, alcances y actividades a cargo, así mismo de elaborar el cronograma de actividades para un año, con objetivos, actividades y tiempos.

El comité operativo tendrá lugar los días viernes de cada semana en el horario de las 8:30 Am, en la oficina del gerente, en la sede administrativa de Apropesca.

El Comité operativo está conformado por los coordinadores de cada una de las áreas de la empresa y es liderado por el gerente. Es un espacio en el cual cada 8 días se socializan las actividades semanales de cada área, metas y resultados obtenidos y se toman decisiones conjuntamente.

¿Qué es el comité operativo para Apropesca?

Es una reunión semanal de dos horas en donde participa el gerente y los coordinadores de cada una de las áreas de la organización. Cada coordinador es el responsable directo de la estructuración de su área, es decir, delimitación del área, funciones específicas y objetivos a corto y largo plazo.

Claves que logran la efectividad del comité operativo para la organización:

- ✓ Se debe convertir en un hábito: esta reunión es semanal como una actividad de participación obligatoria, prioritaria y puntual. En Apropesca se realiza los días viernes y se cuenta con la información necesaria por cada área para poder medir y analizar los resultados de la semana pasada.
- ✓ Contar con un protocolo o secuencia: siempre se realiza a una hora oportuna para contar con la participación de todos, se ha propuesto que sea a las 8:30 AM. La reunión inicia con

una motivación breve del gerente de la empresa y luego una intervención breve de cada área con respecto al tema que haya tocado el gerente. El comité tiene una duración de dos horas, debido a esto se regulan los tiempos para la intervención de cada área.

- ✓ Enviar el acta con anticipación: para este comité se ha propuesto llevar un acta o registro de las tareas, temas y compromisos a los que se llega en la reunión, a este documento se le llama acta, que contiene el resumen de la reunión y se envía antes de la próxima reunión para que los participantes se preparen y tengan en cuenta los compromisos y tareas a presentar. Para llevar el acta de las reuniones de comité se ha designado a la asistente administrativa.

Anexo: Modelo de ACTA de comité operativo de Apropesca (al final del documento).

- ✓ Tiempos de intervención de cada área: el gerente no excede su autoridad ni acapara todo el tiempo de la reunión, así mismo los demás participantes de cada área; el tiempo se aprovecha para escuchar y mirar el desempeño del equipo de trabajo. Existen momentos de discusión, concertación y análisis de situaciones que ameritan estos espacios. El gerente propende porque las personas del equipo de trabajo sean disciplinados, capaces, comprometidos y responsables por sus resultados y sus metas.
- ✓ La reunión del comité está orientada a resultados: este comité tiene como base principal obtener resultados positivos para la empresa. Cada uno de los coordinadores tiene claro cuáles son los resultados que se esperan de su área y su cargo. (Es importante que tengan claro cuales se esperan que sean sus habilidades, competencias, capacidades y destrezas para alcanzar los resultados que se han fijado).
- ✓ Utilizar herramientas que mejoren el desempeño en la reunión: cuando se hace necesario se utilizan presentaciones de power point, informes financieros en Excel, o reportes, noticias, etc., y para que todos estén concentrados en el desarrollo de la reunión se ha propuesto el uso moderado de los celulares durante estas dos horas de comité.
- ✓ Invitación de expertos a la reunión de comité operativo: muchas decisiones y soluciones a temas de importancia son apoyadas por personas externas a la empresa; y que por su posición, experiencia y relación con la misma aportan información adicional para resolver, analizar o tomar decisiones importantes a nivel operativo, comercial, financiero, etc. A estos comités se invita a consultores, asesores o expertos en algún tema específico. Al igual

que para los demás, a estos invitados se les da un tiempo específico para intervenir en este comité evitando que ocupen el tiempo de los demás.

Beneficios del comité operativo para la organización Apropesca:

- ✓ Establecer una instancia para que cada miembro que tenga niveles de responsabilidad, presente un informe sobre los resultados logrados y sus compromisos para mejorarlos.
- ✓ Se ha convertido en hábito y compromiso, cada miembro de la empresa, sabe que debe presentar un informe ejecutivo de diez o quince minutos donde explica sus logros, sus resultados y sus compromisos específicamente para mejorar.
- ✓ Se crea un respeto hacia esa instancia, puesto que de él surgen decisiones que impactan el día a día de la empresa.
- ✓ El gerente ha ido descargando actividades entre sus colaboradores, ahora hay tiempo para realizar algunas gestiones y atender a los socios productores cuando ellos lo requieren.

8.1.2.2 Área Comercial para Apropesca

La propuesta de implementar un área comercial en Apropesca, estructurada con metas y objetivos claros, es una idea que permitirá mayor organización y distribución del trabajo y que traerá grandes beneficios como el incremento en las ventas y el reconocimiento de la empresa a nivel regional y nacional.

Objetivos del área comercial:

- ✓ Definir estrategias, tácticas y planes claros de ventas y promoción de la empresa.
- ✓ Adquirir nuevos contratos y negocios con nuevos clientes individuales o institucionales.
- ✓ Lograr un incremento significativo en las ventas.
- ✓ Abrir nuevos puntos de venta en diferentes zonas de la ciudad de Popayán, con la unificación de la imagen de Apropesca.
- ✓ Gestionar el desarrollo de las estrategias cerciorándose del cumplimiento de los objetivos propuestos, realizando una evaluación de los resultados periódicamente mediante herramientas tales como los indicadores de gestión.

Funciones del área comercial:

- ✓ Realizar un plan de promoción y mercadeo de los diferentes productos que ofrece Apropesca.
- ✓ Desarrollar estrategias de servicio al cliente en los puntos de venta de Apropesca.
- ✓ Supervisar al personal de ventas y medir su rendimiento por medio de herramientas como: indicadores de gestión.
- ✓ Buscar, identificar y seleccionar, mediante bases de datos los posibles nuevos clientes que se pueden atraer a la organización.
- ✓ Proyectar las ventas y definir las cuotas de venta y las comisiones para los vendedores.
- ✓ Recopilar información para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y posteriormente, con base en dicha información, definir y realizar estrategias que permitan el incremento del nivel de las ventas.
- ✓ Mejorar el proceso de los pedidos, minimizar el tiempo empleado para convertir un pedido en una entrega.
- ✓ Mantener registros detallados del comportamiento de las ventas para poder tomar decisiones en un futuro, comenzar nuevas acciones y realizar previsiones.
- ✓ Generar y mantener buenas relaciones con los clientes con ánimo de crear fidelidad y atraer a los clientes potenciales.

Claves que logran la efectividad del comité comercial para la organización:

- ✓ Recopilar información de diferentes clientes reales y potenciales y mantener una base de datos completa y estructurada.
- ✓ Una vez establecida la base de datos realizar contacto previo con cada uno de los clientes realizando llamadas o enviando correos para fijar la fecha en la cual se reunirán para intercambiar información y tratar de cerrar el negocio.
- ✓ Fijar, establecer y pactar las condiciones del pedido, forma de pago, descuentos, lugar seleccionado en el cual será entregado el producto, tamaño y presentación del producto y servicios y costos adicionales.
- ✓ Ejecutar el cierre de la venta.

- ✓ Generar una orden de producción y enviarla al área de producción y transformación de Apropesca Silvia.
- ✓ Despachar y entregar el producto en el sitio acordado con el cliente previamente.

Como resultado de la investigación y aporte a la misma, se propone reformular el plan estratégico de Apropesca, y alinearlo a la estructura organizativa que empieza a funcionar con un comité operativo de apoyo a la gerencia y un área comercial. Así mismo construir un plan de acción que permita guiar la organización hacia su mejora y competitividad.

