



**Análisis de los factores que impactan en las pymes que se dedican a la
comercialización de pescado en los mercados de Paloquemao y Las Flores en Bogotá**

Yefferson Garcia Parra

Juan Camilo Rodríguez Jaramillo

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá

2021

**Análisis de los factores que impactan en las pymes que se dedican a la comercialización de
pescado en los mercados de Paloquemao y Las Flores en Bogotá**

Yefferson Garcia Parra

Juan Camilo Rodríguez Jaramillo

Tutor

Rodrigo Arturo Zarate Torres

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá

2021

TABLA DE CONTENIDO

1.	Resumen	8
2.	Introducción	10
3.	Objetivo.....	13
4.	Objetivos Específicos.....	14
5.	Análisis Sectorial.....	15
5.1	Producción Mundial	15
5.2	Producción Colombia.....	19
5.3	Consumo Mundial.....	21
5.4	Consumo Colombia.....	22
5.5	Comercio Mundial.....	23
5.6	Comercio Colombia.....	24
5.7	Institucionalidad	26
5.8	Institucionalidad Colombiana.....	27
5.9	Clasificación Pymes	29
6.	Estado Del Arte	32
7.	Marco Teórico	38
8.	Hipótesis.....	48
9.	Análisis De Los Resultados.....	49
9.1.	Clasificación de las pymes en plaza de las Flores y Paloquemao.....	50
9.2.	Posicionamiento De Las Plazas De Paloquemao Y Las Flores En El Mercado .	52
9.3.	Preocupaciones antes y después de la cuarentena generada por el covid-19	54
9.4.	Falta de Apoyo del Gobierno Local	56

9.5.	Altos Precios Del Producto	57
9.6.	Bajo Consumo Del Producto.....	57
9.7.	Estrategias desarrolladas para enfrentar los factores que afectan la comercialización de pescado en las plazas Paloquemao y las Flores.....	58
10.	Análisis del Sector Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	66
10.1.	Amenaza de nuevos competidores	66
10.2.	Amenaza de productos sustitutos	68
10.3.	Poder de negociación de los proveedores	70
10.4.	Poder de negociación de las clientes.....	71
10.5.	Rivalidad entre competidores actuales.....	73
11.	Cadena de Valor	77
11.1.	Actividades Primarias	79
11.2.	Actividades de Soporte.....	83
12.	Diseño de las estrategias	86
12.1.	Consideraciones generales para tener en cuenta para el establecimiento de las estrategias	86
12.2.	Estrategia de crecimiento para el sector según Matriz Ansoff.....	87
12.3.	Penetración De Mercado	87
13.	Conclusiones	91
	Referencias	94
	Anexos.....	103

Lista de Figuras

Figura 1. Capturas marinas consolidadas en América Latina.	18
Figura 2: Pesca y Acuicultura en América Latina y el Caribe.	18
Figura 3. Consumo per cápita promedio anual ALC Durante el 2016.	22
Figura 4. Consumo per cápita de pescado en Colombia.	23
Figura 5. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.	44
Figura 6. Tipo de Clientes Participación en Ventas.	52
Figura 7. Identificación de las plazas como centros mayoristas.	53
Figura 8. Variables que afectan el comercio antes de Covid-19	55
Figura 9. Factores que impactan al comercio de pescado en Bogotá.	56
Figura 10. Cambio en los factores que impactan el comercio de pescado	58
Figura 11. Estrategias desarrolladas para enfrentar los factores que impactan la comercialización de pescado	59
Figura 12. Aspectos que impactaron a las empresas en época de pandemia	61
Figura 13. Variables que deben ser consideradas respecto a otras proteínas.	63
Figura 14. Incremento de ventas en semana santa	65
Figura 15. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	75
Figura 16. Cadena de Valor	78
Figura 17. Matriz de crecimientos Ansoff	89

Lista de Tablas

Tabla 1. Producción Nacional de pesca	20
Tabla 2. Clasificación de las Pymes en Colombia 2019	30
Tabla 3. Número de establecimientos en Bogotá código 4723	31

Lista de Anexos

Anexo A. Modelo de Entrevista a Profundidad	103
Anexo B Clasificación de las empresas según sus ventas y tipo de producto	108
Anexo C Clientes Promedio de la empresa	109
Anexo D Empresas que vieron afectadas sus ventas por la época de cuarentena	110
Anexo E ¿Es el precio del pescado un factor determinante para el bajo consumo del producto respecto a otras proteínas?	111
Anexo F Afectación de los sistemas de distribución nacional e internacional	112
Anexo G Tipo de Impacto en los resultados operacionales por la pandemia	113
Anexo H Guía Práctica Constitución de Empresa	114

1. RESUMEN

El mercado de pescado a nivel mundial ha ido incrementando su influencia gradualmente, en el caso específico de Colombia, su potencial no ha sido totalmente explotado tanto en producción como en comercialización comparativamente con la región, por lo cual es requerido un estudio que identifique cuales son las falencias de su modelo de negocio. Este trabajo de investigación pretende exponer qué factores impactan las pymes que se dedican a la comercialización de pescado en los mercados de Paloquemao y Las Flores en Bogotá.

El estudio se basa en un conjunto de entrevistas a una muestra de comerciantes de pescado de las plazas de mercado mencionadas, se resaltan varios factores y problemáticas que afectan la comercialización del pescado en la ciudad de Bogotá especialmente en las dos plazas analizadas. Se identificó una alta amenaza de productos sustitutos, falta de apoyo institucional en el sector, poca capacidad organizativa de los miembros del gremio, ausencia de estrategias que hagan del sector sostenible, infraestructura insuficiente para acaparar nuevos consumidores, alto consumo de productos importados y alta presencia de nuevos competidores en otros sectores de la ciudad que impactan los resultados de los comerciantes ubicados en ambas plazas.

Los resultados del análisis de estas problemáticas serán abordados a través de dos perspectivas teóricas, la primera las cinco fuerzas de Porter y la Cadena de valor y la Matriz Ansoff, con el objetivo de establecer estrategias para contrarrestarlas.

PALABRAS CLAVES: Comercialización, producto, sectores, estrategia, planeación estratégica, modelo de negocio, diferenciación, crecimiento, sostenibilidad, diversificación, rentabilidad, transformación empresarial, negociación.

2. INTRODUCCIÓN

En el marco de la maestría de administración de empresas, se ha propuesto el estudio de las pymes que se dedican a la comercialización de pescado en escenarios específicos de la ciudad de Bogotá en los mercados de Paloquemao y Las Flores. El tema está basado en el análisis de los factores que impactan los resultados comerciales de las empresas clasificadas como pymes cuya actividad está en el código CIIUU 4723 según la Cámara de Comercio de Bogotá.

El sector de la pesca es uno de los más importantes a nivel mundial, no solo por ser una de las actividades pioneras realizadas por el hombre desde sus orígenes para saciar sus necesidades de alimentación básicas, sino por el renglón que ocupa esta actividad en la economía. Es así como hoy es una solución de sustento para más de 800 millones de personas a nivel mundial, reflejado en sesenta millones de empleos ofrecidos por las diferentes cadenas de distribución.

Los ejemplos de éxito con una economía basada en el sector pesquero son varios, basta con mirar a China o a países más cercanos como: Costa Rica, Ecuador, Brasil o Chile que obtienen grandes ganancias a causa de la pesca, sector que ha crecido en su demanda en un 3,6 % constante a nivel mundial desde 1961. Estos ejemplos en economías en desarrollo dejan ver la importancia del sector pesquero y su relevancia en la coyuntura actual, basada en el desarrollo sostenible.

En el caso colombiano, se debe resaltar que el sector pesquero no es auto sostenible, lo cual obliga a importar más de 60% del pescado que se consume, a diferencia de los países

mencionados anteriormente que producen en promedio el 70% de pescado que se consume anualmente (Sepec, 2007).

En Colombia los sistemas de producción están ubicados particularmente en departamentos que no tienen costa, situación que hace más difícil incentivar la producción. Los diferentes canales de comercialización y distribución se ven afectados, dificultando el desarrollo de una economía sostenible que permita competir con mercados extranjeros. Si bien, desde 2016 se han presentado distintos proyectos de ley que implementan un desarrollo sostenible para este sector, aun no son suficientes y Colombia se encuentra muy distante de Ecuador, Perú, Chile y Brasil.

Un estudio realizado de marzo a diciembre del 2019 por el Servicio Estadístico Pesquero Colombiano (SEPEC) evidenció que en Colombia el sector dedicado a la pesca aún está en etapa de desarrollo, la balanza comercial se encuentra en estado deficitario, como “se muestra entonces que el 36% del consumo de productos pesqueros es abastecido por la pesca y la acuicultura nacional, en tanto que el 64% corresponde a productos importados” (FAO, 2019, p.10).

La Universidad de los Andes en abril del 2018 realizó un foro sobre el futuro de la pesca en Colombia en el cual señaló la insostenibilidad del sector, por lo que importa resaltar que,

Hemos llegado a un punto donde los frutos de la tecnología para facilitar la pesca (sonares, equipos de redada modernos, e incluso el rastreo satelital), no permiten la estabilización de las reservas de peces ni presentan los beneficios esperados. Según Calum Roberts, biólogo conservacionista de la Universidad de York en Inglaterra, los pescadores hoy en día deben trabajar 17 veces más que aquellas flotas pesqueras del siglo XIX, las cuales se caracterizaban por ser embarcaciones impulsadas por velas, además de

carecer de la tecnología mencionada anteriormente (Universidad de los Andes, 2018, p. 12).

En Colombia, el consumo de pescado se encuentra concentrada en la ciudad de Bogotá, razón por la cual nace la idea de analizar cuáles son los factores que impactan a las PYMES que se dedican a la comercialización del producto, específicamente en el sector de Paloquemao y Las Flores, “en estas dos plazas se maneja el 50% de distribución de pescado, facilitando la información oportuna para la investigación” (Perucho, 2010, p. 23).

El estudio se hará a través de distintas propuestas teóricas, enfocadas a planes estratégicos de marketing y de comercialización, donde básicamente se evaluarán los factores que afectan a las pymes que se dedican a la comercialización de pescado en los sectores de estudio para la ciudad de Bogotá, y como las empresas pueden mejorar a través de estas estrategias en los distintos niveles de distribución.

En resumen, el análisis de la problemática planteada en los párrafos anteriores adquiere relevancia debido a los siguientes factores: En primer lugar, es un tema de coyuntura que está afectando las dinámicas económicas locales; En segundo lugar, el desarrollo del sector pesquero ha demostrado ser eficiente en distintas economías a nivel mundial, así que estudiar la manera de cómo se puede maximizar su potencial a nivel local, permitirá a futuro maximizar el potencial de mercado a nivel nacional.

3. OBJETIVO

Identificar qué factores afectan la rentabilidad y comercialización de las PYMES dedicadas a la venta de pescado en los mercados de Paloquemao y Las Flores en Bogotá.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el posicionamiento actual del mercado de pescado en los sectores de Paloquemao y Las Flores en Bogotá
- Definir las variables que más afectan a las pymes dedicadas a la comercialización de pescado en los sectores de Paloquemao y Las flores en Bogotá.
- Clasificar los factores que más impactan la comercialización de pescado en los mercados de Paloquemao y Las Flores en Bogotá.
- Establecer las estrategias que ayuden a contrarrestar los problemas que se presentan en la comercialización y rentabilidad y venta de pescado, en los mercados de Paloquemao y Las Flores en Bogotá.

5. ANÁLISIS SECTORIAL

5.1 PRODUCCIÓN MUNDIAL

Según el informe de FAO (2020) para el 2018 la producción mundial de pescado alcanzó 179 millones de toneladas y su valor aproximado de venta fue de 401.000 millones de dólares, asociados a la producción acuícola son 82 millones de toneladas y su valor aproximado de venta fue de 250.000 millones de dólares. Además, en este informe se indica que el valor estimado para el consumo humano es de “156 millones de toneladas se destinaron al consumo humano, lo que equivale a un suministro anual estimado de 20,5 kg per cápita” (FAO, 2020, p.3).

Para 2018 la pesca se incrementó un 5,4%, lo cual se expresó en aproximadamente 96,4 millones de toneladas, esto fue impulsado principalmente por la pesca marina, la cual aumentó unos 84,4 millones de toneladas. Los principales productores a nivel mundial fueron, China 15% con 12, 68 millones de toneladas; Perú 8% con 7,15 Millones de toneladas; Indonesia 8% con 6, 71 Millones de toneladas; Rusia 6% con 4,84 Millones de toneladas; Estados Unidos 6%, con 4,72 millones de toneladas; la India 4% con 3, 62 Millones de toneladas y Vietnam 4% con 3,19 Millones de toneladas (FAO, 2020).

Una de las estrategias más importantes para fortalecer el sector pesquero es incentivar la acuicultura “cría de organismos acuáticos, comprendidos peces, moluscos, crustáceos y plantas. La cría supone la intervención humana para incrementar la producción” (FAO, 2020, p. 1).

La producción mundial de pescado de la acuicultura alcanzó 82,1 millones de toneladas, 32,4 millones de toneladas de algas acuáticas y 26 000 toneladas de conchas marinas ornamentales y perlas ornamentales, lo que eleva el total a un máximo histórico de 114,5 millones de toneladas (FAO, 2020).

De esta manera, Mendoza (2006) tomando como ejemplo de la ejecución de estos incentivos, se pueden ver países cercanos, como Perú, Costa Rica, Ecuador, Brasil, Chile o lejanos, como China o Indonesia, los cuales tienen en común el hecho de que, durante las últimas dos décadas, han incrementado sus producciones acuícolas a la vez que mantienen una posición sólida en los mercados internacionales como exportadores de alimentos de origen acuícola, con un crecimiento del sector superiores al 18%-20% anual.

El gobierno ha sido uno de los principales motores de impulso de este mercado, debido a que le ha dado prioridad al desarrollo de la industria, a través de una utilización óptima de recursos productivos, los cuales incluyen las superficies de agua, las marismas y los aguazales, así como de los recursos humanos; la inversión en investigación y tecnología en acciones a corto plazo. Acciones como el establecimiento de una red nacional de extensión acuícola con eficacia a nivel de base; el fomento de la acuicultura para la mitigación de la pobreza, la seguridad alimentaria y la creación de empleo en las provincias más pobres; y el establecimiento y mejoramiento constante del marco jurídico y sistema hacen parte de objetivos a más largo plazo (Mendoza, 2006, p. 784).

Según un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en 2004,

La demanda total de pescado aumentaría hasta un 40%, esto teniendo en cuenta diversas razones, como la globalización de productos y los objetivos de desarrollo sostenible que

ubican al pescado como un alimento apto. Por su parte, la acuicultura aportaría el 41 por ciento de los suministros de pescado para la alimentación humana (54 millones de toneladas), y en ese total, la producción de pescado de bajo valor se mantendría estable en el 48 por ciento. El aumento de la inversión en la acuicultura y la expansión más rápida de ésta, contribuirían notablemente al incremento de la producción. En la hipótesis del colapso ecológico, el incremento de la producción de la acuicultura limitaría el descenso de la producción total al 17 por ciento (FAO, 2004, p.123).

Ahora bien, cabe resaltar que América Latina y el Caribe es una de las regiones con mayor diversidad biológica, fisiográfica y ecológica. Su contribución a la estabilidad ambiental y a la disponibilidad global de alimentos es fundamental, por esto, en los últimos 50 años la región ha experimentado una importante expansión pesquera y acuícola (Flores, 2019).

Hoy, América Latina y el Caribe, representan el 12% de la producción pesquera global, con referentes como Perú, Chile y México, los cuales está, en el top 25 de productores pesqueros y su máximo histórico como región fue en 1994 (ver figura 1), totalizando más de 24 millones de toneladas. A partir de entonces se ha registrado una tendencia decreciente, con una contracción de más del 50% en 2017, cuando el volumen de capturas sumó 11,6 millones de toneladas (Flores, 2019).

Figura 1. *Capturas marinas consolidadas en América Latina.*

Nota: Tomado de Flores (2019).

Por su parte, la acuicultura regional ha crecido, superando a la mayoría de los sectores productores de alimentos, La producción acuícola regional creció a una tasa promedio anual de 5,2% entre 1970 y 2017(ver figura 2), alcanzando la cifra histórica de 2,96 millones de toneladas (Flores, 2019).

Esto implica reconocer que, “la producción acuícola de cuatro países —Chile, Brasil, Ecuador y México— explica más del 82% de la producción regional, la que sustenta sobre cuatro grupos de especies: salmones y truchas, tilapias, camarones y mejillones” (Flores, 2019, p.6).

Figura 2: *Pesca y Acuicultura en América Latina y el Caribe.*

	1974	1980	1990	2000	2010	2017
Pesca y acuicultura	Toneladas					
Continental	2 403	14 965	58 934	271 380	601 103	892 545
Marina	2 288	13 409	170 760	601 136	1 267 005	2 067 539
Total	4 691	28 374	229 694	872 516	1 868 108	2 960 084

Nota: Tomado de Flores (2019).

5.2 PRODUCCIÓN COLOMBIA

Específicamente en el caso colombiano, la pesca tiene lugar en la costa pacífica, así como en la costa caribe y en numerosas cuencas de agua dulce a lo largo del país, esta sirve como actividad de último recurso para poblaciones que sufren pobreza, desempleo o que son afectadas por el conflicto armado.