8.2. Reformular el Plan estratégico: Visión, misión, valores, objetivos estratégicos por área de Apropesca.

El Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Como resultado de la investigación y aporte a la misma, se propone reformular la misión y visión de Apropesca, y alinearlas a la estructura organizativa que empieza a funcionar con un área comercial nueva y un comité operativo de apoyo a la gerencia.

La construcción del plan estratégico cuenta con las siguientes características:

- ✓ Es realizado por los mismos directivos y socios, contando con un facilitador que les oriento para alinear los objetivos y resultados.
- ✓ El facilitador ayudo en el análisis de la realidad actual de la empresa: que hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como está el mercado en general, el sector, el entorno etc.
- ✓ Existió una activa participación de los socios miembros de la junta directiva de Apropesca, los coordinadores de cada área de la empresa y el gerente.

A continuación, en las siguientes tablas se presenta la guía metodológica trabajada participativamente:

Tabla 42 Preguntas guía para la construcción de la misión

PREGUNTAS GUIA	¿QUE?	¿Qué hacemos, que no lo hace nadie más? ¿Que nos anima a tomar la decisión de crear y sostener esta organización? ¿Qué pasaría si esta organización no existe? ¿Qué somos? ¿En que creemos, cuáles son nuestros valores?
	¿COMO?	¿Cómo logramos que el propósito se cumpla? y con qué recursos? ¿De qué manera somos únicos y originales?
	¿CUAL?	¿Cuál es nuestro lenguaje común? ¿Cuál es nuestro negocio?
	¿PORQUE?	¿Porque existimos?
	¿DONDE?	¿Dónde estamos?
	¿QUIEN?	¿Quiénes somos? ¿Quién es nuestro cliente y quién no?, ¿Quién y cómo es nuestra competencia?

Fuente: investigación propia

Tabla 43 Preguntas guía para la construcción de la visión

PREGUNTAS GUIA	¿QUE?	¿Que nos gustaría lograr, donde y para quién? ¿De qué manera somos únicos y originales?
	¿QUIEN?	¿Quiénes seremos?
	¿CUAL?	¿Cuál debería ser nuestro negocio? ¿Cuáles serán nuestros clientes? ¿Cuáles serán nuestros factores de éxito? Nombrar 5
	¿DONDE?	¿A dónde queremos llegar?
	¿COMO?	¿Cómo vemos a la organización en 5 años o en 10 años?

Fuente: investigación propia

Tabla 44 Preguntas guía para la construcción de principios y valores

PREGUNTAS GUIA	¿PORQUE?	¿Porque son importantes los valores?
	¿CUAL?	¿Cuáles nos identifican como organización? Nombrar 5
	¿QUE?	¿Qué pasaría si no estuvieran presentes en la organización?

Fuente: investigación propia

Tabla 45 Preguntas guía para la construcción de objetivos por áreas estratégicas

PREGUNTAS GUIA	¿QUE?	¿Qué necesitamos tener, hacer o mejorar hoy para volver realidad la visión?
	¿CUAL?	¿Cuáles son los elementos fundamentales de la asociación?
	¿COMO?	¿Cómo logramos que los objetivos sean una realidad?

Fuente: investigación propia

8.2.1 Resultados Re formular el Plan estratégico de Apropesca

Misión Apropesca

Somos una familia intercultural que busca mejorar la calidad de vida y futuro de nuestros hijos, creyendo en nuestros valores; aprovechando las bondades de la madre tierra y la fuerza de trabajo de nuestros asociados, obtenemos del campo diversos productos que ofertamos al mercado nacional con criterios de calidad, origen y responsabilidad ambiental.

Visión Apropesca

Apropesca un esfuerzo de productores, se consolidará en el año 2019 como una empresa asociativa en el ámbito nacional atendiendo exigencias del mercado, aplicando tecnologías y buenas prácticas acuícolas y agrícolas en los procesos productivos, asegurando el futuro de sus familias, su cultura y el medio ambiente.

Valores de Apropesca

En Apropesca los valores son los cimientos de la cultura organizacional, proporcionan sentido de pertenencia para todos los socios y establece directrices para el compromiso diario.

- Responsabilidad: “Es hacer lo que nos corresponde, de la mejor manera, por el beneficio colectivo”.
- Honestidad: “Es hacer lo que uno piensa y siente, para el bien de uno y de la organización”.
- Tolerancia: “Es ser conscientes de que hay otras formas de pensar y actuar de los demás, que se puede o no estar de acuerdo con lo que dicen y además tener la libertad de hacerlo. En otras palabras, es el arte de ser feliz en compañía de otros”.
- Amabilidad: “Es lo que nos impulsa a sonreír a ser atentos, cordiales y afectuosos con la gente que nos rodea”.
- Respeto: “Es permitir que podamos reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos”.
- Compromiso: “Es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante aquello que se nos ha confiado. Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla de valentía en nuestras intenciones, es la acción que habla más allá de las palabras,

hacer tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas para poder cambiar las cosas”.

Objetivos estratégicos Apropesca

El objetivo estratégico es aquello que la organización pretende lograr, son los estados o resultados deseados del comportamiento y representan las condiciones futuras que la organización lucha por alcanzar y que deben ser concretados en un plan de acción. Para el caso de Apropesca estos objetivos se han orientado a cada una de las áreas de la empresa.

Gráfica 46 Objetivos estratégicos Apropesca

Área Organizativa	Diseño e implementación de estrategias dirigidas al fortalecimiento de los vínculos del socio con la organización.
Área administrativa y financiera	Gestión de capital de trabajo que permita mejorar los indicadores de liquidez financiera mediante estrategias de planificación de gastos e inversiones.
Área Productiva	Mejorar la calidad del producto con técnicas de BPA, que permitan incrementar la producción para atender la demanda existente en el mercado.
Área Comercial	Implementar un modelo de negocio que le permita a la organización diversificar su oferta de productos y llegar a nuevos mercados desatendidos actualmente.
Área Transformación	Elaborar e implementar un plan de mejoras requeridas en los diferentes procesos según el INVIMA.
Área Ambiental	Mantener protocolos de producción limpia para la organización.

Fuente: investigación propia

8.2.3 Registro fotográfico talleres Apropesca.

Construcción del plan estratégico de Apropesca



8.3 Plan de acción y de mejoramiento Apropesca

Una vez realizados los diagnósticos externo e interno de la empresa y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso. Para esto se elaboran planes de acción para la empresa de corto, mediano y largo plazo,

Es importante resaltar, que el presente documento recoge las debilidades y propuestas de mejora, que se identificaron a través de un ejercicio de participación entre los responsables de cada área de la organización, la gerencia y la presencia de integrantes de la junta directiva de Apropesca.

Tabla 46 Área organizativa

AREA ORGANIZATIVA						
Objetivo estratégico	Diseñar e implementar estrategias dirigidas al fortalecimiento de los vínculos del socio con la organización.					
Debilidad Identificada	Algunas estaciones asociadas presentan comportamientos desleales con la organización que afectan la disponibilidad de producto para su comercialización.					
Acción de mejora propuesta	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADOR
1. Construir un plan de acción solidario , para reforzar los vínculos de los socios con la organización. Este plan puede contener acciones como: Brigadas de Salud, Becas de Educación, apoyo para la obtención de subsidios de vivienda, apoyo en calamidades y desastres, por último, considerar actividades de recreación. Capacitación en formación empresarial	1.1 En junta directiva, definición de criterios para construcción, implementación y ejecución de un Plan de Acción Social – APROPESCA. Acto Administrativo.	3 meses	Gerencia, junta directiva, revisoría fiscal.	Plan de acción solidario estructurado y socializado a la Asamblea general de la organización y operando	Financieros: El plan de acción social se construye con los excedentes del ejercicio contable del año 2015 (utilidades de la empresa). Para el año 2015 fue de \$72.000.000 de pesos. Humanos: Consultoría profesional elaboración del plan. \$1.500.000 2 administrativos de Apropesca (contador y asistente administrativa) Logísticos: talleres para elaborar el plan aprox. 3. Valor \$200.000.	% de recursos financieros del plan comprometidos en las actividades del plan acción social: 40% se destina para el fortalecimiento del fondo solidario productivo. 25% para amortiguar cartera de difícil cobro. 5% para calamidades domésticas, 10% para capacitación, 10% día del piscicultor y un 10% para educación, cultura y recreación
	1.2 Socialización del plan a la asamblea para aprobación. 1.3 Informes para la Asamblea general del BENEFICIO de ser ASOCIADO; divulgar recursos invertidos en todo tipo de acciones administrativas de la Junta Directiva y de sus asociados: Viáticos, Honorarios, Préstamos, Auxilios, Calamidades, Talleres de capacitación, Gastos de representación, Recursos de proyectos, Aportes a la comunidad, Empleos directos de asociados o familiares en 1er grado, etc.	Asamblea Ordinaria marzo2017	Gerencia, junta directiva, revisoría fiscal.	1 informe financiero general para la Asamblea		
	Visitas zonales de la gerencia y junta directiva	4 meses	Gerencia, Junta directiva	4 visitas por mes	Logísticos: \$320.000 al mes, \$80.000 para cada visita.	Visitas zonales= número de visitas

						realizadas/ total de visitas programadas.
2. Elaborar y aplicar el reglamento interno de la empresa para empleados.	2.1 Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	3 meses	Gerencia, coordinadores de área	1 Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	Humanos: Consultoría profesional Elaboración reglamento interno. \$2.400.000 Logísticos: talleres para elaborar el reglamento aprox. 3. Valor \$200.000.	Reglamento estudiado por gerencia y junta directiva para su aceptación e implementación de acciones propuestas.

Tabla 47 Área administrativa y financiera

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
Objetivo estratégico	Gestionar capital de trabajo que permita mejorar los indicadores de liquidez financiera mediante estrategias de planificación de gastos e inversiones.					
Debilidad Identificada	i) Problemas de flujo de caja y liquidez derivadas de la operación del fondo solidario y el volumen de producción. ii) talento humano vinculado al área con poca experiencia y capacidad de respuesta a las exigencias actuales de la organización.					
Acción de mejora propuesta	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADOR
1. Planificar financieramente la empresa	1.1 Gestión en la consecución de capital de trabajo	Permanente	gerencia, área financiera y técnica	1 crédito bancario por valor de \$200.000.000	Humanos: gerente Financieros: Viajes a Popayán valor aprox. \$200.000	No. de gestiones/visitas realizadas a los bancos
2. Planificar y controlar el gasto	2.1. Liquidación contable rápida de cosechas y programación de pagos.	Semanal	área productiva, área financiera, gerencia	Liquidación contable de cosechas por mes.	Humanos: (contador y técnico piscícola)	Liquidez= activo disponible/pasivo o circulante
	2.2. Implementación del corte de caja diario.	Permanente		Reglamento de caja menor operando	Humanos: 2 administrativos de Apropesca (contador y asistente administrativa)	Reglamento estudiado por gerencia para su aceptación e implementación de acciones propuestas.
	2.3. Implementación de la caja menor y su reglamento	Permanente	área financiera			

<p>3. Evaluar líneas de crédito, Evaluar montos, Ajustar reglamento de operación del Fondo solidario</p>	<p>3.1. Aplicación de directrices de asamblea general y estatutos para la liquidación ajuste de saldos al fondo solidario de acuerdo a la producción de cada asociado (topes de crédito: 6 millones por productor, cláusulas de cumplimiento del reglamento del fondo solidario).</p> <p>3.2. Aplicación de política de ahorro por productor como estrategia de capitalización de la empresa.</p> <p>3.3. Depuración de asociados inactivos.</p>	<p>Cada ciclo productivo</p> <p>Cada ciclo productivo</p> <p>A anual</p>	<p>Junta directiva, Gerencia, Fondo Solidario, área financiera y área técnica</p> <p>Junta directiva, Gerencia, Fondo Solidario, área financiera y área técnica</p> <p>Gerencia, área técnica</p>	<p>50% liquidación de saldos.</p> <p>Cumplimiento del reglamento del fondo</p>	<p>Humanos: 2 administrativos de Apropesca (contador y técnico piscícola)</p>	<p>Acceso de los socios al crédito= (cartera colocada a los socios de la organización/cartera total) *100</p> <p>Número total de socios activos / número total de socios inactivos</p>
<p>4. Consolidar patrimonio.</p>	<p>4.1 Rendimiento de la empresa, para adquisición de activos fijos-compra de lote y bienes inmuebles</p>	<p>A anual</p>	<p>Área financiera, gerencia, Junta directiva, revisor fiscal</p>	<p>Informe financiero</p>	<p>Humanos: 2 administrativos de Apropesca (contador y revisor fiscal)</p>	<p>Rentabilidad del patrimonio= (utilidad neta/patrimonio) *100</p>
<p>5. Recuperar cartera: cobranza y metas de recaudo</p>	<p>5.1. Procedimiento de cobro de las cuentas por cobrar.</p> <p>5.2. Aprobación por Junta Directiva de la estrategia de cobro conciliado o coactivo: (Abogado o Empresa).</p>	<p>Primeros 6 meses</p>	<p>Área financiera, gerencia, Junta directiva, Fondo solidario.</p>	<p>1 manual procedimiento cobro cartera morosa.</p>	<p>Humanos: 2 administrativos de Apropesca (contador y revisor fiscal)</p>	<p>Morosidad de la cartera= (cartera vencida/cartera total) *100</p>
<p>6. Fortalecer el equipo financiero: implementar un proceso de selección, elaborar términos de referencia, perfil del cargo y resultados a alcanzar con su contratación.</p>	<p>6.1. Ajuste e implementación del manual de funciones, procesos, actividades y responsabilidades.</p>	<p>Primeros 6 meses</p>	<p>Área financiera gerencia, Junta directiva,</p>	<p>Manual de funciones</p>	<p>Humanos: Consultoría profesional \$2.400.000</p>	<p>Documento estudiado por gerencia para su aceptación e implementación de acciones propuestas.</p>

7. Implementar nuevas leyes contables (NIIF)	7.1 Actualización en normas contables	Acción permanente	Gerencia, área financiera, Junta directiva.	Actualización contable	Humanos: Consultoría profesional \$4.000.000 Gastos administrativos de Apropesca (contador y revisor fiscal)	No. de capacitaciones recibidas x mes x persona.
--	---------------------------------------	-------------------	---	------------------------	---	--

Tabla 48 Área productiva

AREA PRODUCTIVA						
Objetivo estratégico	Mejorar la calidad del producto con técnicas de BPA, que permitan incrementar la producción para atender la demanda existente en el mercado.					
Debilidad Identificada	i) La producción actual no alcanza a satisfacer la demanda existente del producto en el mercado. ii) infraestructura deficiente. iii) personal limitado para dar respuesta y cobertura a las actividades de asistencia técnica que requiere el seguimiento de la actividad productiva en las estaciones asociadas. iv) el personal vinculado a labores de asistencia técnica, necesita formación para estar actualizado en temas prioritarios. v) la totalidad de las estaciones socias no tienen estandarizados sus procesos de producción.					
Acción de mejora propuesta	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADOR
1. Incrementar la producción de 15 atons/mes 2016 productores asociados. A 30 tons/mes 2017, con productores particulares.	1.1 Fomento de mayor densidad de siembra en cultivos de asociados con capacidad de infraestructura y organización. 1.2 Revisión periódica de costos de producción y manejo de registros. (documentos) 1.3 Aplicación de registros de producción en cada estación piscícola. 1.4 Estímulo de mejor y pronto pago a productores asociados. 1.5 Adecuados precios de insumos para productores que compren de contado y depósitos de cosecha.	Cada ciclo productivo Acción permanente Permanente Permanente Acción Permanente	Fondo solidario, Junta directiva, gerencia, área comercial, área técnica. Área técnica	Incremento 50% actual en la densidad e siembra	Humanos: Gastos administrativos Apropesca 2 empleados (contador y asistencia técnica)	Número de toneladas producidas mes (*100) / 30 ton/mes.