En un informe adelantado por la OCDE en 2016, se identifica que Colombia tiene las condiciones suficientes para hacer de la pesca un recurso sostenible en términos económicos y sociales, definido como:

Aprovechamiento de los componentes de la diversidad biológica de forma que no ocasione una disminución a largo plazo de la diversidad biológica de ninguno de sus componentes, manteniendo su potencial para satisfacer las necesidades y pretensiones de las generaciones presentes y futuras (OCDE, 2016, p.1)

Pinzón (2019) indicó que en Colombia la pesca se realiza a nivel industrial y artesanal en los mares y zonas costeras, y a nivel artesanal en las aguas interiores o continentales, principalmente en las cuencas de los ríos Magdalena, Sinú, Atrato, Orinoco y Amazonas. En el caso de la pesca artesanal de peces ornamentales se realiza en su mayoría en las cuencas del Orinoco y en las cuencas de las Amazonas.

La acuicultura en el país (ver tabla 1) ha alcanzado un “desarrollo a nivel industrial que ha permitido llevar el producto nacional a mercados externos, representadas principalmente por productos de tilapia, trucha arcoíris y camarón, entre el 2009 y 2018 la producción nacional fue de 151.579 toneladas promedio anual” (Valencia, 2019, p. 2).

Tabla 1. *Producción Nacional de pesca*

Año	Pesca artesanal e industrial				Acuicultura			TOTAL
	Pacífico	Caribe	Continental	Subtotal	Marina	Continental	Subtotal	
2009 ¹	36.686	8.546	22.927	68.159	12.432	64.522	76.954	145.113
2010 ¹	34.105	3.476	20.211	57.792	12.576	67.679	80.255	138.047
2011 ¹	51.991	2.554	25.280	79.825	8.463	74.159	82.622	162.447
2012 ²	38.996	2.534	7.141	48.671	8.455	80.609	89.064	137.735
2013 ²	31.361	4.027	9.140	44.528	3.542	84.426	87.968	132.496
2014 ²	15.360	23.043	9.107	47.510	3.269	97.227	100.496	148.006
2015 ²	14.225	20.664	9.216	44.105	2.852	103.114	105.966	150.071
2016 ²	3.972	8.171	5.816	17.959	3.270	109.300	112.570	130.529
2017 ³	35.783	12.028	28.280	76.091	4.807	120.230	125.037	201.128
2018 ³	13.606	7.538	14.266	35.410	5.397	129.410	134.807	170.217

Nota: Tomado de Valencia (2019).

Las especies que aportan a la producción de la acuicultura nacional son Tilapia, Cachama, Trucha y Camarón. Como se muestra en la tabla, en 2018 la producción de la acuicultura fue de 134.807 toneladas, representando un 75% más que en 2009.

A nivel nacional los principales productos generados en la piscicultura se distribuyen porcentualmente así: tilapia 65,3%, cachama 21,5%, trucha 7,6% y otras especies continentales 5,6%. Esta producción se desarrolla en diez departamentos del país, principalmente en la región Andina, que representó el 92% de la producción nacional. Se destacan como principales núcleos de producción los departamentos del Huila y Meta, que representan el 43% y 14,6% de la producción nacional respectivamente (Valencia, 2019, p. 3).

Lo anterior, permite evidenciar que la realidad nacional “la actividad acuícola en Colombia ha crecido, aunque su desarrollo ha sido lento y sin una planificación adecuada, centrado en pocas especies en relación con su potencial, y con muy bajo cubrimiento de la demanda nacional” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).

5.3 CONSUMO MUNDIAL

De acuerdo con FAO (2018) entre 1961 y 2017, el consumo mundial del pescado aumentó aproximadamente un 3,1% anualmente, duplicando el crecimiento poblacional anual de 1,6% y a los demás alimentos que contienen proteína de origen animal, como la carne, productos lácteos, leche, entre otros, que aumentó solo un 2,1%.

El consumo de pescado comestible per cápita aumentó de 9,0 kg (equivalente en peso vivo) en 1961 a 20,5 kg en 2018 y aumentará en los países en desarrollo (a razón del 1,9 por ciento al año, o del 2,0 por ciento si se incluye a China, mientras que se mantendrá estable en los países desarrollados y en África subsahariana con un 0,2%. En esta hipótesis, la tasa anual de aumento del consumo mundial será, según las proyecciones, del 1,5 por ciento aproximadamente en 1997-2020 (FAO, 2018, p. 76).

En el caso de los países de América Latina y el Caribe han presentado un leve incremento, pero éste sigue siendo relativamente bajo (9.9 kg en promedio) con respecto al promedio global de 20.3 kg principalmente debido a las preferencias culturales de la mayoría de la población regional por la carne de vacuno, cerdo y pollo, con poco conocimiento de los beneficios nutricionales del pescado para todas las etapas de vida (Figura 4). Más aún, existe una varianza importante en los países, ya que por un lado la ingesta de pescados y mariscos de las poblaciones urbanas y costeras es relativamente elevado, mientras que, en zonas lejanas a las cuencas hidrográficas y costeras, consumen poco o nada (FAO, 2019).

Figura 3. Consumo per cápita promedio anual ALC Durante el 2016.

País	Consumo kg/c/a	Cambio
Argentina	5.0	Estable
Bolivia	1.0	+
Brasil	12.3	+ 6 kg en 10 años
Chile	7.0	+
Colombia	6.1	+2.1 kg en 6 años
Guatemala	2.2	+
México	12.6	-2 kg en 13 años
Panamá	13.0	+
Uruguay	6.0	Estable
Paraguay	6.5	+ 25%
Perú	22.7	+

Nota: Tomado de (FAO, 2019).

5.4 CONSUMO COLOMBIA

En un estudio realizado por Gómez (2010) al comercio de pescado en Bogotá, para los servicios de información y asesoramiento sobre la comercialización de los productos pesqueros de América Latina y el Caribe (INFOPECSA), se establece que el consumo en Bogotá es el pescado de río, mar, mariscos y productos importados.

En Colombia el consumo de productos pesqueros y de la acuicultura ha aumentado levemente en los últimos 5 años, debido a los cambios en los hábitos del consumidor quien reconoce el alto valor nutritivo, como también por la mayor oferta de productos de la acuicultura y de los importados (Perucho, 2010, p. 48).

Así, se resalta que “el consumo per-cápita en Colombia desde 2003 al 2009, se incrementó de 4,91 a 6.1Kg. /año. La población potencialmente consumidora oscila entre los 5 y 70 años, la cual representa el 85,20% del total de los colombianos” (Perucho, 2010, p.48).

En los siguientes ocho años el comportamiento del consumo per cápita de pescado se mantuvo bajo a un promedio de 4,83, con picos importante en el 2014 y 2018 (Valencia Pinzon , 2019).

Figura 4. *Consumo per cápita de pescado en Colombia.*

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Consumo per cápita Kg/persona/año	3,49	4,43	5,13	4,34	4,85	5,33	4,9	4,72	4,99	6,19

Nota: Tomado de Valencia (2019).

5.5 COMERCIO MUNDIAL

La FAO (2020), establece que la tasa de crecimiento del consumo (en la hipótesis de base) sería superior a la de la producción en un 0,2 por ciento al año hasta 2020 en los países en desarrollo (0,3 por ciento con exclusión de China), lo que haría disminuir las exportaciones netas de los países en desarrollo (con exclusión de China) a los desarrollados (5 por ciento de la producción de pescado para la alimentación humana, frente al 11 por ciento a fines del decenio de 1990).

China, India y América Latina serán, exportadores netos, por su parte, América Latina exportará una parte considerable de su producción. Los países en desarrollo continuarán siendo importadores netos de pescado de bajo valor para la alimentación humana y exportadores netos del de alto valor, si bien muchos de ellos comenzarán a importar

productos de valor elevado, esto provocará un probable incremento del comercio Sur-Sur (Vela & Gonzalez, 2007, p. 347)

Adicionalmente, Según la FAO (2020) “el comercio internacional ha confirmado su importante papel en el actual sector mundial de la pesca y la acuicultura como un factor impulsor del crecimiento económico que contribuye a la seguridad alimentaria mundial” (p.45). Esto implica que, las exportaciones de pescado y productos pesqueros son esenciales para las economías de muchos países y regiones.

En gran medida, el crecimiento del comercio internacional de pescado y productos pesqueros ha seguido la expansión del comercio en general, potenciada por las políticas de mundialización y liberalización de los últimos decenios. De 1960 a 2018, la proporción del comercio de mercaderías en el producto interno bruto (PIB) mundial aumentó del 16,7% al 46,1% (FAO, 2020, p. 78).

5.6 COMERCIO COLOMBIA

En Colombia, son varios los productores en este sector dividiéndose en grandes, medianos y pequeños. En cuanto a los grandes productores, estos envían su producción las ciudades capitales, en el caso de los productores mediano y pequeños, prefieren realizar sus ventas de manera más local, lo que recorta ganancias, pero les da un modo de subsistencia

“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” (FAO-COLOMBIA, 2020, p. 6).

Del Castillo (2020) señala que el comercio de pescado se encuentra concentrado en las plazas mayoristas de la ciudad de Bogotá, el consumo per cápita en Colombia está en 7 kilos, cifra que se ha duplicado en los últimos 20 años. Se cree que, según esta tendencia, el consumo se podrá incrementar en los siguientes cuatro años apostándole a una buena estrategia para la promoción. Otra de las afirmaciones de esta entrevista importante a tener en cuenta es la concentración en el consumo de pescado, básicamente en Bogotá se consume principalmente pescado de agua dulce, no de agua salada.

El pescado estrella del país es la tilapia, que se produce principalmente en la represa de Betania, en el Huila, el segundo productor es Antioquia, que también produce trucha, y también están Meta y Tolima. Increíblemente los mayores productores de pescado son departamentos que no tiene costa (Portafolio, 2020).

Según la SEPEC (2007) la venta de pescado en la ciudad de Bogotá se concentra en cinco plazas de mercado: Las Nieves, Corabastos, Paloquemao, las Flores, y Samper Mendoza, en estas plazas se comercializa el pescado al por mayor y al detal, se observa diferentes formas de comercialización, un ofrecimiento abierto y un comercio más formal entre empresas legalmente constituidas. Por lo que se hace necesario resaltar que,

El precio está determinado por la interacción de la oferta y la demanda. La Oferta de pescado de río varía dependiendo de la temporada de subienda y de la pesca en el periodo de vedas, es por esto que las cotizaciones al depender de las condiciones naturales evidencian mayor volatilidad a lo largo del año. En cambio, los precios de los pescados de cultivo, a diferencia de los capturados guardan estabilidad durante el año, ya que la oferta es controlada por los productores. Por otra parte, la demanda sube entre finales de febrero y abril de cada año, meses en los cuales transcurren la cuaresma y Semana Santa,

y se reduce entre diciembre y enero, y en el segundo semestre del año, cuando se sustituye por otros tipos de carnes (Pollo, Res y/o Cerdo) (SEPEC, 2007, p. 30).

5.7 INSTITUCIONALIDAD

Con relación al apoyo institucional, a nivel mundial, en 1945 se creó la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el cual es uno de los mayores organismos especializados de las Naciones Unidas. Su principal objetivo es,

Apoyar de manera eficiente el mandato de la FAO de lograr un mundo en el que impere la seguridad alimentaria elevando los niveles de nutrición, mejorando la productividad agrícola, las condiciones de la población rural, y contribuyendo a la expansión de la economía mundial (FAO, 2020, p. 1).

Por lo anterior, se hace necesario reconocer las circunstancias en la que se ha desarrollado esta situación en el contexto de nuestra región suramericana, para esto, se destaca que,

A nivel latinoamericano hace más de 40 años, existe el Centro para los servicios de información y asesoramiento sobre la comercialización de los productos pesqueros de América Latina y el Caribe, está constituida por países miembros de América Latina y el Caribe; sin embargo, INFOPECA no limita sus actividades al marco de la región, sino que también traslada el conocimiento y la experiencia generados en la pesca y la acuicultura de América Latina y del Caribe al mundo entero. Su sede se encuentra en Montevideo, Uruguay y su organigrama consta de dos Departamentos: Proyectos e Información de

Mercados. Cuenta con un staff fijo de 6 personas y consultores altamente calificados en todos los países de Latinoamérica y Europa (Infopesca, 2020, p.1).

5.8 INSTITUCIONALIDAD COLOMBIANA

En Colombia, la acuicultura se ha desarrollado principalmente a nivel rural. La Ley N° 13 de 1990 (Ley N° 13 de 1990 - Estatuto General de Pesca) y su Decreto reglamentario N° 2256 de 1991 (Decreto N° 2.256 de – Reglamenta la Ley N° 13 de 1990, Estatuto General de Pesca), constituyen el principal marco normativo de la acuicultura en Colombia bajo la autoridad central del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) para la administración y manejo de las pesquerías.

La autoridad central encargada de administrar y ejecutar las políticas públicas formuladas por el Gobierno mediante el MADR, era en un principio el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA) como lo formuló la Ley N° 13 de 1990 y su decreto, el INPA fue liquidado y remplazado primero por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) mediante el Decreto N.º 1293 de 2003, y más recientemente sus funciones fueron transferidas a la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP) mediante el Decreto N° 4181 de 2011 (FAO, 2020).

La AUNAP fue creada en 2011 como una Unidad Administrativa Especial adscrita al MADR. Bajo el Decreto N° 4181 de 2011, la AUNAP tiene como objetivos,

Ejercer la autoridad pesquera y acuícola de Colombia, adelantando los procesos de planificación, investigación, ordenamiento, fomento, regulación, registro, información, inspección, vigilancia y control de las actividades de pesca y acuicultura, aplicando las

sanciones que haya lugar, dentro de una política de fomento y desarrollo sostenible de los recursos pesqueros (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2011, p. 1).

Por lo tanto, la AUNAP es la entidad que opera a nivel nacional bajo el manto del MADR, y se encarga de la administración y ejecución general de la política pesquera que formula el MADR. La AUNAP también se encarga del otorgamiento de autorizaciones, permisos, licencias y concesiones de pesca y acuicultura (FAO, 2020).

Las políticas públicas pesqueras y de la acuicultura en Colombia son señaladas por el Gobierno Nacional a través del MADR. La Dirección de Pesca y Acuicultura es la división del MADR a cargo de la acuicultura. Esta tiene como función principal coordinar la ejecución de la política sectorial para la pesca y la acuicultura en Colombia. En general, la Dirección se encarga de la formulación de las políticas y lineamientos estratégicos para el desarrollo de la acuicultura, así como de la atención de asuntos internacionales relacionados. También se encarga del seguimiento y acompañamiento a las actividades de la AUNAP (FAO, 2020).

Adicionalmente, Colombia hace parte de la organización mundial de comercio (OMC), de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), centro para los servicios de información y asesoramiento sobre la comercialización de los productos pesqueros de América Latina (INFOPECSA) y Convención sobre el Comercio Internacional de Especies amenazadas de Fauna y Flora Silvestre (CITES) (FAO, 2019).

Como se menciona anteriormente, el apoyo institucional de acuicultura se inició desde 1990, si bien lleva 30 años, este sector es el más reciente con relación a los diferentes sectores tales como el sector ganadero que se creó en el año 1963 con la Federación Colombiana de Ganaderos

(Fedegan) y en el año 1983 se creó la Asociación Porkcolombia para el sector porcicultor y en el mismo año para el sector Avícola se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia.

5.9 CLASIFICACIÓN PYMES

Para junio del 2019 el Gobierno Nacional expidió el Decreto 957 de 2019, “mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias” (párr.1). A la fecha, las empresas en Colombia se han clasificado por medio de las variables “Número de empleados” y “Volumen de activos”.

Sin embargo, dada la necesidad de contar con una clasificación que responda a las nuevas realidades de las empresas colombianas, el Gobierno Nacional decidió adoptar los ingresos como único criterio ya que aporta mejor información sobre el tamaño real de las empresas y permite tener presente las particularidades de cada sector de la economía, como por ejemplo el comportamiento de firmas de servicios o tecnología. Con el Decreto que adopta la variable de ingresos por actividades ordinarias anuales, se fijaron rangos en tres macro sectores de la economía: manufactura, servicios y comercio. Los nuevos umbrales fijados por el Decreto en cada uno de los macro sectores son los siguientes:

Tabla 2. *Clasificación de las Pymes en Colombia 2019*

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Nota: Tomado (Ministerio de Industria y Comercio, 2019).

En Colombia entre enero y diciembre de 2019 se crearon 309.463 unidades productivas, 2,1% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se ubicaban en 303.027. Del total de unidades registradas, 75,7% corresponden a personas naturales y 24,3% a sociedades. En conjunto, las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron los mayores incrementos en materia de creación de empresas con una variación del 3,4%, seguido del sector de industria 2,0% y comercio 1,5%. En comercio, sobresalen los productos farmacéuticos comercializados al por menor, artículos comercializados a través de internet, los productos agrícolas para el consumo y el comercio de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

De acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos, se evidencia que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,37%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%) (Confecamaras, 2019).

Para el análisis y clasificación del sector de este estudio, se remitió a la información registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá, de las pymes registradas con matrícula mercantil vigente y renovada para la vigencia del 2020, identificadas con el código CIIU 4723, comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados que se clasifiquen como una pyme según el decreto 957 de 2019 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Como resultado de esta segmentación se encontró que en Bogotá se registran bajo este código las siguientes pymes y personas naturales con establecimiento de comercio que por su facturación son consideradas como una pyme.