			Área técnica, gerencia, área financiera.			
2. Estandarizar el incremento de la producción de semilla con calidad y beneficio de costos para el asociado.	2.1 Implementación de normas y criterios técnicos para certificación de producción de semilla con "Acuagranja". 2.2. Ajustes técnicos al proceso de eclosión y Alevinaje para mejorar la eficiencia productiva.	Permanente	Área técnica, gerencia	Estandarizar la producción en un 100%	Humanos: Gastos administrativos Apropesca 2 empleados (asistencia técnica) Financieros: acondicionamientos técnicos \$10.000.000	Mejoramiento de la eficiencia productiva medido con los niveles de conversión alimenticia.
3. Diseñar y promover la implementación de las buenas prácticas acuícolas- producción primaria.	3.1 Procedimientos técnicos sugeridos a través del proyecto "Aprovechamiento de Subproductos Proyecto UNICAUCA – COLCIENCIAS – SGR – Organización.	Permanente	Gerencia, Junta directiva	Capacitar al personal técnico de Apropesca en BPPA.	Logísticos: talleres de implantación de BPPA. \$2.000.000	Numero de capacitaciones y numero de prácticas en campo.
4. Diseñar e implementar un plan de actualización para el personal dedicado a las labores de asistencia técnica.	4.1 Construcción e implementación de plan de capacitaciones. 4.2 Equipo de laboratorio para mejorar el diagnóstico de enfermedades.	Primeros 6 meses	Gerencia, área técnica	Plan de capacitaciones para el área técnica.	Humanos: Gastos administrativos Financieros: compra equipo laboratorio \$15.000.000	Numero de capacitaciones y numero de prácticas en campo.
5. Construir registros de producción de manera conjunta con los productores.	5.1 Capacitación y acompañamiento técnico a los asociados 5.2 Sistematización y análisis de la información productiva	Permanente Permanente	Área técnica	Al menos 1 capacitación técnica al mes para los asociados	Humanos: Gastos administrativos Apropesca 2 empleados (asistencia técnica)	Numero de capacitaciones y numero de prácticas en campo.

Tabla 49 Área ambiental

AREA AMBIENTAL						
Objetivo estratégico	Mantener protocolos de Producción limpia para la organización.					
Debilidad Identificada	Pocas estaciones piscícolas realizan prácticas amigables con el medio ambiente					
Acción de mejora propuesta	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADOR
1. Diseñar e implementar campañas para la reforestación de fuentes hídricas, limpieza y medición de caudales, manejo de Residuos sólidos y líquidos mediante compostajes y ptar.	1.1 Desarrollar un plan de manejo ambiental para la asociación y para asociados.	Acción permanente	Área técnica	El 50% de los asociados participan en el desarrollo del plan de manejo ambiental y lo ponen en práctica.	Humanos: Gastos administrativos Apropesca 2 empleados (asistencia técnica) Logísticos: talleres. \$1.000.000	Numero de capacitaciones y numero de prácticas en campo.

Tabla 50 Área comercial

AREA COMERCIAL						
Objetivo estratégico	Implementar un modelo de negocio que le permita a la organización diversificar su oferta de productos y llegar a nuevos mercados desatendidos actualmente.					
Debilidad Identificada	i) Dependencia de pocos productos en el mercado. ii) la organización no cuenta con una estrategia clara de posicionamiento del producto, ni una estrategia de medios que le permita impactar al consumidor para incentivar la compra. iii) No se cuenta con líneas de producto que aborden las tendencias alimenticias de alto consumo en los últimos años.					
Acción de mejora propuesta	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADOR
1. Contratación de una persona idónea para el área comercial	1.1 crear estructura comercial 1.2 crear el manual de funciones para el área comercial y mercadeo	Primeros 6 meses	gerencia, junta directiva y asamblea	1 manual de funciones del área comercial	Humanos: Consultoría profesional \$2.000.000	Documento estudiado por gerencia para su aceptación e implementación de acciones propuestas.

2. Organizar la base de datos por clientes	2.1 definición de proyecciones de ventas mensuales y anual	Primeros dos meses	comercial y gerencia	Base de datos con proyección en ventas a 6 meses.	Humanos: contratación área comercial	
3. Desarrollar nuevos productos y referencias con registro sanitario	3.1. Creación de referencia de producto infantil, filetes (lonjas de filetes tipo lonchera). 3.2. línea hamburguesa 3.3. Apanados y embutidos 3.4. línea ahumados línea albóndigas	Primeros 6 meses	comercial, gerencia y jefe de planta	Incremento en las ventas en un 20%.	Financieros: costos por producto para licencias \$4.000.000 Equipamiento para la producción \$25.000.000	Participación en el mercado con nuevas líneas= (valor de las ventas de productos nuevos / valor total de las ventas) *100
4. Desarrollar nuevos empaques acordes con los mercados especializados, resaltando marca propia Piyau.	4.1 Desarrollo de empaque para producto infantil 4.2 desarrollo de empaque para mercados de grandes superficies y puntos de venta. 4.3 Trabajo conjunto con el área de planta para mejorar la impresión de fecha de proceso y vencimiento, para poder cumplir con las exigencias del mercado. 4.4 Generación del código de barras variable para producto EAN 13. Generación de código de barras EAN 14	Acción permanente	Gerencia y comercial	Incrementar las ventas en un 20%	Financieros: costos nuevos empaques, códigos de barra, \$18.000.000	Participación en el mercado con nuevos empaques = (valor de las ventas de productos nuevos empaques / valor total de las ventas) *100 Valorar la aceptación del empaque nuevo.
5. Crear el programa de servicio y atención al cliente	5.1 creación de ficha de medición de tiempo de respuesta de quejas y reclamos de clientes externos 5.2 Seguimiento a la medición de cumplimiento en entrega de pedidos 5.3 Seguimiento a la satisfacción por calidad despachada para marca propia y para marca blanca para el caso de ventas a mayorista.	Acción permanente	comercial, gerencia y junta directiva	Incrementar las ventas en un 20%	Humanos: contratación área comercial	% de crecimiento de clientes del negocio.
6. Realizar de un plan de promoción y mercadeo de los diferentes productos que ofrece Apropesca.	6.1 Actualización del material POP de la empresa.	Primeros 3 meses	comercial y gerencia	Implementar material publicitario para incrementar las ventas en un 10% punto la placita campesina.	Financieros: costos publicidad \$4.000.000	Valor el impacto del material publicitario a partir de las ventas alcanzadas y comparación de costos vs beneficios.