Tabla 3. *Número de establecimientos en Bogotá código 4723*

Organización Jurídica	Clasificación			Total General
	Microempresas	Pequeñas	Medianas	
Anonima	0	1	0	1
Comandita por acciones	2	0	1	3
Comandita Simple	1	2	1	4
Empresa unipersonal	6	1	0	7
Limitada	20	11	1	32
Persona Natural	69	0	0	69
Sociedad por Acciones Simplificada	360	87	7	454
Total General	458	102	10	570

Nota: Elaboración Propia con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá 2019.

6. ESTADO DEL ARTE

Este capítulo tiene como objetivo, realizar una investigación de los eventuales factores que pueden llegar a afectar la rentabilidad de las pymes que se dedican a la comercialización de pescado en Bogotá. Diferentes estudios tratan de demostrar cuales son los factores que más impactan el comercio de productos alimenticios

Beddington, (2007) manifiesta que se tiene la percepción pública de que la pesca marina a mar abierto está en dificultades, se acepta ampliamente que está en crisis por exceso de capacidad de las embarcaciones pesqueras y la falta de atención en los efectos secundarios que se provocan en los ecosistemas marinos. A pesar de los serios intentos de mejorar la regulación que faciliten la reproducción de las especies agotadas el éxito ha sido limitado. El tema clave que destaca Beddington es que para que haya una gestión exitosa en la recuperación de los ecosistemas marinos se necesita que exista un tratamiento dual entre las partes interesadas. La primera de ellas es, que las autoridades brinden incentivos para la conservación de los lechos marinos donde se respeten los derechos de las comunidades pesqueras, y otra que respalde los incentivos con una estrategia sólida que aborde cuestiones específicas como la conservación del ecosistema y el daño al hábitat marino.

Marcel Martínez (2012), plantea como alternativa para enfrentar los problemas de producción de pescado, la acuicultura. Considera que es una alternativa viable para enfrentar la creciente demanda mundial de alimentos, a pesar de las críticas y cuestionamientos que se le hacen a las construcciones de granjas acuícolas en zonas de manglar por el efecto negativo que tienen en estos ecosistemas, los beneficios relacionados a la producción masiva y las ganancias

económicas que genera han causado que la comunidad científica plantee diferentes estrategias que minimicen el impacto negativo que tienen los sistemas de producción a gran escala en la población de organismos acuáticos.

En conclusión, la acuicultura es una posible panacea, pero en la actualidad también es responsable de diversos problemas relacionados con la sanidad ambiental; sin embargo, las nuevas estrategias propuestas durante la última década han demostrado que es posible alcanzar una acuicultura sostenible, pero dichas estrategias deben ser apoyadas y proclamadas por las diferentes agencias ambientales federales de todos los países (Martínez & Martínez, 2012).

Pedroza (2014) en un informe sobre el futuro de las pesquerías en un escenario de globalización, resalta la relevancia que ha tenido el pescado dentro del comercio mundial de alimentos, y el aporte como proteína alimenticia, especialmente comunidades rurales costeras que residen cerca de cuerpos de aguas. No obstante, encontramos que aspectos relevantes como: la producción, en consumo y la distribución que ha sufrido una transformación importante en los últimos 10 años.

En la actualidad, en un mundo afectado y transformado por la tecnología y la comunicación que han logrado unir mercados, sociedades y culturas, la actividad pesquera es partícipe de estos fenómenos. Esto se ve reflejado en pesquerías artesanales, llevadas a cabo de forma tradicional, poco tecnificadas, asociadas a baja productividad y autoconsumo y con canales de distribución locales (Gutiérrez, 2014, p. 73).

Por otra parte, un estudio realizado en Ecuador por el Centro de Investigación y Desarrollo en el 2013 señala que,

El sector de la pesca artesanal ecuatoriano se caracteriza por una problemática compleja de marginalización y pobreza de las comunidades pesqueras artesanales. En la mayoría de los casos, los pescadores artesanales derivan su sustento casi exclusivamente de esta actividad, varios factores afectan la competitividad del sector tales como: (i) las condiciones de desembarques en las caletas artesanales son precarias y no protegen las embarcaciones durante las tormentas; y (ii) la flota artesanal dispone de escasos medios para el procesamiento de la captura y sus productos. Esta última situación se refleja en la falta de espacios físicos adecuados en las caletas, así como deficiencias en el tratamiento de aguas y saneamiento ambiental, infraestructura básica, abastecimiento de hielo, talleres para el mantenimiento de sus embarcaciones etcétera. A su vez la distribución, comercialización y atención que recibe el consumidor muestra bajos índices de calidad y no cumplen con el proceso de trazabilidad exigido por los mercados internacionales. Estas condiciones alejan las posibilidades de que cualquier puerto pesquero artesanal pueda tomar un ritmo de crecimiento adecuado, que fomente la creación de empleo y sirva de base para combatir la pobreza y reducir la brecha con los sectores más desarrollados (Cardoso & Olivares, 2014, p.45).

Según Osorio (2016), una de las maneras a tener en cuenta para enfrentar la pobreza y el cambio climático provocado por las altas temperaturas que desencadenan múltiples efectos negativos para el planeta es la actividad pesquera, es un sector a tener en cuenta para combatir esta problemática, es generadora de más de 70 millones de empleos en Asia, representa para miles de familias la diferencia entre la pobreza y el desfallecimiento. El pescado es de suma importancia para combatir el hambre, la desnutrición en niños y adolescentes, así que hacer un

esfuerzo para practicarla de manera responsable y sostenible es algo evidente para la conservación de las especies y del agua.

Se presentan diferentes canales de distribución en los mercados locales de América Latina, la introducción de pescado en la mayoría de las ciudades lo realizan personas económicamente activas, que trabajan en la informalidad buscando fuentes de ingresos estables en sus niveles de compensación. El desarrollo de esta actividad les permite tener los recursos necesarios para la supervivencia en épocas de dificultades económicas. De esta forma las personas de estratos más bajos encuentran en la informalidad del sector una oportunidad fácil de acceso laboral, permitiendo que el auto empleo les garantice mejor calidad de vida. (Medina, 1997, p. 50).

Otra alternativa de comercialización de pescado se da desde las ferias locales ubicadas en las grandes ciudades.

Las ventajas que las ferias libres ofrecen a los consumidores son en general el vender barato, trabajar con bajos costos operativos y ofrecer una gran variedad de alimentos y otros productos de uso personal y doméstico. En vista de que los feriantes en su mayoría operan con inventarios pequeños de productos alimenticios perecibles (con inventario para 1 o 2 días), el consumidor considera que la mercancía en ferias es más fresca (Medina, 1997, p.52)

La fluctuación de los precios del pescado en los diferentes mercados hace relevante establecer mejoras para el análisis de la información.

Una difusión regular y amplia de información sobre precios y oferta de mercado conducirá a la eficacia del arbitraje entre mercados, reducirá las incertidumbres en la

oferta de mercado en diferentes ubicaciones y conducirá a una reducción de los riesgos asociados con el comercio entre mercados. Hacer esto conducirá a una red de mercado que funcione de manera eficiente donde muy pocos mercados están segmentados y donde el pescado se entrega a los usuarios finales a un costo asequible. Además, una red de mercado de este tipo con una proporción muy alta de mercados vinculados a largo plazo no permite las tendencias de explotación por parte de los agentes del mercado.

(Mafimisebi, 2012).

En países latinoamericanos la mayoría de la venta de pescado artesanal se a través de intermediarios, estos tienen una incidencia directa en los precios según el mercado donde los vendan.

La cadena productiva para la pesca de consumo se caracteriza por la permanente presencia de intermediarios en los flujos de comercialización, incrementando el precio final de los productos pesqueros. En todos los casos las ganancias del pescador son muy pequeñas, en comparación con aquellas obtenidas por el intermediario. La inapropiada infraestructura de acopio y conservación, y los deficientes sistemas de comercialización favorecen esta creciente intermediación. (Vela Meléndez,, Álvarez Tello, & Cossio Flores, 2014).

En un análisis del sector pesquero peruano sobre la interdependencia empresarial de la industria se señala:

En el plano sectorial de la pesca se observa que para hacer frente a los problemas que plantea el contexto de una economía globalizada, la actividad pesquera peruana requiere optar modalidades de negocios compartidos que consignent y promuevan los intereses de

la producción y el comercio de los productos pesqueros del país, mediante la concertación de acciones conjuntas para la consolidación y ampliación de sus mercados de exportación e interno; la cooperación científica y tecnológica; y su desarrollo empresarial. Para responder al acelerado proceso de cambio que se verifica en el comercio internacional y a sus efectos en los esquemas de integración de países y empresas, que buscan proteger y ampliar sus mercados, así como complementar sus factores de producción y elevar sus índices de productividad y competitividad, a fin de lograr el desarrollo económico sostenible que en su naturaleza trae el desarrollo humano.

(Tarazona , 2001)

7. MARCO TEÓRICO

Para determinar cuáles pueden ser los principales factores que afectan la rentabilidad de las pymes dedicadas a la comercialización de pescado en los sectores de Paloquemao y las Flores lo primero que se debe identificar es que es una Pyme en Colombia y como se clasifica.

Las Pymes representan parte fundamental en el sistema productivo de nuestro país, se han convertido en un motor importante para la economía colombiana. Un estudio realizado por el Ministerio de Industria y Comercio señala que “La importancia de las mipymes en las políticas de desarrollo productivo es incuestionable. El sector representa el 98% de los establecimientos empresariales” (Confecamaras, 2019, p.32)

Después de clasificar al segmento empresarial al que va dirigido este estudio como se vio en el análisis sectorial y en menor medida la reglamentación del sector, se debe valorar cuales son las alternativas que tienen las empresas para establecer los objetivos estratégicos, de acuerdo con Rubio & Aragón (2008),

La literatura en dirección de empresas los ha concretado en varias opciones como la búsqueda del máximo beneficio (Kallerbeg y Leicht, 1991), la mejora de los ingresos (Chaston y Mangles, 1997), el incremento de la cuota de mercado (Chang y Shing, 2000), la mejora de la productividad (Drucker, 1995) o el aumento del éxito competitivo (Camisón, 2001). Por otra parte, la literatura en dirección estratégica ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución de estos objetivos. Una consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la

empresa con su entorno. La segunda se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos propios e internos de la empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades (p.103).

Mendoza & Rojano (2016) mencionan que “para que las pymes sean competitivas, si desean crecer y permanecer en el mercado, deben pensar las estrategias desde su filosofía institucional, su pensamiento futuro de largo plazo, lo cual involucra establecer desde la visión, misión y objetivos” (p. 23), de igual manera menciona que,

Las estrategias por implementar en el futuro lo que conlleva a optimizar procesos, desarrollar tecnologías, mejorar estrategias de mercado y posicionamiento, contar con buenos sistemas de financiamiento y, por supuesto, poseer recursos humanos calificados con el fin de mejorar la competitividad. Las pymes tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual, lo cual supone asumir una actitud de cambio, principalmente en la innovación tecnológica que es lo que el mundo está exigiendo actualmente (Mendoza & Rojano, 2016, p. 52).

Kotler (2016) plantea un adecuado plan de marketing puede impactar directamente en la rentabilidad de una empresa. Los especialistas deben estar seguros a la hora de escoger las estrategias correctas para una adecuada planificación, existen tres puntos claves para ello, que son,

1) administrar los negocios como una cartera de inversiones; 2) evaluar la tasa de crecimiento del mercado y la posición de la empresa en ese mercado, y 3) establecer una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan para lograr cada objetivo de largo plazo del negocio. Casi todas las empresas tienen cuatro niveles organizacionales: 1) corporativo; 2) división; 3) unidad de negocios y 4) producto. Las oficinas corporativas son responsables del diseño de un plan estratégico corporativo para guiar al conjunto de la empresa; toman decisiones sobre la cantidad de recursos asignados a cada división, así como respecto de cuales negocios apoyar o eliminar. Cada división establece un plan que abarca la asignación de fondos a cada una de las unidades de negocios que la conforman. Cada unidad de negocios desarrolla un plan estratégico para alcanzar un futuro rentable (Kotler, 2016, p.44).

El instrumento central de dirección y coordinación de una empresa para lograr mejor participación en el mercado es el plan de marketing, el cual parte desde dos categorías: la estratégica y la táctica, Kotler (2016) menciona:

El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing, incluyendo las características del producto, la promoción, comercialización y fijación de precios, los canales de ventas y el servicio (Kotler, 2016, p. 46).

A pesar de la importancia que puede tener la rentabilidad en las políticas y decisiones que repercuten en la competitividad de la empresa en el sector o giro donde se desenvuelve, en la actualidad el tema se ha limitado a las grandes corporaciones desde hace ya varios años, pero en la PYME principalmente, no es algo común; de hecho, es de lo que adolece este segmento empresarial hasta el punto de estar en el olvido por las bibliografías. (Milagros, 2013).

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, es importante también plantear asuntos tales como la planificación de la distribución, la comercialización y la venta como asuntos centrales en la investigación, debido a que a través de la estrategia que se implemente en estas áreas los ingresos que reciba la empresa podrían verse afectados de manera positiva o negativa. Ahora bien, según el documento publicado por la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá (2016).

Comercialización y estrategias de venta, los cuatro elementos que configuran la política de distribución son: Primero los canales de distribución que son comprendidos como los funcionarios que llevan los productos desde el proveedor hasta el consumidor. Segundo es la planificación de la distribución, la cual consiste en una proyección en donde se encuentra el cómo hacer que los productos lleguen a los consumidores interviniendo los agentes mayoristas y minoristas. El tercer elemento es la distribución física, en donde se contemplan todas las formas de transporte, almacenes, niveles de stock y plantas de almacenamiento. Finalmente, el último elemento de esta política de distribución es la comercialización, la cual es definida como “técnica y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta, presentación y publicidad en el punto de venta” (Secretaria de Desarrollo Económico de Bogotá, 2016, p. 4).

Por otro lado, Castro (2004) señala que “la comercialización comprende el conjunto de empresas, personas y organizaciones que, actuando como intermediarios entre la oferta y la

demanda, se dedican a la distribución de bienes y servicios en un ámbito geográfico determinado” (p.15).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, es importante comprender que la comercialización y las ventas están directamente relacionadas a la hora de hablar de un negocio, debido a que una buena comercialización conduce directamente a las ventas ya que es aquel factor que induce al cliente a adquirir los productos.

Partiendo de esto, las ventas son según Dowyer y Tanner (2006) en su libro *Marketing Industrial*, “El proceso que implica identificar las necesidades del comprador y adaptar el argumento a éstas” (p.124). Es decir, que el consumidor necesita ser persuadido por parte del vendedor para que logre hacer la compra en donde es indispensable la promoción por parte de la empresa para estimular las ventas. (Dwyer, 2006)

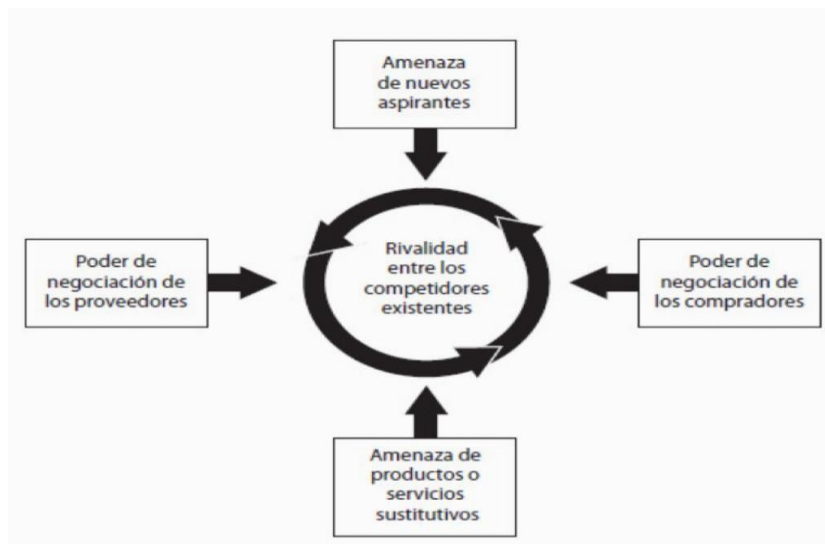
Por otro lado, Reid (1995) señala que “la venta es una acción que promueve un intercambio de productos y servicios” (p.75). Haciendo referencia a que el éxito de una empresa o negocio depende de la cantidad de veces que se realice esta actividad, generando así un beneficio mutuo en donde tanto el comprador como el vendedor se ven favorecidos, lo cual permitirá que las pymes se posicionen de mejor manera en el mercado e incrementen su competitividad.

La competitividad, también será abordada desde la visión de Michael Porter (2009), el cual la ve como la manera de generar valor rebasando o satisfaciendo las necesidades de los clientes, haciéndolo de manera eficiente. Esto se logra principalmente utilizando mejores prácticas y un mejor posicionamiento estratégico que el de sus competidores, para esto, se deben tener en cuenta las cinco fuerzas planteadas por el autor.

Según Porter (1987), la competitividad es la base fundamental del desempeño sobre el promedio de empresas de un sector a largo plazo, radica en la capacidad de la organización para desarrollar ventajas competitivas que nacen fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores que exceda el costo de esa empresa por crearlo, es decir, el rendimiento de las utilidades.