						Valoración de la imagen.
7. Realizar una campaña de posicionamiento de marca Piyau	7.1 Actividades de campaña para lanzar la marca	Primeros 6 meses	comercial, gerencia y junta directiva	1 evento realizado de lanzamiento de la marca Piyau.	Financieros: gastos de logística y publicidad \$4.000.000	Valor el impacto del lanzamiento a partir de las ventas alcanzadas y comparación de costos vs beneficios.
8. implementar estrategias para nuevos mercados	8.1 creación de nuevos puntos de venta 8.2 la placita campesina norte, Sevilla valle 8.3 Cali y Bogotá concesionario. 8.4 nuevos clientes minoristas 8.5 mercado local y mercado regional (restaurantes, domicilios en Popayán, definición de rutas) 8.6 mercado de grandes superficies: yumbo, éxito 8.7 mercado institucional: hospital San José y Susana, cárcel, ejercito casino.	Acción permanente	comercial y gerencia	1 punto de venta nuevo en la ciudad	Financieros: costos codificación en almacenes de cadena Bogotá y Medellín. \$4.000.000	Participación en nuevos mercados = (valor de las ventas en nuevos mercados / valor total de las ventas) *100
9. Unificar la imagen en puntos de venta de APROPESCA	9.1 Realizar señalización uniforme de los puntos de venta 9.2 Realizar el diseño de implantación de las referencias en las neveras de exhibición. 9.3 Definición de propuesta de servicio al cliente en punto de venta	Primer año	comercial y gerencia	1 punto de venta nuevo en la ciudad	Financieros: costos nuevo punto de venta \$15.000.000	Número de puntos de venta operando Valor de las ventas netas en los nuevos puntos de venta.

Tabla 51 Área transformación en planta

AREA TRANSFORMACION	
Objetivo estratégico	Elaborar e implementar un plan de mejoras requeridas en los diferentes procesos según el INVIMA.
Debilidad Identificada	i) Talento humano: existen falencias en las actividades de salud ocupacional, sin embargo, los horarios de trabajo dificultan la realización de capacitaciones, pausas activas entre otros. ii) Procesos: en la recepción del producto, aun el 20% de los productores no utilizan el transporte indicado perdiendo calidad el producto. Para el proceso de lavado y deshuese debe ampliarse el espacio asignado en la planta. Para la actividad de empaclado el espacio es limitado y la empacadora no supe los volúmenes de producto que se manejan

en la planta. iii) Normatividad: la planta cumple con la normatividad sin embargo debe cumplir con las recomendaciones de la última visita del INVIMA.						
Acción de mejora propuesta	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADOR
1. Gestionar una práctica universitaria en trabajo social y/o psicología para las actividades de motivación.	1.1 Capacitaciones y talleres para el personal de la planta en: motivación, trabajo en equipo y clima organizacional	Primeros 3 meses	Gerencia, Área Transformación	un taller mensual	Logística: talleres y capacitaciones \$500.000	Numero de capacitaciones y numero de talleres recibidos.
2. Diseñar un plan de capacitación acorde a las necesidades del puesto de trabajo.		Primeros 3 meses	Gerencia, Área Transformación	Plan de capacitaciones por puesto de trabajo.	Humanos: Consultoría profesional \$2.000.000	Numero de capacitaciones realizadas
3. Priorizar las mejoras en espacios e instalaciones para proveer las condiciones de trabajo adecuadas para su desempeño.	3.1 Se debe dar prioridad a la seguridad en el trabajo: seguridad en los espacios y en las instalaciones para tener unas condiciones adecuadas en el trabajo.	Acción permanente	Gerencia, Área Transformación	Adecuar área de recepción de producto y área sucia de procesos	Financieros: Adecuaciones área procesos, compra de bascula \$24.000.000	Metros cuadrados adecuados (pisos, paredes, etc.).
	3.3. Adecuación del área sucia de procesos: Área de recepción de producto, con su debido equipamiento: Báscula	Primeros 6 meses	Gerencia, Área Transformación			
4. Elaborar un plan de implementación de las mejoras requeridas en los diferentes procesos de transformación de la planta	4.1 Adecuación del área de almacenamiento de canastillas de cosecha y manejo de producto en planta de procesos. Pendiente permiso de planeación municipal para terminar obras	Primeros 6 meses	Gerencia, Área Transformación	Adecuar áreas de almacenamiento , comprar implementos necesarios.	Financieros: Procesos de acreditación INVIMA \$4.000.000 Adecuaciones área procesos \$15.000.000 Actualización planos y permisos \$300.000	Metros cuadrados adecuados. Obras de construcción terminadas.
	4.2 Cumplimiento de adecuaciones y procedimientos sugeridos por el INVIMA en la acreditación de la Planta de Procesos. - Pintura de paredes - Área de bandejas (Recepción y pesaje de producto)					
5. Elaborar un plan de suministros anual coordinado con el área administrativa.	5.1 Definir y realizar el plan de suministros necesario.	Primeros 3 meses	Gerencia, Área Transformación	Controlar inventarios y presupuestos	Humanos: Gastos administrativos Apropesca 2	No. de compras mensuales

					empleados (área transformación)	
6. Diseñar el proyecto para la compra de equipos para el desarrollo de productos con mayor valor agregado.	6.1 gestionar con el diseñador de equipos lo que se necesita para el volumen que se maneja en la planta.	Segundo periodo año 1	Gerencia, Área Transformación	Un proyecto elaborado para buscar financiación	Financieros: Valor equipos nuevos \$150.000.000	No. de nuevas alianzas y gestiones realizadas

8.3.1 Registro fotográfico. Construcción del plan de Acción y mejoramiento de Apropesca



9. Conclusiones

El análisis desarrollado y el trabajo de campo realizado para el presente proyecto de investigación permiten elementos y parámetros de referencia para la implantación de un plan estratégico en empresas rurales.

La metodología de investigación participativa en el trabajo de campo permitió asumir un papel protagónico y dinamizador dentro del proceso, asumir roles de dirección, explicación y acompañamiento en las actividades, específicamente en los talleres participativos y en las entrevistas en profundidad a personas representativas de la organización y a entidades de apoyo, de esta manera se logró obtener resultados y análisis en profundidad que permitieron el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

A continuación, se enlistan las conclusiones obtenidas:

De acuerdo a los planteamientos teóricos expuestos en este trabajo, es posible concluir que: La estructura de una organización es la forma como se organizan sus partes y se crean relaciones para desarrollar sus funciones y actividades, lo que finalmente permite el alcance de sus objetivos. La estructura está compuesta por elementos formales e informales. Lo formal establece los lineamientos o normas que debe seguir la organización; mientras que el campo informal hace referencia al resultado que surge de la interacción social.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la junta directiva, la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.

El funcionamiento de las empresas se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y en sus resultados. Debido a esto fue necesario analizar este entorno desde varias dimensiones para ubicar la empresa así mismo analizar el sector que mediante sus fuerzas competitivas afectan la manera de operar de la empresa.

El sector piscícola en el país depende mucho de la importación de las materias primas para poder realizar la producción de trucha arcoíris, ya sea por los alevinos, los equipos, los medicamentos o

químicos utilizados y las materias primas para los concentrados. La trucha arcoíris tiene mucho potencial para desarrollo en el mercado colombiano, en la actualidad es el quinto productor de trucha arcoíris con respecto a Latinoamérica, sin embargo, es necesario que las entidades establezcan mayor prioridad para crear políticas que fortalezcan no solo la acuicultura sino la producción de trucha arcoíris, teniendo en cuenta que Colombia tiene tratados con los Estados Unidos y la Unión Europea.

Actualmente Apropesca cuenta con un producto con valor social y sobre todo con buena calidad con respecto a otras piscifactorías, pero el valor agregado actual no es suficiente para un mercado tan competido al que se enfrenta la empresa, debido a que es fácilmente igualado y hasta superado por la competencia. Esto significa que se debe elegir algún camino para generar productos con un mayor valor para los consumidores finales.

El gobierno ha implementado políticas de competitividad en diversos sectores de la economía específicamente con potencial exportador y que pertenezcan a una cadena productiva. A partir de lo anterior en esta investigación se ha caracterizado el Agronegocio de la trucha arco iris, a nivel mundial y nacional considerando variables como: producción, consumo, exportación, importación y precios. Posteriormente, se representa el modelo para la cadena de la trucha en el Cauca y se realiza un análisis de su desempeño, a partir de este, se analizan los eslabones de la cadena. Es importante afirmar que Apropesca es una de las organizaciones sólidas de esta cadena en el departamento del Cauca y ha hecho parte desde sus inicios con acciones para el fortalecimiento de la cadena trabajando articuladamente con la institucionalidad del departamento. El Agronegocio de la trucha nos indica que es un negocio promisorio en el país y en el departamento, aunque se deben sortear dificultades logísticas y altos costos de insumos, el consumo se ha incrementado, así como el espejo de agua para la producción.

El análisis del Benchmarking para la empresa permitió determinar las estrategias que tienen más posibilidades de éxito, a partir del estudio de como realizan sus actividades aquellas empresas con más logros en las mismas. Este análisis buscaba impulsar a Apropesca a mirar fuera de su organización, a mirar los competidores, para realizar estrategias de fortalecimiento organizativo. De esta manera esto permitió a la junta directiva, la gerencia y los coordinadores de área, elaborar de un plan de acción estratégico para empezar a desarrollar actividades tendientes a mejorar la

competitividad y productividad con miras a ocupar un puesto importante en la producción piscícola a nivel regional y nacional.

La herramienta participativa de diagnóstico “línea base” permitió el análisis de fortalezas y debilidades de la organización y de sus integrantes en las áreas organizativa y administrativa; se identificaron los hallazgos significativos que aportaron al plan de mejora en la organización. Este diagnóstico permitió comprender la organización como un todo.

Desde este diagnóstico es importante concluir que Apropesca desde su creación, ha sufrido diferentes altibajos, lo que ha impulsado que continuamente se rediseñen sus prácticas organizacionales. La sobrevivencia de Apropesca no ha sido fácil y la institucionalidad ha jugado un papel importante en parte de este proceso, la otra parte la aporta la madurez que la organización ha alcanzado especialmente en el corazón de su negocio, entregando al mercado un producto reconocido por su buen manejo y calidad y el posicionamiento de una organización que cumple sus compromisos.

Según el Crepic (2015), cadena piscícola del Cauca liderada por la Mg. Sandra Rebolledo, afirma que, “Apropesca nació por la necesidad de obtener recursos derivados de programas gubernamentales, no obstante, se evidenció el trabajo de sus fundadores de manera conjunta desde mucho antes, promoviendo la formación de pequeños grupos para implementar proyectos productivos, por ello la base social necesaria en aquel momento estaba presente, y es su compromiso y recursividad para saber aprovechar los recursos disponibles y sostener su organización lo que los hace fuertes en la producción de trucha a nivel regional”.

Implementar la estructura organizativa con las particularidades propias de la organización, permitió establecer un área comercial, encargada de todo lo relacionado al marketing y la comercialización de todos los productos y servicios de la empresa.

Adicionalmente implementar un comité operativo con su propia estructura funcional, cuyo objeto principal es la coordinación de actividades entre áreas y la generación de propuestas de innovación en los procesos, productos y servicios actuales en APROPESCA. Este comité permitirá que cada coordinador estructure su área, es decir, planee y organice las funciones específicas y objetivos a corto y largo plazo que tiene a su cargo.

Este comité permite descentralizar las actividades de la gerencia, ya que se evidencio la falta de trabajo en equipo desde la gerencia concentrando decisiones e información solo a nivel de junta directiva, sintiéndose de algún modo excluidos los trabajadores de la empresa en los aportes e ideas que pueden realizar a la solución de problemáticas en todos los ámbitos. Así mismo los asociados, reclaman una mayor atención no solo en términos de la producción, sino al sentimiento de cercanía de la organización con sus problemáticas de familia, de desarrollo humano, de mejoramiento de calidad de vida, el desarrollo del municipio y de su aporte con el medio ambiente.

El diseño y formulación del plan estratégico para el mejoramiento organizativo le permitió implementar la estructura organizativa propuesta y redefinir su plataforma filosófica. La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados y socios de Apropesca tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.

Las estrategias planteadas en el plan de acción, ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo la imagen de la empresa en la región y con sus clientes potenciales. Apropesca debe explotar al máximo sus capacidades de gestión con el objeto de aumentar sus ventajas competitivas.

Puede perfectamente Apropesca ser referencia para otras organizaciones del sector considerando las fortalezas alcanzadas en términos de la integración comunitaria alrededor de un proceso productivo, y la forma de manejo de su estructura organizativa que soporta el ejercicio administrativo, operativo y comercial de la empresa rural.

10. Recomendaciones

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación y gracias al apoyo de la junta directiva, la gerencia y la parte administrativa de la empresa se propondrán las siguientes recomendaciones:

Apropesca ha tenido éxito debido a su trabajo sostenido, esto se ha logrado gracias al trabajo y persistencia de sus mismos socios; pero es importante que se empiece a planificar la organización hacia los objetivos planteados en el plan de acción.

Implementar el plan estratégico propuesto, y realizar procesos de seguimiento desde el comité operativo de la empresa, para medir su operatividad y funcionamiento, de esta manera se recomienda documentar los progresos y fracasos que tengan en el proceso y desarrollar las mejoras al mismo.

Realizar las reuniones de comité operativo entre los directivos que les permitan comunicar sus pensamientos acerca de la empresa para que no exista contradicciones en la dirección de la misma y todos se dirijan al cumplimiento de las metas con las estrategias apropiadas de acuerdo a la situación de la empresa.

Desde el área comercial se deberá diseñar el plan comercial, ya que esta área es nueva el plan de acción se enfocó a la creación de la misma, pero es necesario que tenga una estructura y un plan de trabajo para lograr el posicionamiento que la empresa necesita. Esta área deberá elaborar un portafolio de las líneas de productos que posee la empresa y proponer como esta en el plan de acción las estrategias para las nuevas líneas de producto; este portafolio deberá tener la información detallada, esto permitirá al cliente conocer los productos y tomar la decisión adecuada de acuerdo a sus necesidades. Este portafolio podrá ser utilizado como uno de los principales medios de promoción de la empresa.

Se hace necesario mejorar las instalaciones físicas para los empleados del área de transformación, esto les permitirá ser más eficientes y tener un clima laboral adecuado para trabajar.

Se recomienda trabajar en la creación de los perfiles de cargo de la estructura organizativa, es importante que la gestión del talento humano sea basada en competencias, esto permitirá tener en la empresa las personas idóneas enfocadas en los objetivos de la empresa.

De esta manera se recomienda también implementar evaluaciones para el desarrollo de los empleados, esto permitirá que los empleados conozcan su rendimiento y cuáles son sus deficiencias, para que trabajen en estas y mejoren su productividad en la empresa (debido al resultado que se busca no se llamen evaluaciones de desempeño).

Preocuparse por el bienestar de sus empleados y de los socios de la empresa, no solo en la parte laboral también en la personal, esto ayudara a que puedan brindar su máximo potencial en la

empresa. Para esto se recomienda implantar actividades de recreación para los empleados, los socios y sus familias.

Es importante mantener una buena comunicación y trabajo en equipo, involucrando a los trabajadores de cada área de la empresa y los socios de la organización en la implementación del plan estratégico, además de socializar los cambios y las mejoras hechas al mismo.

Se invita a difundir de manera clara la misión y visión de la empresa, así mismo hacerla parte de la cultura organizacional.