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. (Porter, 2009, p.19).

Figura 5. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.



Tomado de (Porter, 2009).

Porter (2009) señala que la amenaza de nuevos aspirantes hace referencia al deseo de los competidores de obtener una mayor participación en el mercado, ejercen presión sobre los precios, los índices de inversión, los costos para competir con los demás, visto con mayor frecuencia, cuando un nuevo aspirante procede de una industria ya establecida, con cierto poder económico y decide diversificarse.

La influencia de los proveedores hace referencia a aquellos proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, los cuales pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final, disminuyendo la rentabilidad de una empresa.

La influencia de los compradores, los cuales, poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios, exigiendo aumento en la calidad.

La amenaza de los sustitutos hace referencia a un producto que hace lo mismo o de manera similar, de manera distinta, es decir si se equipara en prestaciones y precio, pero por ejemplo es un material totalmente distinto. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello, los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios.

La última de las fuerzas competitivas, es la rivalidad entre competidores existentes, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo (Porter, 2009).

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influencias la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación de la estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista. Por ejemplo, aunque suele existir una gran rivalidad en las industrias de materias primas, puede que este no sea el factor que limite su rentabilidad (Porter, 2009).

Si se tienen en cuenta estas cinco fuerzas, un estratega puede fijarse en la estructura general en vez de decantarse por un elemento en concreto. Además, la atención del estratega se mantiene centrada en las condiciones estructurales en vez de en factores fugaces (Porter, 2009).

Es de crucial importancia evitar el error común de confundir ciertos atributos visibles de una industria con su estructura subyacente.

Estructura subyacente:

- Tasa de crecimiento de un sector.
- Tecnología e innovación
- Gobierno
- Productos y servicios complementarios.

Comprender las fuerzas que moldean la competencia en un sector es el punto de partida para desarrollar una estrategia. Cada empresa ya debería conocer cuál es la rentabilidad media de su industria y como se ha ido modificando a lo largo del tiempo. Las cinco fuerzas revelan por que la rentabilidad de esa industria es la que es. Solo entonces puede una empresa incorporar las condiciones de su industria en la estrategia (Porter, 2009).

Desde esta perspectiva, la rentabilidad de una PYME es muy importante debido a que expresa la capacidad de esta para poder sobrevivir sin necesidad de que los accionistas estén aumentando capital constantemente, además de que muestra la capacidad o competencia que tiene la gerencia para administrar los costos y gastos buscando generar utilidades (Milagros, 2013).

Rentabilidad que será medida como expresión de aptitud o capacidad de la firma para generar recursos o resultados con los capitales o medios invertidos, esta posibilita evaluar

a partir de los valores reales obtenidos de las pymes, la eficacia de la estrategia implantada y efectuar, por tanto, comparaciones sobre la posición competitiva de una organización en el entorno socioeconómico en el que actúa. (González y Pérez, 2002, p. 67).

Por último, para Martínez (2009), es importante resaltar que el sector económico abordado en la investigación debe ser analizado también desde la perspectiva del desarrollo sostenible, siendo esta la propuesta de continuar manteniendo un modelo de crecimiento económico, en este caso a piscicultura “ajustando” los parámetros para permitir su continuidad en el tiempo. Respecto a esto, Martínez (2009) afirma que este término “se refiere a un constante proceso de cambio, donde la explotación de los recursos naturales, la dirección de la inversión y el progreso científico tecnológico, junto al cambio institucional, permite compatibilizar la satisfacción de necesidades sociales presentes y futuras” (Castillo, 2009, p. 28)

Es relevante principalmente porque el sector de la piscicultura deja muchas dudas sobre su impacto ambiental, en cuencas de ríos y en general de cuerpos fluviales en donde es practicada, por lo cual una visión sostenible es lo más idóneo en este caso.

8. HIPÓTESIS

El Sector aparentemente enfrenta una serie de problemas, la escasez de producto en los tiempos de veda, la falta de un sistema adecuado de producción en el país, que obliga a los comercializadores a la importación de la mayoría de los productos que se ofrecen en el mercado, Bogotá principalmente.

Hipótesis 1: La rentabilidad de las pymes comercializadoras de pescado en el sector de Paloquemao y Las Flores se ve afectada por la falta de un sistema de información sobre los precios y sistemas de producción,

Hipótesis 2: Los sistemas de distribución nacional e internacional actuales afectan a las comercializadoras de pescado en Bogotá.

Hipótesis 3: La dependencia de la comercializadora asociada a la época de Cuaresma y Semana Santa. Impacta directamente en los resultados operacionales de las empresas.

Hipótesis 4: La baja demanda por parte de los consumidores de pescado en Bogotá en el periodo de mayo a noviembre, se ve reflejado en los precios que afectan al distribuidor.

9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Para la realización de este estudio se ejecutaron entrevistas estructuradas en las plazas de Paloquemao y Las Flores en la ciudad de Bogotá a un total de 47 pymes comercializadoras de pescado. Las entrevistas arrojaron una serie de datos que sirven como herramienta para identificar qué factores impactan la comercialización del producto y así lograr plantear posibles estrategias para aumentar rentabilidad del sector.

Se considera adecuado utilizar un enfoque cualitativo para el análisis, puesto que, por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. “Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2004 , p. 24)

En otras palabras, dichas entrevistas permiten conocer las fortalezas y dificultades del sector de la mano de quienes se dedican a la comercialización de pescado en estas plazas, además, de la mano de los datos recolectados y plasmados en los siguientes gráficos se podrá demostrar o falsear las hipótesis propuestas con anterioridad.

De acuerdo con lo anterior, este apartado se organizará de la siguiente manera: En primera instancia, se hará una clasificación de las empresas de acuerdo con cómo se perciben a sí mismos respecto a su volumen de ventas promedio o el tipo de clientes, también se identificará cuáles son los sectores o tipos de clientes que más participan en sus ventas.

En segundo lugar, se abordará el posicionamiento actual del mercado del pescado de Las Flores y Paloquemao a través de su identificación como un mercado mayorista y respecto a cuáles factores es más reconocido por los clientes de la plaza este sector económico. En tercer lugar, se enuncian las preocupaciones principales de las pymes antes y durante la cuarentena generada por el Covid-19.

En cuarto lugar, se abordarán los factores que impactan la comercialización del pescado en las Plazas de las Flores y/o Paloquemao y qué estrategias se han desarrollado para enfrentar los factores que afectan la comercialización de pescado en estas.

En quinto lugar, se hablará del impacto de la semana santa en la comercialización del pescado en las plazas y finalmente se concluirá con las soluciones que se prevén pueden ayudar al sector comercializador de pescado a mejorar su rentabilidad.

9.1. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES EN PLAZA DE LAS FLORES Y PALOQUEMAO

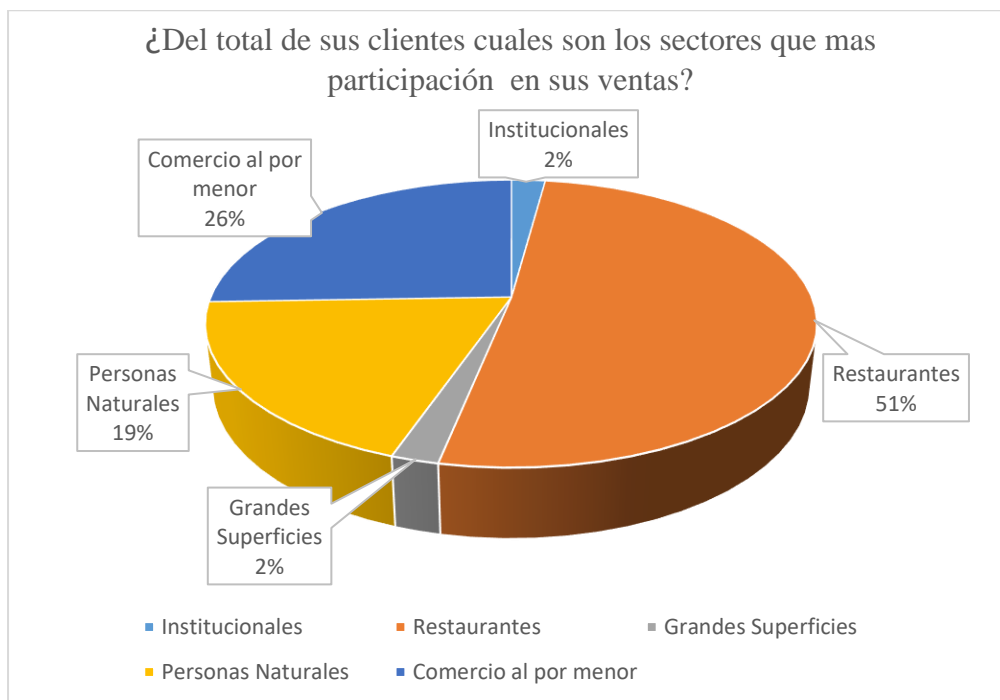
En primera instancia y de acuerdo con los 47 entrevistados pertenecientes al gremio de comerciantes de pescado dentro de las plazas de Paloquemao y Las Flores, estos se identificaron como gran empresa, mediana empresa y pequeña empresa de acuerdo con su volumen de ventas y número de clientes fijos, El 47.93% de los entrevistados se identifican como mediana empresa, el 31.91% de los entrevistados se identifican como pequeña empresa y el 19% de los entrevistados se identifican como gran empresa (ver anexo B).

Ahora bien, al hacer un análisis detallado de las respuestas que otorgaban los entrevistados se identificó una correlación entre la clasificación de la empresa y el tipo de clientes que más los frecuentan (ver figura 6), puesto que quienes se identificaron como gran empresa señalaron que tenían en promedio de 51 a 100 clientes o más de 100, y los clientes principales corresponden a restaurantes, institucionales y por último grandes superficies de mayor a menor respectivamente; en cuanto a la mediana empresa, se señaló que en promedio tienen un número de clientes entre 51 a 100 y sus ventas son dirigidas en primer lugar a los restaurantes, en segundo lugar a personas naturales y en tercer lugar al comercio al por menor.

Finalmente, la mayor parte de los entrevistados que se definen como pequeña empresa señalan tener entre 51 a 100 clientes, siendo las personas naturales sus principales clientes, seguido de restaurantes y por último comercio al por menor (ver anexo C).

Según lo observado en las respuestas de los entrevistados, la definición de pequeña, mediana o gran empresa NO depende de sus clientes en promedio, sino del tipo de cliente que tienen, por ejemplo, en el caso de la mediana y gran empresa se priorizan los restaurantes y en la pequeña empresa el principal cliente es persona natural, no obstante, quienes se definen como pequeña empresa señalan tener entre 51 a 100 o más de 100 clientes.

Figura 6. Tipo de Clientes Participación en Ventas.



Nota: Elaboración propia

9.2. POSICIONAMIENTO DE LAS PLAZAS DE PALOQUEMAO Y LAS FLORES EN EL MERCADO

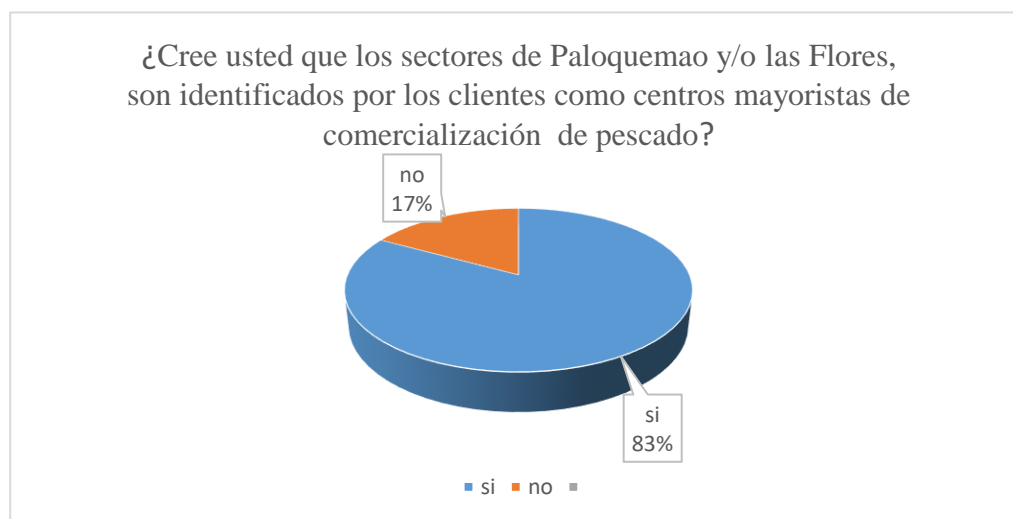
Con el objetivo de investigar cual es el posicionamiento actual de las plazas en referencia, se indagó acerca de cómo se perciben, así pues, la pregunta planteada fue la siguiente: *¿Cree usted que la plaza de Paloquemao y/o las Flores, es identificada como centro mayorista?*

En cuanto a las respuestas (ver figura 7) quienes señalaban que las plazas de Paloquemao y/o las Flores NO eran identificadas como centros mayoristas (17%), se relacionaban con la

ausencia o poca publicidad de la existencia de las plazas, problemas con las administraciones debido a la carencia de espacios adecuados para albergar grandes volúmenes de personas o simplemente que existen establecimientos con mayores volúmenes del producto como lo es el caso de los mayoristas del barrio Colombia y la relevancia que estaban tomando las bodegas del barrio Samper.

Ahora bien, abordando las respuestas de que SÍ son identificados por los clientes como centros mayoristas (83%), se atribuía al hecho de manejar altos volúmenes del producto, calidad, variedad, precios y cantidad de ventas, en especial en la Plaza de Flores, en donde llega todo el pescado procedente de Colombia y de países como Chile, Brasil, Ecuador y Vietnam.

Figura 7. Identificación de las plazas como centros mayoristas.



Nota: Elaboración propia.

9.3. PREOCUPACIONES ANTES Y DESPUÉS DE LA CUARENTENA GENERADA POR EL COVID-19

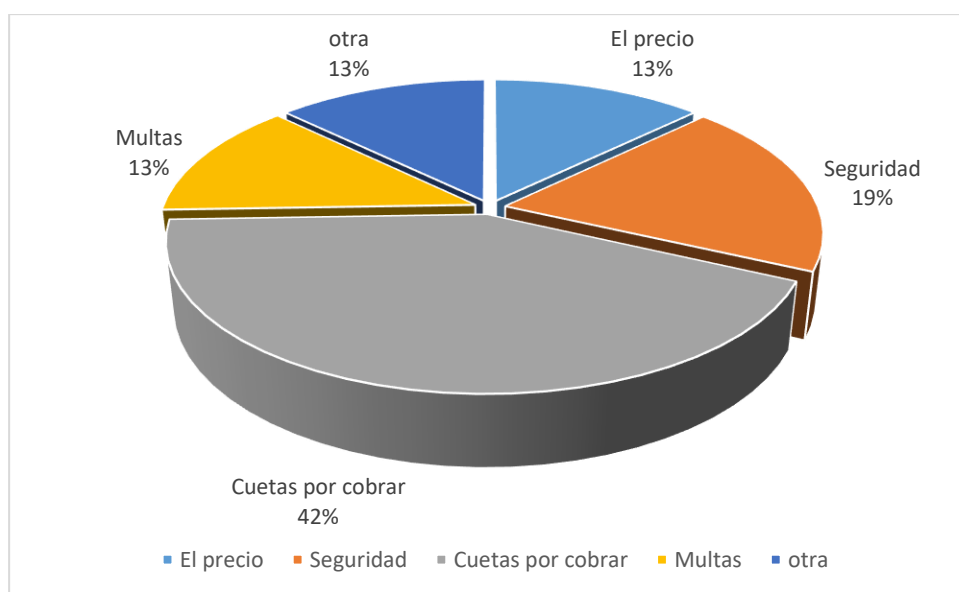
Antes de iniciar la cuarentena, como lo refleja la (figura 8) la mayor preocupación giraba en torno a las cuentas por cobrar, puesto que los mayores compradores eran los restaurantes y, por lo tanto, usualmente la empresa entregaba el producto al establecimiento sin recibir el pago de inmediato, sino que el recaudo del dinero se daba días o semanas posteriores a su entrega. Si bien esta situación existía previo al brote de Covid-19 e inicio de cuarentena, dicha situación acentuó los problemas de recaudo de cartera, ya que, algunos restaurantes cerraron o no tenían la solvencia para responder por la deuda.

Por otro lado, la segunda mayor preocupación de los comerciantes era la seguridad y esto influía en la dinámica comercial de las pymes ubicadas en este sector, ya que, según Dowyer y Tanner (2006), el consumidor debe ser persuadido por parte del vendedor para que este logre hacer la compra y en este orden de ideas, la seguridad del sector juega un papel fundamental a la hora de comercializar el producto, debido a que, la percepción de inseguridad en la Plaza de Las Flores o Paloquemao puede llevar al consumidor a tomar la decisión de no comprar allí, pues, la seguridad es una necesidad del consumidor y las plazas al no poseer los espacios adecuados y abundante informalidad (en el caso de las Plaza de las Flores) persuaden al consumidor de no adquirir el producto, aunque los precios sean más favorables, en resumen y de acuerdo con Castro (2014) la ausencia de garantías de seguridad del sector inhibe en la intermediación entre la oferta y la demanda.

Otra de las preocupaciones antes de la cuarentena eran las multas que se les podía imponer, lo cual se relaciona directamente con la falta de apoyo del gobierno local, puesto que, si ellos no

cumplían con unos estrictos parámetros de sanidad y ubicación de sus vitrinas se verían obligados a acatar sanciones por partes de las autoridades encargadas, generando pérdidas debido a la reducción de horas de trabajo debido a los sellamiento, mientras que a pocos metros de la plaza se encuentran puestos informales que afectan la comercialización del pescado y no se les exige ningún tipo de parámetros mínimos de sanidad.

Figura 8. Variables que afectan el comercio antes de Covid-19

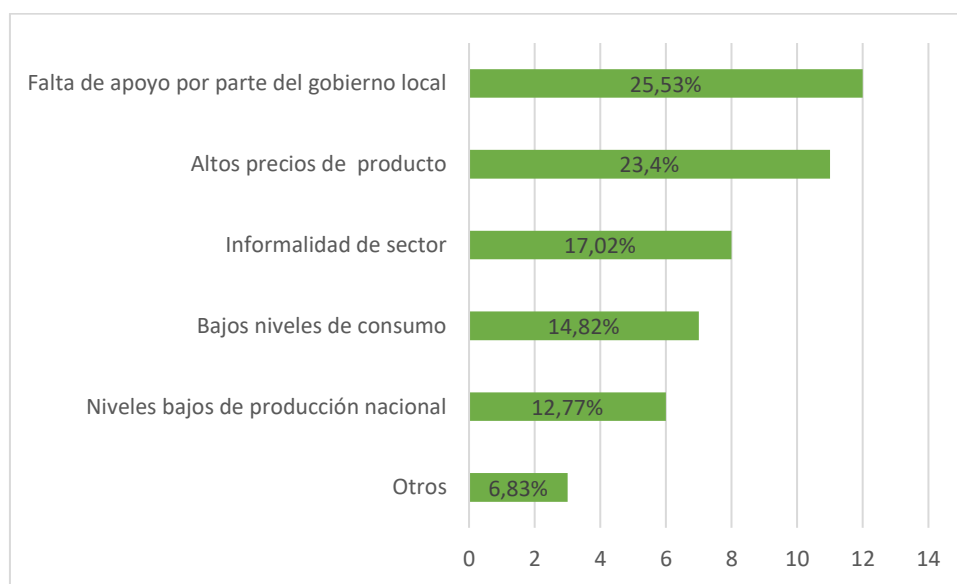


Nota: Elaboración propia

9.4. FALTA DE APOYO DEL GOBIERNO LOCAL

En primer lugar, y de acuerdo con las respuestas otorgadas por los entrevistados reflejadas en la (ver figura 9), la falta de apoyo del gobierno local es el principal factor que impacta la comercialización de pescado en Bogotá, puesto que, algunos de ellos expresaron que esta ha sido casi inexistente en el sector, pues hay ausencia de instituciones reguladoras, así como falta de apoyo de las administraciones locales para mejorar la infraestructura.

Figura 9. Factores que impactan al Comercio de pescado en Bogotá.



Nota: Elaboración propia.

9.5. ALTOS PRECIOS DEL PRODUCTO

Otro factor que impacta la comercialización de pescado en Bogotá son los altos precios del producto, pues el precio ha tenido un cambio negativo de acuerdo con la (figura 10), debido a que algunas variables como el costo de los fletes y en especial la baja producción nacional influyen considerablemente. Además, varios entrevistados manifestaron que los altos precios, se debían a que gran parte del producto que se produce en Colombia es exportado, dejando una parte pequeña de la producción nacional para el consumo interno, lo cual genera a su vez genera escasez y hace que el producto sea más caro.

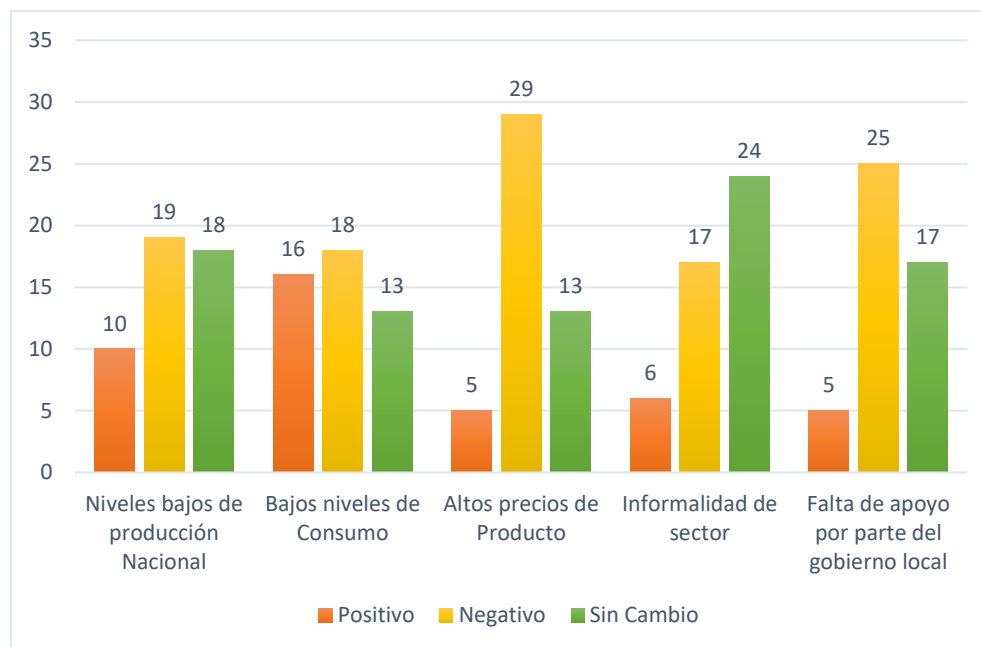
Sumado a lo anterior, la falta de apoyo del gobierno local puede aportar a la continuación y posible aumento de la informalidad del sector, dejando en desventaja en cuanto a precios y requisitos para la comercialización del producto (por ejemplo, permisos y condiciones sanitarias) a las pymes de la plaza de las Flores y/o Paloquemao.

9.6. BAJO CONSUMO DEL PRODUCTO

Si bien el 38.29% de los entrevistados consideran que el consumo de pescado ha tenido un cambio negativo, un 34.04% de los entrevistados señalan que el cambio en el consumo es positivo, por lo tanto, dichas cifras no pueden conducir a una conclusión clara respecto a las tendencias en el consumo de este producto. Sin embargo y de acuerdo con las respuestas, sí se puede establecer que el bajo consumo del producto no es una variable relevante para la comercialización, puesto

que es de los factores que menos los afectan respecto a la falta de apoyo del gobierno local y los altos precios del producto como lo refleja la (figura 10).

Figura 10. Cambio en los factores que impactan el comercio de pescado



Fuente: Elaboración propia.

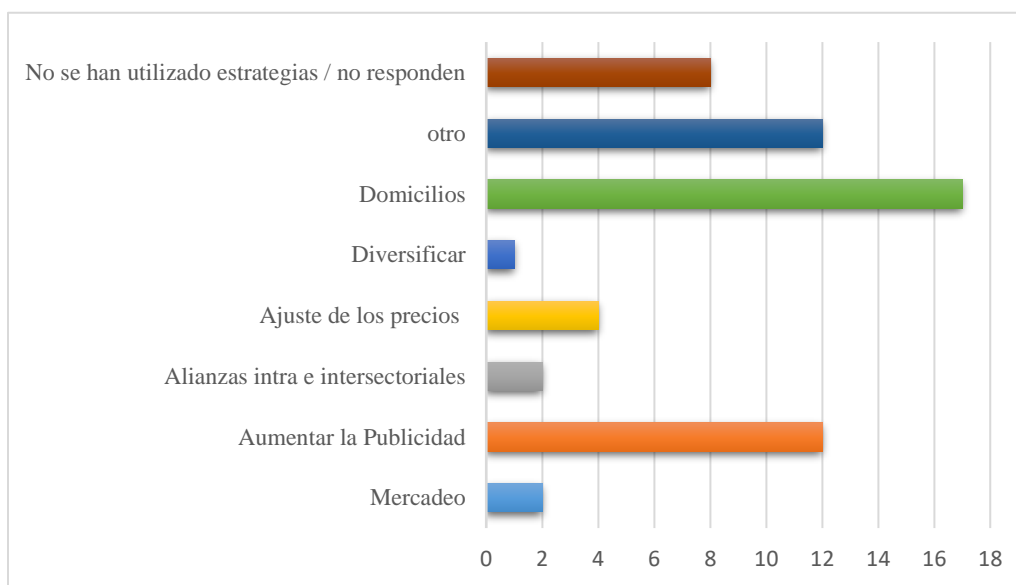
9.7. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS PARA ENFRENTAR LOS FACTORES QUE AFECTAN LA COMERCIALIZACIÓN DE PESCADO EN LAS PLAZAS PALOQUEMAO Y LAS FLORES

Entre las estrategias implementadas por las pymes de Paloquemao y las Flores para enfrentar los factores que afectan la comercialización del pescado se encuentran: estudios de mercadeo, aumento de la publicidad, alianzas intra o intersectoriales, ajustes en los precios del

producto, diversificación de los productos, implementación de servicios a domicilio, entre otras.

También, vale la pena resaltar que dichas estrategias han servido para enfrentar los retos generados por el Covid -19 tales como: confinamiento y restricciones a la movilidad. Ahora bien, dichas estrategias mencionadas y plasmadas en la figura 11 no indican que las pymes hayan ejecutado una estrategia de manera única, pues en algunas ocasiones se desarrollaron diversas estrategias al mismo tiempo.

Figura 11. Estrategias desarrolladas para enfrentar los factores que impactan la comercialización de pescado



Nota: Elaboración propia.

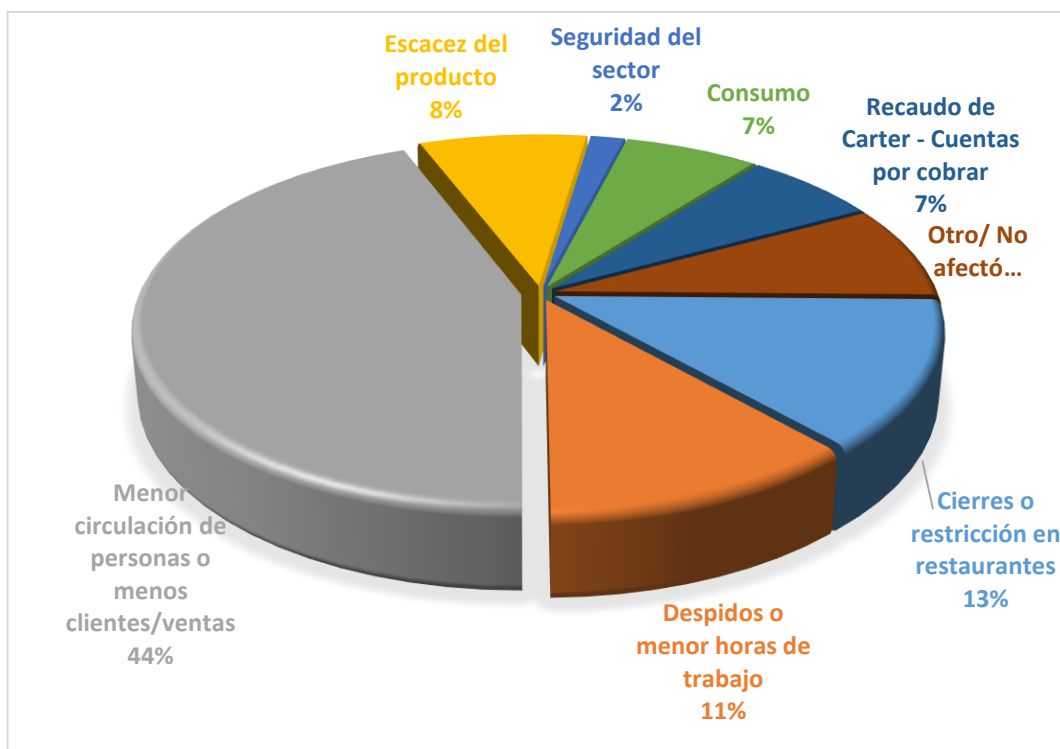
Debido a las limitaciones de movilidad durante la cuarentena las Pymes se vieron enfrentadas a varios aspectos que impactaron de manera negativa su empresa, el 44% afirmó que

hubo una menor circulación de personas o menos clientes en sus establecimientos físicos de venta (ver figura 12), por lo que se vieron obligados a buscar estrategias para continuar con su actividad económica, llevando a la implementación del servicio de domicilio en un 36.17% del total de los entrevistados. También, debido a las restricciones, un 83% de los entrevistados mencionaron que sus ventas se vieron afectadas por la época de cuarentena (ver anexo D), lo que conllevó a aumentar la publicidad por canales digitales principalmente, con el propósito de atraer más clientes, de esta manera se buscó suplir la pérdida de clientes debido a los cierres o restricciones de restaurantes (los cuales son los clientes más destacados) que rigieron la capital durante el 2020.

Además, la implementación de la publicidad no solo contribuyó en específico a hacer frente a las bajas ventas producto de la cuarentena, sino, que se dirigió a fortalecer el posicionamiento de las Pymes en el mercado dedicadas a la comercialización del pescado, puesto que, en materia publicitaria se encuentran en desventaja con respecto a las otras proteínas como pollo, carne y cerdo como lo manifestaron los entrevistados.

De acuerdo con lo anterior, la desventaja en materia publicitaria podría influir en el consumo, puesto que, para 2018 el consumo per cápita de carne de res, cerdo y pollo fueron de 18,1kg, 10,3 kg y 34 kg respectivamente, mientras que el consumo per cápita de pescado fue de 6,19 g para el mismo año, es decir, que los productos que gozan de mayor publicidad tienen un índice de consumo per cápita más alto. (Portafolio, 2020)

Figura 12. Aspectos que impactaron a las empresas en época de pandemia



Nota: Elaboración propia.

Ahora bien, para determinar el por qué el pescado tiene un consumo per cápita más bajo respecto al consumo de res, cerdo y pollo es importante tener en cuenta que una variable importante a la hora de comercializar el producto es el precio, ya que, el 63% de los entrevistados en ambas plazas indican que el precio del pescado respecto a las otras proteínas tiende a ser más alto influyendo en la decisión de comprar o no comprar el producto (ver anexo E).

Los resultados de las entrevistas sugieren que un 68% de los 47 entrevistados identifican que los sistemas de producción nacional e internacional influyen o afectan la variación del precio del producto (ver anexo F), debido a que, en primer lugar, a nivel nacional como indica la figura

12, han existido niveles bajos de producción generando un aumento en el precio del producto dada la escasez.

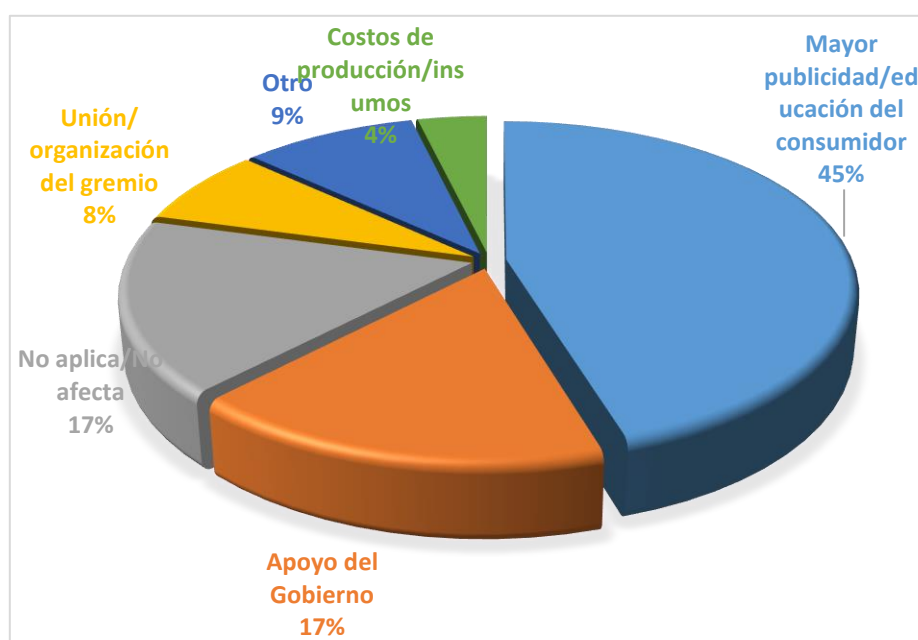
Por otro lado, en cuanto a los sistemas de producción internacional, el incremento de medidas sanitarias como consecuencia de la expansión del Covid 19, generó el cierre de fronteras, la demora en los puertos y por ende demoras en la distribución del producto a nivel nacional y por último, productos como el salmón, el camarón, el basa y entre otros importados empezaran a escasear aumentando el precio del producto y generando impacto negativo en los resultados operacionales de las pymes como lo expresó el 62% de los entrevistados de las plazas de Paloquemao y las Flores (ver anexo G).

Ahora, para el caso de quienes exportan el producto, asumir los costos de los fletes, sumado al aumento del precio del producto, fluctuación del dólar y hasta la implementación de sistemas de empaquetado más estrictos pueden representar un aumento en los costos de exportación y, por lo tanto, un margen menor de utilidades para las pymes de estas plazas.

Teniendo en cuenta los factores y variables abordados con anterioridad, los entrevistados plantean que una posible estrategia que pueden poner en marcha para enfrentar la desventaja de precios del pescado respecto a las otras proteínas, disminuir los impactos negativos que generan en ocasiones los sistemas de distribución nacional e internacional, la falta de apoyo local, entre otros, es promover la organización y unión del gremio dedicado a la comercialización de pescado en Bogotá (ver figura 13), ya que, en este sector no existe una organización con la misma relevancia nivel nacional a Fenavi, PorkColombia o Fedegan, pues de este modo, podría buscarse y destinarse recursos para aumentar la visibilidad del sector en diferentes plataformas con el fin de estimular el consumo de pescado.

Vale la pena aclarar que, si bien la propuesta de promover la unión del gremio representa la opinión de un 8% del total de entrevistados, el valor porcentual no refleja que sea menos relevante para los entrevistados, ya que, esto solo indica que un 8% de los entrevistados la consideran como un factor importante para mejorar la rentabilidad del sector. En otras palabras, la figura 13 plasma algunas de las propuestas de los entrevistados, pero el porcentaje no calcula o se refiere a la superposición de una propuesta sobre la otra.

Figura 13. Variables que deben ser consideradas respecto a otras proteínas.



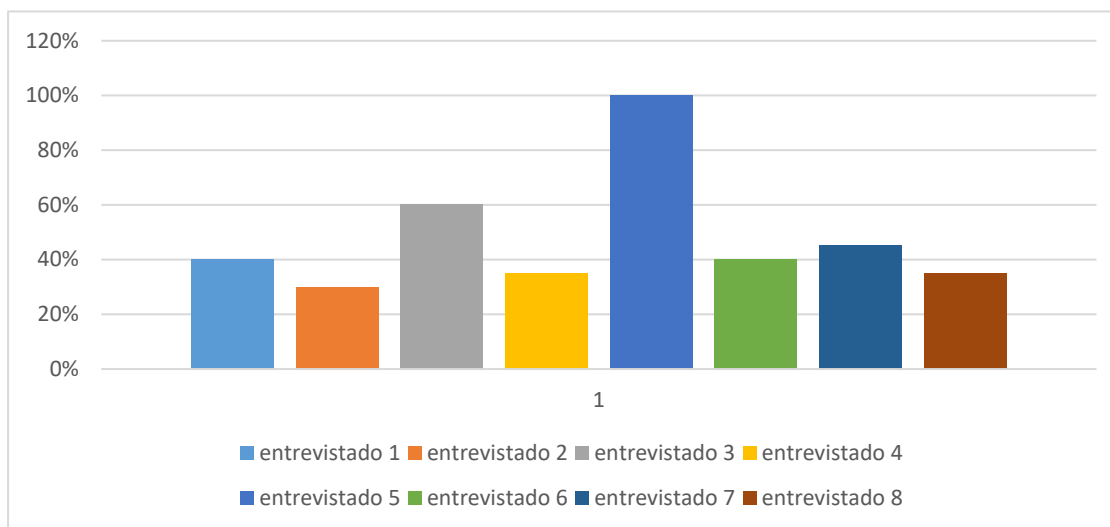
Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, y respecto al ajuste de precios, debido a la dificultad para comercializar el producto, las pymes señalan que han utilizado estrategias tales como: adquirir los productos de mayor demanda con anticipación para ofrecer un precio más competitivo y disminuir los

sobrecostos de intermediarios. En este orden de ideas, el adquirir el producto con anticipación mitiga el impacto de la escasez del producto a nivel nacional, permitiendo vender el producto a un precio más competitivo, incentivando el consumo y reduciendo los impactos que genera el alto precio del producto.

Respecto a las ventas, un ejemplo de precios competitivos en una época del año, en la pregunta hecha a algunos de los entrevistados, acerca de cuánto impacto tienen las ventas de semana santa en su negocio, estos respondieron en un 100% que la semana santa tenía un impacto muy positivo para sus ventas, en términos generales, aumentaban sus ventas en promedio un 48% durante esta semana (ver figura 14), debido a que muchos de los colombianos guiados por sus creencias religiosas, incluían obligatoriamente el pescado en su dieta durante ciertos días de esa semana, lo que para los comerciantes de pescado, significaba en ocasiones superar por única vez en el año a proteínas como el cerdo y la carne de res.

Ahora bien, la pregunta referente a si después del periodo de semana santa (marzo - noviembre) considera usted que las ventas bajan y esto impacta el precio, el 75% de los encuestados dijeron que no era cuestión de que bajara el consumo, sino que más bien se normalizaba. Es decir, varios entrevistados explicaron que, en semana santa, la producción de pescado se disparaba, por lo cual lo adquirirían a menor precio y lo vendían a menor precio y en cantidades que superan el 40% de sus ventas normales; lo que ocurre después de semana santa, no es necesariamente que el pescado suba de precio, sino que la producción nacional se normaliza y por ende el precio también, volviendo a los indicadores de ventas normales que se tenían antes de semana santa.

Figura 14. *Incremento de Ventas en Semana Santa.*

Nota: Elaboración propia.

Finalmente las entrevistas a las pymes concluyen que en semana santa el pescado se vuelve más competitivo respecto a otras proteínas, por lo tanto si se llegaran a implementar las estrategias planteadas con anticipación como el aumento de publicidad y un incremento en la organización y unión del gremio, la semana santa podría ser un escenario propicio en el cual se puede potencializar la comercialización del producto, ya que, en contraste con las proteínas como el cerdo, res y pollo, en Colombia, esta es la única semana en la cual en el marco de las celebraciones religiosas se vincula en la cultura popular el consumo de una proteína como lo es el pescado, así pues, canalizar los esfuerzos a la promoción del producto en el marco de estas celebraciones podría aumentar exponencialmente las utilidades de las pymes y el conocimiento de la existencia de la plaza de las Flores y Paloquemao como centros de comercialización de este producto, así pues, aumentando la posibilidad de obtener nuevos clientes.

10. ANÁLISIS DEL SECTOR MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para generar estrategias que les permitan a los segmentos analizados enfrentar las problemáticas identificadas en el comercio de pescado, analizaremos desde las cinco fuerzas competitivas de Porter las variables que se encontraron en la muestra que más impactan en el comercio de pescado en la plaza de Paloquemao y las Flores en Bogotá.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia (Porter, 2008, p. 2).

10.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Según Porter (2008), La amenaza de nuevos competidores en un sector pone términos y límites a la rentabilidad. El ingreso al mercado de nuevos participantes con nuevos productos y nuevas capacidades tiene como propósito único ganar participación en el mercado.

Para el sector analizado, se evidencio que la amenaza de nuevos competidores es alta. Esto genera que la competencia entre los actores involucrados sea principalmente por el precio. Se

deben mantener los precios bajos, se debe mantener altos grados de inversión en otras variables como infraestructura para desalentar el ingreso de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la *amenaza* de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad. (Porter, 2008, p. 12)

Las barreras de entrada son fortalezas que tienen las empresas establecidas, trataremos de analizar e identificar que tan altas son estas barreras para el ingreso de nuevos participantes y las analizaremos desde cinco fuentes importantes

Inversión inicial. Encontramos que para crear una empresa legalmente que se dedique a la comercialización de pescado al por mayor y al detal que se establezca en una de las dos plazas estudiadas se requiere de un capital inicial alto, se necesita una infraestructura adecuada para el almacenamiento y cadena de frío del pescado, así como un capital importante para la compra de mercancía. Desde el punto de vista formal, pequeñas, medianas y grandes empresas, no es fácil contar con el capital inicial para ingresar al mercado de las dos plazas.

Economías de Escala por el lado de la oferta alta. Representan una barrera alta para los nuevos competidores, se requiere contar con una infraestructura adecuada para la producción a gran escala de niveles adecuados de pescado que compitan con las grandes empresas pesqueras de

los países donde más importamos pescado como China, Vietnam o Perú, no se cuenta con una adecuada flota pesquera que nos permita ser autosuficientes.

Acceso a los canales de distribución alta. Las empresas ubicadas en el sector de Paloquemao y las Flores están constituidas y establecidas en su mayoría por más de diez años, esto les permite contar con facilidades para la distribución dada la cercanía y trayectoria con los proveedores, difícil para una empresa que quiera entrar al mercado.

Requisitos legales. Se requiere cumplir de manera oportuna los requisitos para la autorización a venta de pescado forma legal, consideramos que la normatividad para las empresas que se dedican al comercio de pescado son bajas, no se convierten en una barrera importante para la nueva entrada de competidores. El gobierno no restringe ni cierre la entrada de nuevos competidores con medidas restrictivas para la comercialización de pescado.

Diferenciación de Productos. En el comercio de pescado no es un factor diferencial, los hábitos de compra de los consumidores no hacen que la diferenciación sea un factor relevante que impida el ingreso de nuevas empresas al sector, se vende y consumen las mismas especies en la mayoría de los comercios analizados.

10.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En amenaza en productos sustitutos, se evidencio que en el mercado de las proteínas existe una oferta amplia en otras especies que se caracterizan por tener mejores precios, mejores sistemas de promoción, mejores sistemas de producción nacionales y mejores hábitos de consumo. Proteínas como el pollo, carne, res y cerdo tienen un consumo per cápita más alto. En el caso “un

colombiano promedio consumió 36.5 kilos de pollo en 2019, 18.6 kilos de carne de res, 11.1 kilos de carne de cerdo, 8.7 kilos de pescado y 291 unidades de huevos” (Alfonso, 2017, p. 45). Esto implica reconocer que,

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Porter, 2008, p. 17)

La analizaremos desde los siguientes puntos:

Precio de sustitutos baja. La relación de precio por kilogramo en los sustitutos es mucho más alta que en el pescado, muchos de los consumidores desconocen que existen variedades de pescado que se igualan a las demás proteínas en su precio.

Relación precio/desempeño del Sustituto. El costo para el consumidor de cambiar a un sustituto es bajo, el rendimiento esperado para una familia de un kilogramo de otra proteína a un kilogramo de pescado es alto, para muchos consumidores es relevante por lo tanto cambiarse representa un costo mínimo.

Disponibilidad de sustitutos cercanos. Existe un numero relevante de comercios dedicados a la venta de otras proteínas en los dos sectores analizados. En las dos plazas se encuentran una oferta amplia en proteínas como la carne, pollo y cerdo.

Agresividad y rentabilidad productores sustitutos. Producción nacional de sustitutos a mayor escala, mejores precios dado los costos bajos para la comercialización.

Beneficios adicionales de los sustitutos. Se considera baja, el pescado es visto como una proteína con mayores beneficios nutricionales que los demás sustitutos.

10.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Dada la concentración que tiene el comercio de pescado en los productos importados y la baja producción nacional, incapaz de proveer las cantidades necesarios para ser autosostenibles, se considera que el poder de los proveedores en el comercio de pescado es alto, dependemos en un alto porcentaje de las cuotas pesqueras de otros países.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. (Porter, 2008, p. 25)

Número de Comercios Importantes. Según las empresas entrevistadas cerca del 40 % del pescado que se vende en las dos plazas es importado, en este grupo los comerciantes logran identificar un número importante de importadores directos de pescado, existen alrededor de 10 empresas importadores grandes en Colombia que maneja el mercado. En cuanto a la producción nacional, aunque logran identificar un número más grande de productores, muchos manifiestan que la producción nacional por la alta calidad del pescado es exportada.

Importancia de la Industria para Clientes. Los comerciantes dependen fuertemente de solo comercio de pescado para sus ingresos, no se dedican a vender otras proteínas.

Disponibilidad de fuentes para el sector. Bajas, los proveedores e importadores son escasos.

Costo de Cambio para el sector. Alto, no es fácil para los comerciantes cambiar el modelo de negocio, llevan muchos años de tradición en la venta de pescado y de hacerlo deben asumir el costo del cambio.

Impacto de insumos para el sector. Alta, la producción nacional de pescado no cumple con la demanda del país, afectada los altos costos que se necesitan para el cultivo de pescado impactando directamente los precios. A mayor precio del producto nacional los comerciantes de la plaza de mercado de las Flores y Paloquemao prefieren comprar el pescado importado.

10.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LAS CLIENTES

Los clientes importantes para los comerciantes del sector son los restaurantes, el ingreso de nuevos competidores como las grandes superficies y bodegas en el barrio Samper Mendoza, hacen que los comerciantes compitan por los mismos clientes generalmente en precio, situación que afecta directamente la rentabilidad de los dos sectores.

Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores

servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

Diferenciación de productos. No existe una diferenciación en la presentación del producto, la mayoría de los comerciantes de las dos plazas ofrecen las mismas especies de pescado. Los compradores suelen ser un poco más sensibles a los precios si no se ofrecen productos que tengan algún grado de diferenciación.

Identificación de Marca baja. No se identifica una marca especial en ninguna de las plazas.

Disponibilidad de Sustitutos. Alta, fácilmente se puede reemplazar el pescado por otras proteínas dados los niveles de precios de los sustitutos.

Necesidad del producto para el consumidor alta. La concentración de las ventas en restaurantes y pequeños comercios especializado se incrementa en épocas de cuaresma y en los periodos de noviembre o diciembre.

Beneficios para el consumidor alta. La concentración de los comerciantes en establecimientos como restaurantes y pequeños comercios hace que estos clientes tengan la posibilidad de obtener buenas condiciones de negociación dada el número de comercios en las dos plazas.

10.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

Existe un grado alto de rivalidad entre los competidores, los comerciantes de las dos plazas se consideran mediana y pequeña empresa. No existe una empresa que sea relevante en el sector, por lo tanto, las buenas prácticas para una competencia sana no se cumplen.

Los comerciantes no son capaces de trabajar como un gremio, no hay familiaridad entre ellos, por lo tanto, los objetivos estratégicos de cada uno son diferentes al igual que sus metas.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Habitualmente, los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias. Una competencia sostenida de precios también acostumbra a los clientes a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio (Porter, 2008, p. 34)

Crecimiento de la Industria baja. Según la UNAP 2018, el sector acuícola del país ha tenido un comportamiento positivo en los últimos años, aunque no ha sido como se esperaba si tenemos en cuenta el potencial que tiene el país el desarrollo aún se considera lento y lejos de los países vecinos como Perú, Chile o Ecuador.

Los aportes de la pesca y la acuicultura al Producto Interno Bruto (PIB) no han mostrado una dinámica positiva, y más bien su tendencia ha sido decreciente. En 2009 participó con el 0,18% del PIB Total y el 2,66% del PIB Agropecuario. En 2018 su participación en el

crecimiento económico nacional fue de 0,17%, y en el sectorial 2,68% (Valencia, 2019, p. 14).

Número de competidores alta. Según la Cámara de Comercio del Bogotá para el 2020 en Bogotá existen aproximadamente 570 empresas que se dedican a la comercialización de algún cárnicos y pescados, en las dos plazas analizadas encontramos aproximadamente 80 establecimientos especializados en la venta de pescado.

Informalidad del sector alta. Otro de los factores relevantes en el número de competidores es la competencia desleal por parte de los vendedores informales que se encuentran en los alrededores de la plaza de las Flores, en el sector se puede establecer temporalmente aproximadamente 50 puestos de venta de pescado informal.

Grado de cubrimiento del mercado alta. La oferta de productos alimenticios se concentra en diez plazas de mercado, donde se reúnen intervienes en los procesos de comercialización realizando diversas funciones (físicas, de facilitación y de compra venta).

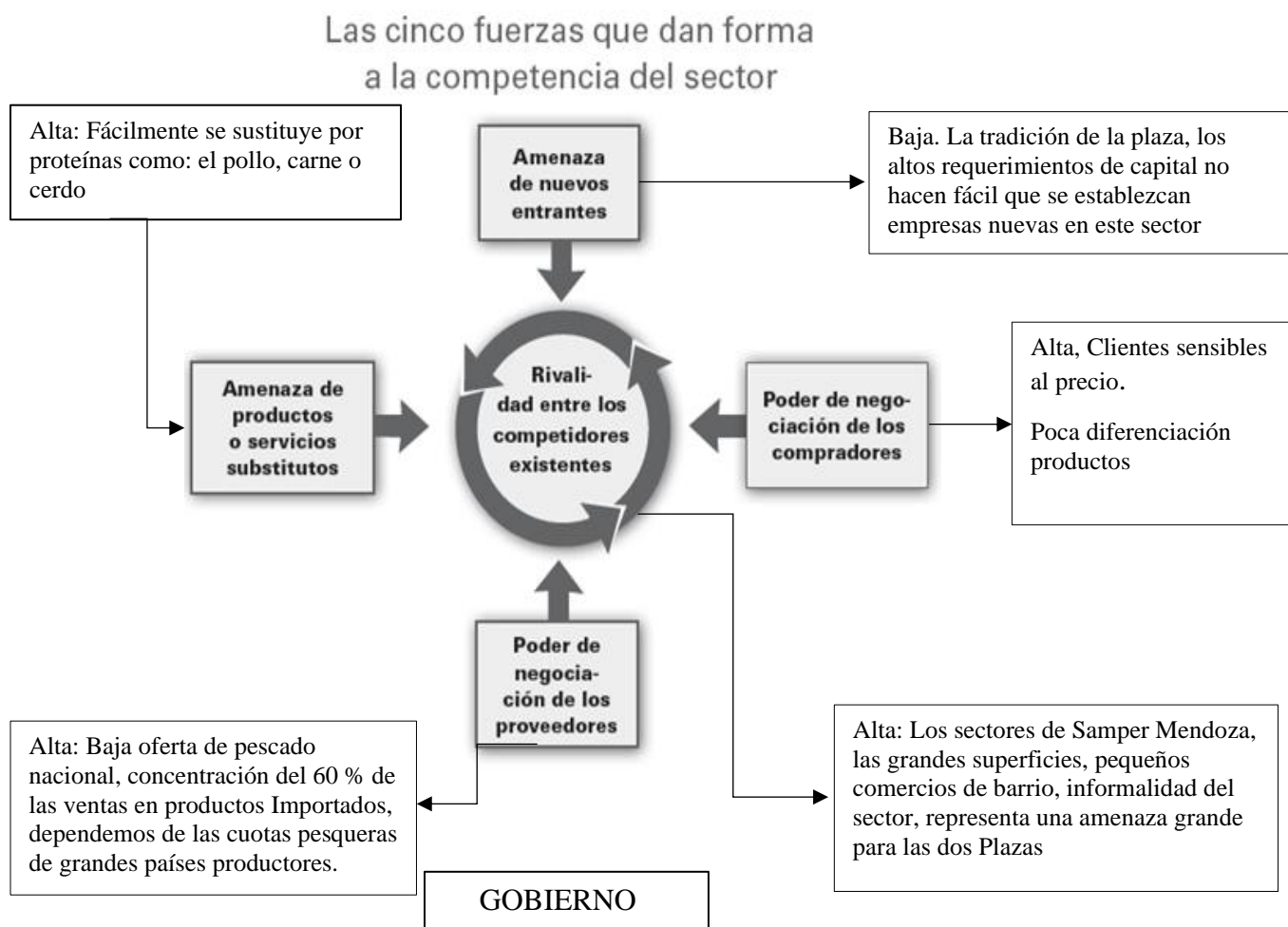
Se destacan las plazas de Las Flores-Terminal Pesquero y la Corporación de Abastos de Bogotá (Corabastos) como los sitios donde se concentra el comercio mayorista de los productos pesqueros Las dos plazas de mercado analizadas logran concentrar cerca del 40% de los establecimientos especializados de venta de pescado en Bogotá, y atienden aproximadamente el 50% mercado (SEPEC, 2019, p. 4).

Diferenciación de productos baja. En las entrevistas a profundidad realizadas en las dos plazas se pudo establecer que no existe alto grado de diferenciación en los productos ofrecidos por los comerciantes de pescado.

En los centros de comercio de Bogotá se presentan una gran diversidad de productos pesqueros; sin embargo, en el grupo de los peces se destaca uno, la basa, con una participación del 29 %, comercializadas durante el periodo marzo - diciembre de 2019. También fue relevante el volumen de comercialización de mojarra roja, tilapia 23,5 % trucha arcoíris 10 y por último el bagre 7%. (SEPEC, 2019).

Estas cuatro principales especies se venden en las principales plazas sin un mayor grado de diferenciación, su presentación es lo único que manejan los comerciantes como factor diferencial, se enfocan en la frescura del pescado y precio.

Figura 15. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Nota: Tomado Porter (2009)

Hemos analizado las cinco fuerzas de Porter (2008) en el sector de comercio de pescado en dos de los centros de distribución más grande de Bogotá, y es relevante para el análisis tener en cuenta uno de los factores que, si bien no tiene que ser tenido en cuenta como una de las cinco fuerzas, para el caso analizado representa un factor determinante para los comerciantes de las plazas de Paloquemao y las Flores.

El gobierno no se debe entender como una sexta fuerza debido a que la participación del gobierno no es inherentemente buena ni mala para la rentabilidad de un sector. La mejor manera de entender cómo el gobierno influye en la competencia es analizar cómo las políticas gubernamentales específicas afectan a las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008).

11. CADENA DE VALOR

A continuación, se pretende abordar los elementos de la Cadena de Valor de las pymes de las Plazas de Paloquemao y las Flores dedicadas a la comercialización de pescado, puesto que, la realización de dicha cadena pretende contribuir a la identificación de la situación interna y externa del sector.

En primer lugar, la Cadena Valor es una herramienta de gestión diseñada en 1985 por Michael Porter que permite analizar las actividades de una empresa a través de la desagregación en las principales actividades generadoras de valor y así comprender la ventaja competitiva. Según Porter, el valor debe entenderse como lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio, de este modo, la Cadena de Valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores, y un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

También, la cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. El término cadena de valor se utiliza generalmente con una connotación de desarrollo frente a la productividad, el crecimiento y la creación de empleo en el sistema de mercado, a diferencia del término cadena de suministro que se aproxima a la cadena desde la perspectiva de un comprador (Nadja, 2016)

Los elementos básicos de la cadena son: “actividades de soporte, actividades primarias y margen, las cuales se relacionan entre sí y nunca son independientes” (Quintero & Sánchez,

2006, p. 6). En este orden de ideas y teniendo en cuenta lo anterior, la cadena de valor de las pymes de las plazas de las Flores y Paloquemao puede representarse de la siguiente manera:

Figura 16. Cadena de Valor.



Nota: Elaboración propia.

En consecuencia, con lo anterior, la Cadena de valor de los comerciantes de pescado de las plazas en referencia (ver figura 16), condensan en “adquisición del producto” las actividades relacionadas con la logística de entrada y operaciones; en “promoción” se encuentran las actividades de comercialización, marketing, ventas y servicio; en “distribución” se encuentra lo que compete a la logística de salida. Las actividades mencionadas con anterioridad corresponden en esencia a las *actividades primarias* que serán abordadas a continuación. Ahora bien, en cuanto a las *actividades de soporte* estas pueden ser transversales en la Cadena de Valor, debido a que corresponden a la esfera táctica y pueden ser partícipes de la cadena en cualquiera de sus etapas como: compras de maquinaria en la etapa de distribución, adquisición de nuevas tecnologías para mejorar la promoción, entre otras; mientras que las actividades primarias corresponden al nivel estratégico del sector o compañía.

11.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias hacen referencia a aquellas destinadas directamente a la producción, comercialización o distribución del producto.

Logística de Entrada. La logística de entrada comprende la recepción, almacenamiento, acceso de clientes, conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de producto, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.

Las pymes de las plazas en referencia, pueden verse altamente influenciadas por los sistemas de producción internacional, puesto que, al tener un consumo de alrededor del 60% de pescado importado en Colombia son susceptibles a la volatilidad de los precios del producto, además, los comerciantes pretenden obtener el mejor producto al mejor precio, sin embargo en tiempos recientes y según lo expresado por los comerciantes de las plazas de Paloquemao y las Flores, es uno de los procesos más complicados, debido que al cierre de fronteras sumado a la disminución de flujo de carga por la pandemia del Covid-19, ha hecho que el mercado a adquirir sea pequeño y disputado, ya que, en este punto resaltan proveedores internacionales como Brasil, Chile, Perú, Ecuador, Vietnam y China.

Sumado a lo anterior, la importación que más afecta al productor colombiano es la de El Pangasio o Basa proveniente de vietnam, así pues, vale la pena resaltar que la Basa tuvo una participación del 29% en el mercado de las plazas para 2019, siendo una cifra representativa al referirse a un producto importado, lo que indica que los costos de transporte e impuestos a los productos importados tienen impacto en el precio final de venta, y por ende en las utilidades de las pymes (Portafolio, 2019).

Operaciones. Las operaciones se componen de los procesos que permiten la transformación del producto final, es decir que, en cuanto a los comercializadores de pescado en ambas plazas, debido a la pandemia Covid-19 se han reforzado los procesos de empaquetamiento y porcinamente del producto, con el fin de cumplir con los protocolos de bioseguridad y brindar tranquilidad al consumidor.

Logística de Salida. La logística de salida, se refiere a la distribución del producto acabado y al igual que en la logística de entrada, los sistemas nacionales e internacionales pueden afectar la comercialización del pescado, puesto que, Colombia es exportador de producto de alta calidad y un aumento en el costo de fletes o reducción de la demanda puede afectar la rentabilidad del sector, ya que, como se mencionó previamente, el consumo de pescado en Colombia y en Bogotá (mayor consumidor del país) es principalmente de pescado importado.

Ahora bien, en cuanto al alcance local, este se considera limitado al ser casi de manera exclusiva los restaurantes el foco de sus ventas, pues los clientes se dividen de la siguiente manera:

- Pequeñas superficies: Este grupo abarca pequeñas superficies, restaurantes y hoteles y es el más importante para las distribuidoras, debido que son el cliente más importante en un 51,06%.
- Venta al por menor y a persona naturales: Abarca el segundo y tercer sector, abarcan respectivamente el 25,53% y el 19,15% de las ventas totales
- Grandes superficies y ventas institucionales: Representan 2,13% y 2,13% respectivamente dentro del mercado y generalmente son los canales de distribución más raros en las plazas de Paloquemao y las Flores.

Por otro lado, las pymes de estas plazas poseen problemas en cuanto a infraestructura, lo cual limita la circulación de personas en las plazas y por ende el flujo de caja, también, se suma la ausencia de otros canales de distribución como domicilios u oferta a clientes institucionales y grandes superficies.

Por último, la propagación del virus Covid -19 impulsó a diversas pymes a implementar el servicio a domicilio, siendo esto un avance en materia de cobertura, sin embargo, el alcance de la comercialización de pescado sigue siendo limitado a nivel local debido a la presencia de comerciantes informales.

Comercialización/Marketing y ventas. En cuanto a la comercialización del producto, deben canalizarse los esfuerzos a la identificación de nuevos clientes y potencialización de los clientes vigentes. Si bien tras la realización de las entrevistas se logró identificar que los restaurantes son los principales clientes de las pymes de las plazas de Paloquemao y las Flores, algunos otros no han logrado ser captados como los institucionales.

Las administraciones de ambas plazas y la organización de los comerciantes podrían generar impacto en sus ventas si establecen un comité de publicidad, el cual se encargue de identificar clientes, buscar mecanismos de participación como proveedores ante restaurantes, personas naturales o clientes institucionales, también pueden buscar agencias publicitarias o todo aquello relacionado a la promoción de la plaza y en especial del producto. En esta sección, la idea principal es aumentar la fuerza de ventas, selección de canales y mantener un margen de precios favorable, teniendo presente los costos que acarrea la realización de las actividades mencionadas con anterioridad.

Sí bien el pescado posee un gran aporte nutricional al poseer ácidos grasos esenciales, vitaminas A y D, fósforo, magnesio, selenio, y yodo, la población posee poco conocimiento de los beneficios, aunque el consumo ha aumentado en los últimos cinco años en Bogotá (FAO, 2020)

En este orden de ideas, la implementación de estrategias de marketing es necesaria para la rentabilidad y sostenibilidad del sector y contrarrestar los efectos negativos que traen consigo la presencia de sustitutos.

Servicio. El servicio está constituido por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta, tales como: Instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto (Quintero & Sánchez, 2006). Es decir, que la empresa debe anticiparse y tener capacidad de respuesta ante posibles inconvenientes posterior a la venta, y en el caso de los comercializadores de pescado pueden presentarse inconvenientes como daños en el producto por cambios de temperatura, errores en las cantidades o precios del producto, problemas de transporte y distribución por falta de condiciones de refrigeración.

En este orden de ideas, aunque la empresa sea pequeña, mediana o grande y ofrezca productos tangibles, debe anticiparse a estas situaciones y contar con los medios adecuados para atender de manera satisfactoria las necesidades del cliente, así, en ocasiones debe recurrir a los servicios ofrecidos por terceros. En consecuencia, la implementación de canales de comunicación en para la postventa es imperante para las pymes, puesto que un adecuado servicio aporta a la fidelización del cliente.

11.2. ACTIVIDADES DE SOPORTE

Las actividades de soporte son las que se dirigen a la creación de valor y apoyo a las actividades primarias, aunque éstas no se relacionen necesariamente con la producción y comercialización del producto.

Infraestructura de la Empresa/Sector. La infraestructura se compone principalmente de la planificación, sistemas de información, asuntos legales, financiación e inversión, en resumen, aquellas actividades involucradas en la dirección general (Quintero y Sánchez, 2006, p.6).

Es decir, que en este punto se establece en el análisis lo siguiente: ¿cómo se encuentra financieramente el sector/empresa? ¿De dónde se obtienen los recursos para mantenerse en pie? ¿Cuál es el marco legal? De esta manera, el sector puede sostenerse de préstamos bancarios, inversión propia y de terceros, ya que, según manifiestan en entrevistas, el apoyo gubernamental es casi nulo.

En primera instancia, para hacer el análisis la empresa debe contar con información pertinente para la planificación, proyección y toma de decisiones, así la contabilidad es una herramienta vital, puesto que, se podrán ejecutar los análisis de costo-volumen-beneficio para direccionar la empresa y mejorar su estructura organizativa y contribuir a identificar la ventaja competitiva.

De este modo, con los datos encontrados se evidencia que el sector viene aumentando las cifras de consumo de pescado al interior del territorio nacional, el precio se mantiene constante y la importación que más afecta al productor colombiano es el pagasio o basa.

Recursos Humanos. En cuanto a la Gestión de Recursos Humanos del sector, no se pueden establecer cifras, ya que, hay un déficit de investigación del sector comparado con otros. Sin embargo, se establece que alrededor de 350.000 personas incluidos los pescadores artesanales dependen de la industria pesquera, aunque no se pueda establecer el método de reclutamiento del personal o qué porcentaje de esta población cuenta con capacitación para la producción, procesamiento o distribución del producto.

Desarrollo De Tecnología. Ahora bien, el desarrollo de tecnología no corresponde necesariamente a programas especializados, sino, al mejoramiento de procesos, identificar las tendencias del mercado y desarrollar estrategias de mercadeo. En este sentido, en materia de exportación, los principales receptores del producto nacional son Japón, Francia, España, Inglaterra, Estados Unidos y Canadá y Colombia cuenta con excelentes estándares de calidad para la exportación (El Portafolio, 2019).

Y en cuanto a tendencia, la industria de acuicultura es la que ha venido creciendo de manera vertiginosa, razón por la cual, las plazas de las Flores y Paloquemao tienen mayor oferta de los productos provenientes de agua dulce (Revista Dinero, 2019).

Compras. En cuanto a compras, se hace referencia a la introducción de maquinaria, publicidad o servicios externos. En términos generales, se ha encontrado que existe un déficit en materia publicitaria del sector pesquero, lo que ha sido una ventaja competitiva para los comercializadores de otras proteínas.

En conclusión, la Cadena de Valor permite identificar el estado del sector, permitiendo plantear objetivos para la mejora y crecimiento del mismo, así, se pudo concluir que el sector presenta los siguientes inconvenientes:

- Incremento en los costos.
- Crecimiento en los gastos operacionales
- Falta de unión dentro del gremio.
- Falta de apoyo de administraciones y Gobierno.
- Falta de infraestructura adecuada para suplir la demanda de pescado en las plazas de mercado.
- Presencia de sustitutos o competidores.

En cuanto a posibles ventajas competitivas se encuentra:

- Sostenibilidad del sector pesquero.
- Aportes nutricionales del producto.
- Calidad del producto.
- Precios.
- Aumento del consumo en Semana Santa.
- Diversidad del producto nacional.

12. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

12.1. CONSIDERACIONES GENERALES PARA TENER EN CUENTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Para la implementación de las estrategias se tendrá en cuenta la matriz de crecimientos de Ansoff (1957), completaremos el análisis de la propuesta de implementación de las estrategias a desarrollar en el comercio de pescado de las Plazas de Paloquemao y Las Flores teniendo en cuenta las consideraciones más relevantes encontradas en el análisis de los resultados a las entrevistas realizadas.

- Concentración de clientes
- Alto grado de competencia.
- Informalidad del sector
- Baja diversificación del producto.
- Falta de apoyo institucional.
- Bajo consumo nacional.
- Altos precios del producto.

La propuesta se sustentará en las fortalezas identificadas en el sector, se tendrá en cuenta las dificultades que se tuvieron en el acceso de información, pero buscaremos enfocar las recomendaciones en las oportunidades del mercado, teniendo en cuenta la tradición de las dos

plazas en el comercio de pescado en Bogotá y la base de la matriz de crecimiento producto-mercado de Ansoff (1957)

12.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA EL SECTOR SEGÚN MATRIZ ANSOFF

La matriz que estableció Ansoff (1957) es utilizada ampliamente en diferentes estudios académicos como herramienta para el análisis y planificación estratégica de crecimiento de una empresa. Costa de cuatro cuadrantes (Penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación), en cada uno de estos cuadrantes se identifican las diferentes estrategias que tiene una organización para su crecimiento (ver figura 17).

La matriz Ansoff se define como una herramienta para ayudar a descubrir nuevas oportunidades de crecimiento de una organización, la cual tiene como base al producto a introducir y al mercado objetivo, en función de la novedad del mundo actual, permitiendo integrar los diferentes recursos de una organización para conseguir una ventaja competitiva. (Mazaraki & Bosovskaya, 2013, p. 45).

12.3. PENETRACIÓN DE MERCADO

Para nuestra propuesta tomaremos el cuadrante número uno, “Penetración de Mercado”, decidimos basar nuestra estrategia por las condiciones encontradas en las dos plazas.

Ansoff (1957) la estrategia basada en la penetración de mercado busca el incrementar las ventas sin necesidad de separar la estrategia original de la organización con el nuevo objetivo de crecimiento, se trata de buscar la mayor eficiencia de los recursos actuales.

No se trata de crear toda una estrategia sobre innovación, sino de sostener lo que se está haciendo de forma correcta. Poner atención al incremento en las ventas sobre los clientes del mismo segmento, obtener aumento en la participación de mercado a través de la venta de un mayor número de productos por cliente y de más promociones que fidelicen a nuestros clientes como a los de la competencia.

Penetración del mercado: la firma trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado actual y con los mismos productos. Típicamente se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo (comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio) y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso (Fuentes, 2017).

Ante lo anterior, cabe destacar que “la penetración de mercado es un intento de incrementar las ventas de la empresa sin dejar la estrategia de mercado de productos original a costa de los rivales en el mercado” (Ansoff, 1957).

La corporación recupera el desempeño comercial ya sea aumentando la cantidad de ventas a sus clientes disponibles o encontrando nuevos clientes para los productos disponibles. Esto significa aumentar nuestros ingresos promocionando el producto, reposicionando el producto, etc. Sin embargo, el producto no se cambia y lo hacemos, no buscan nuevos consumidores. Esto implica poder llevar sus productos a mano y

publicidad más de ellos a sus clientes existentes o nuevos clientes que se ajustan a su mercado objetivo. (Hussain , Khattak, & Rizwan, 2013, p. 34).

Figura 17. *Matriz de Crecimientos Ansoff.*

		MERCADOS	
		Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados actuales	<i>Penetración de Mercados.</i> <i>Comunicaciones</i> <i>Precio</i> <i>Distribución</i> <i>Atención y servicio</i>	Desarrollo de nuevos Productos	
	Desarrollo de Nuevos Mercados	Diversificación	

Nota: Tomado Ansoff (1957).

De igual forma, en la matriz de Ansoff en cada cuadrante se plantean diferentes estrategias a desarrollar según los intereses de la empresa o sector como es nuestro caso.

Munera y Rodríguez (2012) relacionan las siguientes opciones dentro de una estrategia de crecimiento.

- **Incremento de la cuota de mercado:** se aplica cuando el mercado está creciendo pues en ese momento es cuando los competidores están menos dispuestos a luchar, dado que ellos mismos también están consiguiendo un crecimiento en sus ventas. Las

formas que posibilitan el incremento del mercado están relacionadas con el incremento de las actividades promocionales y la reducción del precio. Aumento en el uso o consumo del producto actual: son tres las formas principales de conseguir este aumento y también están relacionadas con actividades de promoción (publicidad):

1. **El aumento en la frecuencia de su consumo**
 2. **El incremento en la cantidad usada**
 3. **La difusión de nuevas aplicaciones sobre el producto actual**
- **Búsqueda y atracción de nuevos usuarios:** se trata de ampliar el número de consumidores atrayendo a los no consumidores de esos productos o bien a los consumidores de productos sustitutos. Las acciones para emprender por parte de la empresa deben estar encaminadas a convencer a los consumidores de que su oferta satisface de mejor manera sus deseos, necesidades y expectativas.

13. CONCLUSIONES

En primer lugar, si bien el consumo de pescado ha hecho parte de la dieta durante miles de años, el mercado no ha sido explotado de manera intensiva, esto se debe en parte a la ausencia de estrategias que promocionen de manera eficaz y efectiva el producto, puesto que, para el éxito de la comercialización de un producto no solo basta con poseer calidad y precios asequibles, sino, una planeación e identificación del rol de los actores dentro de la cadena comercial.

En este orden de ideas, se identifica que hay falta de promoción del producto por parte de las pymes de las plazas de Paloquemao y las Flores, y si bien los comercializadores de ambas plazas resaltan que son reconocidas como centros mayoristas, también se señala la ausencia de espacios adecuados para la recepción de clientes, influyendo esto en la generación de valor para el cliente y la penetración de nuevos competidores en el sector.

En segundo lugar, y de acuerdo con lo expuesto a lo largo del presente escrito, se hace necesario identificar cuáles son las variables que más afectan a las pymes de ambas plazas dedicadas a la comercialización del pescado, de este modo, se concluye que las principales variables son: amenaza de productos sustitutos, en especial la carne de res, cerdo y pollo; falta de apoyo institucional en el sector; poca capacidad organizativa de los miembros del gremio; ausencia de estrategias que hagan del sector sostenible; infraestructura insuficiente para acaparar nuevos consumidores; alto consumo de productos importados y la presencia de nuevos competidores en el mercado que desplazan a ambas plazas, por ejemplo, grandes superficies, pequeños comercios de barrio, vendedores informales y la plaza Samper Mendoza.

En tercer lugar, a partir de esta investigación se determina que los factores que más influyen en los resultados de la comercialización de pescado en los mercados de Paloquemao y Las Flores en Bogotá, es la presencia de piscicultores en departamentos cercanos a Bogotá, tales como: Huila, Meta y Tolima, departamentos los cuales, aunque no tienen acceso a mar son los mayores proveedores de pescado. En este orden de ideas, la cercanía geográfica puede influir en el mantenimiento del consumo de pescado en la ciudad, puesto que los gastos de transporte disminuyen, y de ser de otra manera, sería bastante complejo mantener el consumo de los bogotanos por el aumento de precios del producto. Ahora bien, aunque esto puede considerarse un punto a favor para la comercialización del producto, existe otro factor importante que influye de manera negativa, y este factor corresponde a la abundancia de comerciantes informales y falta de regulación de estos por parte de las autoridades locales, ya que, dichos vendedores no deben asumir costos de administración, estándares de calidad y saneamiento, permitiéndoles ofrecer precios más cómodos a los consumidores, afectando las ventas de las pymes de ambas plazas, en especial las ventas de la plaza de Las Flores.

Finalmente, en cuanto a las estrategias que ayuden a contrarrestar los problemas que se presentan en la comercialización y rentabilidad del pescado, a parte de incrementar las acciones destinadas a la promoción del producto, debe tenerse en cuenta los demás actores involucrados en el proceso de mercadeo como proveedores, transportistas, clientes, competencia, etcétera. Esto se debe a que, como afirmó el 63% de los entrevistados, la variación del precio de otras proteínas (o productos sustitutos) en efecto afecta la demanda del pescado, en este orden de ideas, evaluar la cadena de valor es importante, puesto que, al existir un consumo de producto importado de alrededor del 60%, estimular la producción nacional para suplir la demanda es viable a través de alianzas de los miembros del sector.

Por otro lado, a diferencia de algunas proteínas fuertes del mercado como lo es la carne de res, la comercialización del pescado puede encontrarse frente a una ventaja competitiva, ya que, los sustitutos de la carne roja están tomando fuerza en el mercado al reducirse el consumo per cápita de carne de res. Si bien la comercialización de pescado refleja un crecimiento gradual, aún se encuentra muy por debajo de los índices de consumo anual per cápita de pollo y carne, no obstante, el pescado por sus beneficios nutricionales puede insertarse en esta dinámica comercial como un fuerte competidor si busca el posicionamiento como el Top of Mind de las proteínas. Así, aunque el pollo sea la proteína que más fuerza está tomando en el mercado, la reducción en consumo de carnes rojas favorece la incursión del pescado en el mercado.

En este orden de ideas, en cuanto a las estrategias de crecimiento del sector y basados en los aportes de Ansoff (1957), debe ponerse especial atención a las ventas, y sostener lo que se está haciendo de manera correcta, fidelizar los clientes, mantenerse competitivo en el mercado, pues el sector posee un producto con gran potencial de venta, siendo esto sustentado en que, en los escenarios de crisis, el consumo de pescado se mantiene constante según los entrevistados. De igual manera, no debe descartarse el estudio de alianzas y cooperación entre los actores del sector, ya que, la integración con otros eslabones de la cadena puede generar disminución de precios, aumento de la participación en el mercado, lo que a su vez aporta al posicionamiento y poder de negociación del gremio, disminuyendo la dependencia de producto hacia otros países y aumentando la rentabilidad del sector.

● REFERENCIAS

- Alfonso , K. (2017). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/los-colombianos-comen-31-kilos-de-pollo-18-de-res-y-ocho-de-cerdo-cada-ano-2482001#:~:text=Los%20colombianos%20comen%2031%20kilos,ochode%20cerdo%20cada%20a%C3%B1o>
- Ana L. González Pérez, A. C. (06 de 2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las Pymes. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, , XXXI(112), 395-429.
- ANDI. (2017). *ESTRATEGIA PARA UNA NUEVA INDUSTRIALIZACION II* (Vol. 2). BOGOTA. Recuperado el Septiembre de 2019
- ANIF. (2019). *LA GRAN ENCUESTA PYME*. BOGOTA: Centro de Estudios Económicos.
- Banco de la Republica. (2019). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto*. Bogotá: Banco la Republica.
- Beddington, J, Agnew, D., & Clark, C. (2007). Problemas actuales en la gestión de la pesca marina. *Ciencia*, 316.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (20 de Febrero de 2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co>
- Cano, M., Olivera, D., Balderrabano , J., & Pérez, G. (31 de Octubre de 2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, 80-86. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/11CA201302.pdf>

- Cardoso Moscoso, G., & Olivares Alvares, E. (2014). *Memorias Científicas del VI Congreso Internacional Ciencias Administrativas*. Guayaquil: CIDE. Obtenido de <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/bitstream/123456789/94/1/Memorias%20Cientificas%20del%206to%20Congreso%20Internacional%20de%20Ciencias%20Administrativas.pdf>
- Castro, E. C. (2004). *Distribución comercial*. (E. C. Castro, Ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Confecamaras. (2019). *Dinámica de la creación de Empresas en Colombia Enero - Diciembre 2019*. Bogotá: Confecámaras.
- Congreso de Colombia. (1978). Ley 9 de 1979 . *Ley 9 de 1979* .
- Correa, J. S., & Murillo, J. (2015). *Escritura e Investigación Académica*. Bogotá: CESA.
- Donawa Torres, Z., & Morales Martínez, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia– . *Rev. esc.adm.neg.* , 97-108.
- F. Robert Dwyer, J. F. (2006). *Marketing industrial: conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- FAO - COLOMBIA. (2020). *Visión general del sector acuícola nacional Colombia*. Obtenido de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_colombia/es
- FAO. (12 de Enero de 2004). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura*. Departamento de Pesca de la FAO, Roma. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/3/y5600s/y5600s00.pdf>
- FAO. (12 de Enero de 2018). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*. Roma: FAO. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/3/y5600s/y5600s08.htm>

- FAO. (2019). *Guía tripartita para hacer frente a las enfermedades zoonóticas en los países*.
Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca2942es/CA2942ES.pdf>
- FAO. (2019). *Panorama de la Pesca y la Acuicultura en América Latina y el Caribe*. La Havana.
Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca5448es/ca5448es.pdf>
- FAO. (2019). *Producción de acuicultura en el área monitoreada por el SEPEC durante el año 2019*. Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), Bogotá. Obtenido de http://sepec.aunap.gov.co/Archivos/Boletines-2019/Boletin_Comercializacion_Productos_Pesqueros_2019.pdf
- FAO. (2020). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura*. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://www.fao.org/3/ca9229es/ca9229es.pdf>
- FAO. (2020). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura 2020*. FAO, Roma. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://www.fao.org/3/ca9229es/ca9229es.pdf>
- FAO. (2020). *Visión general del sector acuícola nacional Colombia* . Obtenido de <http://www.fao.org>:
http://www.fao.org/fishery/legalframework/nalo_colombia/es#tcNB0019
- FAO. (2020). *www.fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/unfao/procurement/general-information/es/>
- Flores Nava, A. (2019). *Contexto, perspectivas y retos para incrementar la contribución de la pesca y la acuicultura a la seguridad*. FAO, Santiago de Chile. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca5473es/ca5473es.pdf>

- Fuentes Nuñez , M. H. (2017). *Estrategias de marketing para la difusión de las bases de datos en la Universidad Privada del Norte aplicando la Matriz de Ansoff*. Lima.
- González, A., Correa, A., & Acosta, M. (06 de 2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las Pymes. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXI(112), 395-429.
- Hussain , S., Khattak, J., & Rizwan, A. (2013). ANSOFF Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2, 196-206.
- Infopesca. (2020). *Presentación de INFOPECA*. Obtenido de <https://www.infopesca.org/presentacion>
- INVIMA. (s.f.). <https://www.invima.gov.co/>. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/>
- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing* (Decimoquinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Mafimisebi,T. (2012). Equilibrio espacial, integración de mercado origen externo de los precios en el comercio de pescado seco en Nigeria: una aproximación mediante vector autorregresivo (VAR). *Journal of Economics, Fnance and Administrative Science*, 31-33
- Martínez Porchas, M., & Martínez Córdova, L. (2012). Acuicultura Mundial: impactos ambientales y alternativas de solucion de problemas. *The Scientific World Journal*, 9. Obtenido de <https://doi.org/10.1100/2012/389623>

- Mártir Mendoza, A. (2006). La acuicultura como estrategia de desarrollo de zonas costeras y rurales de México. *Ra Ximhai*. Obtenido de google scholar:
<http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-06articulosPDF/ART%2011%20acuacultura.pdf>
- Medina Pizzali, A. F. (1997). *EQUIPOS E INSTALACIONES DE BAJO COSTO PARA LA COMERCIALIZACION MINORISTA DE PESCADO*. Roma: Food & Agriculture Org.
Recuperado el 2019, de <http://www.fao.org/3/w5831s/W5831S00.htm>
- Mendoza, D. L., & Rojano, Y. N. (2016). El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las pymes. *Sotavento*. Obtenido de I:
<http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n27.04> micha. (s.f.).
- Milagros Cano Flores, D. O. (31 de Octubre de 2013). *Rentabilidad y competitividad en la PYME*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/11CA201302.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). *Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural*. Bogotá. Obtenido de
https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf
- Ministerio de Industria y Comercio. (Septiembre de 2019). Obtenido de
<https://www.mincit.gov.co>
- Nadja Nutz, M. S. (2016). *Guia general para el desarrollo de cadenas de valor: Como crear empleo y mejores condiciones del trabajo en sectores objetivos*. Geneva: Organización Internacional del trabajo.
- Nuevo Siglo. (04 de Noviembre de 2019). *El Nuevo Siglo*. Obtenido de
<https://www.elnuevosiglo.com.co>

- OCDE. (2016). *Pesca y Acuicultura en Colombia*. OCDE. Bogotá: OCDE. Obtenido de http://www.oecd.org/colombia/Fisheries_Colombia_SPA_rev.pdf
- Osio Cabrices , R. (2016). *Biblioteca Virtual Cesa*. Recuperado el 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/cvirtual.cesa.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a4acb816-a60e-4608-be12-7b1f74b67fd6%40sdc-v-sessmgr01>
- Osterwalder, A. (2011). Modelo Canvas. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar?cluster=6389787510548919872&hl=es&as_sdt=0,5
- Pedroza Gutiérrez, C. (2014). *Globalización, mercados y el futuro de las pesquerías Ambiente y Desarrollo*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4927151.pdf>
- Perucho, G. E. (2010). *EL MERCADO DEL PESCADO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ 2010*. INFOPECA, Bogota. Obtenido de <https://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/publibreacceso/284/Informe-Bogota.pdf>
- Portafolio. (11 de Abril de 2019). El mercado Nacional de Pescado es de 350.000 Toneladas. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/pescado-en-colombia-panorama-del-sector-pesquero-en-el-pais-528367>
- Portafolio. (2020). Exportaciones de carne siguen creciendo a pesar de la aftosa. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/exportaciones-de-carne-siguen-creciendo-a-pesar-de-la-aftosa-537596>

Portafolio. (8 de Enero de 2020). Portafolio. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/pescado-en-colombia-panorama-del-sector-pesquero-en-el-pais-528367>

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*.

Mexico: CECSA.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard*

Business Review .

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo, edición actualizada y aumentada* (Deusto ed., Vol. 9).

Barcelona: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L.

Presidencia de La Republica de Colombia. (s.f.). Decreto 561 de 1984. 1984.

Quispe, R. (2018). *Propuesta de implementación de alianzas estratégicas para la empresa R&T*

SITRAM S.A.C. Cusco.

Reid, A. L. (1975). *Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones*. Diana.

Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de*

Dirección y Economía de la Empresa, 103.

Sampieri, H., Collado, R. F., & Lucio, C. B. (2004). *Metodología de la Investigación*. México:

McGraw- Hill Interamericana.

Santos-Martín, F., Montes, C., Arcorlo, P., García-Tiscar, S., González, B., Vidal-Abarca, M., . .

. Benayas, J. (2015). *La aproximación de los servicios de los ecosistemas aplicada a la gestión pesquera*. Madrid: Fundación Biodiversidad del Ministerio de Medio Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. (2016). *COMERCIALIZACIÓN Y ESTRATEGIA DE VENTAS*. Alcaldía de Bogotá. Bogotá: Fundes Colombia.

Semana. (19 de 12 de 2019). Semana. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de Semana:
<https://www.semana.com/nacion/articulo/oportunidades-en-el-