11. Aportes del trabajo para el desarrollo profesional

Desde hace siete años en el Centro regional de productividad e innovación del Cauca, se me ha permitido trabajar en el sector productivo con población vulnerable del departamento; brindando apoyo hacia el fortalecimiento de asociaciones productivas y específicamente en el sector piscícola.

La presente investigación me permitió trabajar con Apropesca, organización que a pesar de sus altibajos aún se mantiene a lo largo de los años, e indagar sobre los aciertos y fracasos que han tenido para de esta manera hacer propuestas de mejora.

Realizar un plan estratégico participativo no se centra simplemente en analizar las debilidades y volverlas fortalezas, como todo plan hay que analizar todos los frentes de la empresa de tal manera que este plan, así como la empresa sea flexible para que permita ser cambiado, mejorado, y analizado cada cierto tiempo, involucrando a todos los actores de la empresa permitiendo su compromiso y pertenencia con la misma y así lograra alcanzar los objetivos.

Este plan estratégico de Apropesca surgió de la necesidad de la misma empresa por mejorar su productividad y competitividad, de esta manera ya se instalaron el área comercial que en este momento funciona y el comité operativo que les permite cada ocho días tomar dediciones a corto plazo para la empresa, de esta manera el gerente ha empezado a realizar gestiones.

Desde el campo académico realizar esta investigación me permitió ahondar en las teorías y aprender nuevas metodologías de trabajo para planes estratégicos y proponer algunas, para trabajar con comunidades rurales. Y lo mejor poner en práctica todo lo aprendido.

12. Bibliografía

ANDREWS, Kenneth R. (1985). “El concepto de estrategia de la empresa. Ediciones Orbis S. A., Barcelona.

AROCENA, R Y SUTZ, J. (2001). Sistemas de Innovación y Países en Desarrollo. En Memorias de Seminario Internacional de SUDESCA, “Estrategias para el Desarrollo Sostenible en Centro América”, El Salvador, 19 pp.

ARRAUT, L.C. (2008). La innovación organizacional para aumentar la productividad y competitividad en las empresas del sector Petroquímico-Plástico de la ciudad de Cartagena de Indias. Revista Universidad de Medellín, (pág. 192).

AUNAP- FAO (2013). Diagnóstico del estado de la Acuicultura en Colombia. Bogotá. Recuperado de: http://www.aunap.gov.co/files/Diagnostico_del_estado_de_la_acuicultura_en_colombia.pdf

AUNAP-FAO (2014) Plan Nacional para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia – PlaNDAS. Bogotá D. C.

BANCO MUNDIAL, (2008). Incentivar la Innovación Agrícola, Bogotá, pp 15.

BETANCOURT, Benjamín. (2014). Entorno organizacional, análisis y diagnóstico. Colección: notas de clase. Universidad del Valle.

BETANCOURT, Benjamín. (1995). Papeles de trabajo para planes estratégicos. Guías de clase. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

BETANCUR, James., Rivera, Carlos M., Echeverri, Valentina., Cardona, Harold. & Taborda G., Claudia. (2010). “Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena productiva de la trucha arco iris en el departamento de Antioquia, 2010” (MADR, ASOACUICOLA, otros).

BOUCHER, Francois and Riveros, Hernando. (1995). La agroindustria rural en América Latina y el Caribe En: Agroindustria Rural: Recursos Técnicos y Alimentación. IICA, CIID y CIRAD. 503 p.

BOXWELL, Robert. J., (1994): Benchmarking para competir con ventaja, Madrid. Ed. Díaz de Santos.

BULHER, E. A. (2008): Formas de producción agrícola en Río Grande do Sul: propuesta de criterios múltiples de caracterización y aplicación a la actividad arrocería. Ensaio FEE, v 29.

CAJAS, Álvaro. (2014). Encuesta piscícola productores de Silvia Cauca. Proyecto “Alternativas de aprovechamiento de los subproductos de la agroindustria piscícola – Altpez”. Unicauca-Crepic.

CAMACHO, Patricia. Marlin, Christian.Zambrano, Carlos. (2006) “Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales”. Plataforma RURALTER. Quito, Ecuador.

CHIAVENATO, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw – Hill. Interamericana de México S.A.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw – Hill. Quinta edición, México.

CHIRIBOGA, M. (2002). Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización. Centro Latino Americano para el Desarrollo Rural (RIMISP), Boletín Intercambio No. 13.

CONGRESO de Colombia. (31 de Julio de 2014)el sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones. [Ley 1731 de 2014]. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/normativa/leyes/documents/ley%201731%20del%2029%20de%20julio%20de%202014.pdf> el congreso de Colombia.

CREPIC (2015) Documentos encontrados en el área de agrocadenas del Centro regional de productividad desde el año 2008-2015.

DAFT, Richard. (2011). Teoría y diseño organizacional. 10 ed. México: Thomson editores. (p. 36), (p. 38).

DAVENPORT, T.H. (1993): Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press

DRUCKER, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44.

ENCUESTA NACIONAL PISCÍCOLA (2012). Informe Resultados. Ministerio De Agricultura y Desarrollo Rural, MADR Bogotá (Colombia), Corporación Colombiana Internacional, CCI.

ESPINAL CF, Martínez HJ, Gonzales FA. (2005). Cadena de la piscicultura en Colombia. Observatorio Agrocadenas Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Documento de trabajo nro. 106. [Internet]. <http://www.agrocadenas.gov.co>

FALOH, Rodolfo. (2005). Innovación organizacional. Gestión de la innovación. Una visión actualizada para el contexto iberoamericano. Editorial Academia. Documento en línea. Disponible en: [http://www.innred.net/files/doc/1181816870_Gestion de la Innovacion.pdf](http://www.innred.net/files/doc/1181816870_Gestion_de_la_Innovacion.pdf). Consulta: 28/05/2014.

FAO. El estado mundial de la pesca y la acuicultura (2014). Roma. 253 págs.

FAO. Base de Datos FishstatJ (2015). Estadísticas de pesca y acuicultura. Producción mundial de acuicultura 1950-2013.

FAO. Base de Datos GLOBEFISH(2014). <http://www.globefish.org/salm-n-noviembre-2014>

FAO. (2015). Departamento de Pesca y Acuicultura [en línea o CD-ROM]. Roma. Publicación Recuperada de: <http://www.fao.org/fishery/statistics/software/fishstatj/en>

FEDEACUA (2013). Federación Colombiana de Acuicultores, MADR, AUNAP. “Desarrollo de Estrategias para el incremento del consumo de pescados y mariscos provenientes de la acuicultura de Colombia, como alternativa viable de comercialización en el mercado doméstico”. Bogotá Julio de 2013.

GARRIDO, B. Santiago (2003). Dirección estratégica. Mc-Graw Hill. España.

GONZÁLEZ, R. (2005). Enfoques actuales sobre estrategia. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com> [Consulta: 2014, Agosto, 10].

GUTIÉRREZ, Raúl, and María Verónica Gottret. (2012). "Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales". Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) Turrialba, Costa Rica.

HANDY Charles, (1996). Nueve Paradojas. Cómo explicar la Incertidumbre. Artículo publicado en la revista Gestión, Volumen 1, No. 6. Rewiew S.A. Buenos Aires, Argentina.

IICA. (2005) Organización y fortalecimiento organizacional de productores rurales del Proyecto MAG/PRODERT. San Salvador – Salvador.

INTELIGENTEMENTE (2014). Sondeo de mercado para organizaciones piscícolas del norte del Cauca.

JATAR, J. (2000). El pensamiento estratégico y el mercado laboral. Recuperado de: <http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo38.html>.

JOHANSEN, Oscar.(1995). Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales. México: Ed. Limusa, (p. 21).

JUNKIN, Ruth. DietmarStoian, Jason. Vargas Eliécer (2005). Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras. Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, Costa Rica.

KAPLINSKY, Raphael (2000), “Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis?”, Journal of Development Studies, vol. 37, N° 2, Taylor & Francis

LAM, Alice. (2005). Organizational Innovation. En J. Fagerberg, D. Mowery & R.R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 115-147). New York, NY: Oxford University Press.

LABARCA, Nelson. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. Recuperado en 08 de marzo de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tIng=es

LISOWSKA, M., Blanco, H., Arenas, H. A. G., & Sanchez, H. H. (2013). ¿ Quiénes son los campesinos colombianos hoy?. Universidad del Rosario.

MANUAL DE OSLO (2005). OCDE y EUROSTAT. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ª Edición. España: Grupo Tragsa.

MILES, R., Snow, C., Mathews, J., Miles, G., y Coleman, H. (1997): "Organizing In The Knowledge Age: Anticiping The Cellular Form.". *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 4: 7-20.

MENDOZA, M; Ton Giel. (2002). Manual de Procedimientos Jurídicos y Tributarios para Organizaciones Económicas Campesinas, CIOEC-Bolivia-SNV, Sucre. 108 p.

MINTZBERG, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona

MINTZBERG, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. Ediciones Garnica S.A. Buenos Aires, Argentina.

MINTZBERG, H. & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.

MINISTERIO de Comercio, Industria y Turismo. (2002). Diagnóstico de la cadena productiva pesquera en la república de Colombia "Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera en la región de la costa del Pacífico en América del Sur". Recuperado de http://www.unido.org/fileadmin/import/24117_DiagnosticoNacionaldeColombia.pdf.

MORRISEY, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

MURCIA, H. (1978). *Administración de empresas Asociativas de producción agropecuaria*. San José de Costa Rica: IICA.

NIELSEN (2014), ¿Quién es y cómo se comporta el Shopper colombiano?

OGBURN, W. F. (1922). *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. New York: B.W. Huesch.

PACHECO, C., (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. México: IMCP

PARRA Escobar, Ernesto (2002). El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana, publicado por el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural y El Caribe PROMER. Revista Futuros No. 13, 2006 Vol. IV (<http://www.revistafuturos.info> Bogotá, agosto del año 2002).

PORTER, Michael E. (1999). “Estrategia Competitiva”. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México.

RAMÍREZ, D. y Cabello, M. (1997). Empresas Competitivas. México. Editorial McGraw Hill

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, PTP.(2014) Hacia la sostenibilidad y competitividad de la acuicultura Colombiana. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

QUIÑONEZ Z, Carolina. (2014). levantamiento línea base condiciones de vida de las comunidades rurales participantes y beneficiarias del proyecto “Alternativas de aprovechamiento de los subproductos de la agroindustria piscícola – Altpez”. Unicauca-Crepic.

REBOLLEDO A, Sandra., QUIÑONEZ Z, Carolina. (2014). agregación de valor y aprendizaje colaborativo en agrocadenas del Cauca-Colombia a partir de ejercicios de innovación abierta. Crepic.

RENDÓN, S. B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión. AD- minister, 21, 87-89.

RURALTER, Plataforma Regional Andina, mesa de desarrollo económico. (2005). (visitada el 8 de septiembre de 2014). <http://www.ruralfinance.org/>

RIVERA, J. (2016). Estudio de Inteligencia Competitiva para las organizaciones participantes del proyecto “Modelos de negocio para la innovación social.

SALAMANCA, R. (2000). Planeación y organización de empresas agropecuarias. Bogotá, Colombia: Unad.

SANTAMARÍA, J. (2005). Gestión Integrada del Conocimiento y la Innovación: EL Enfoque Contexto Céntrico para la Investigación y el Desarrollo Rural, en memorias de taller Alianzas de Aprendizaje, organizado por el ICRA, SETEDER y CATIE en Santo Domingo de Heredia, del 18 al 20 de abril.

SOLÍS O., Sánchez P,D. Ledezma M,E. (2013) Proyecto PECEI “Comunicación transaccional para el análisis de la pertinencia de la apropiación social del conocimiento en la innovación abierta para

la asociación de productores rurales de pequeña escala Apropesca”. Universidad del Cauca, Colciencias.

SHEIN, Edgar. (1982). Psicología de la organización. 3 ed. México: Prentice Hall, (p. 210).

STEINER, Geroge A., (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión

SPENDOLINI Michael J. (1992). Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Pág. 11 y ss.

VIVAS, R. (2000). Gerencia y pensamiento estratégico: Material de trabajo. Universidad Rafael Beloso Chacín (Urbe), Maracaibo (Venezuela).

WIEFELS, Roland. (2014). La evolución del consumo de pescado en el siglo 21. INFOPECA INTERNACIONAL. No. 58, abril-junio, 2014. Recuperado de: http://www.panoramaacuicola.com/articulos_y_entrevistas/2015/01/20/la_evolucion_del_consumo_de_pescado_en_el_siglo_xxi.html#sthash.fEw45kHb.dpuf.

ZUANI, Elio. (2005). Introducción a la administración de las Organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones, (p. 28).

Páginas Web consultadas

- ✓ <http://fedepesca.org/>
- ✓ <http://www.fao.org/>
- ✓ <http://www.infopesca.org/>
- ✓ <http://www.fedeacua.org/>
- ✓ <http://sioc.minagricultura.gov.co/>
- ✓ <http://www.foroacuiculturaypesca.com>
- ✓ <http://www.innovafish.com/>
- ✓ <http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/art-inicio-cadena-acuicultura/?ide=51>
- ✓ <http://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/actividadesrecientes/adjuntos/1301/Presentaci%C3%B3n%20Roland%20Wiefels.pdf>
- ✓ <http://www.akvagroup.com/productos/acuicultura-en-tierra/software-s>
- ✓ http://fedeacua.org/assets/uploads/files/7436a-PRODUCCION-ACUICOLA-2004_2014_V2.pdf
- ✓ http://www.huila.gov.co/documentos/A/Acuerdo_Nacional_Piscicola.pdf

	ASOCIACION PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ACUICOLAS Y AGRICOLAS DE SILVIA	
	COMITÉ OPERATIVO	
	ACTA No. 001	

Fecha	
--------------	--

Tema:

ASISTENTES A LA REUNIÓN			
Huberto Ortiz Ileana del Rocío Mera Helena Mera Contador Representante junta directiva Marta Sotelo			
Lugar donde se realiza la reunión		Instalaciones Apropesca Silvia	
Hora de inicio (a.m./p.m.)	8:30 am	Hora de finalización (a.m./p.m.)	10:00 am

ORDEN DEL DÍA		
	TEMA	RESPONSABLE
1		
2		
3		
4		

TEMA	DESARROLLO Y CONCLUSIONES

	Sugerencias	RESPONSABLE
1		
2		
3		

	ASOCIACION PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ACUICOLAS Y AGRICOLAS DE SILVIA	
	COMITÉ OPERATIVO	
	ACTA No. 001	

2. COMPROMISOS (Si los hay): En la reunión se establecieron los siguientes compromisos:

	COMPROMISOS	RESPONSABLE	FECHA COMPROMISO
1			
2			

La Próxima Reunión se realizara el día ___ de Septiembre de 2016.

SE CUMPLIÓ EL OBJETIVO: SI ___ NO ___ PARCIALMENTE ___

Para constancia se firma el día _____ de _____ de _____.

Firmas:

GERENTE

Asistente Administrativa

Anexos: Listado de Asistencia (1 folio).

Elaboró: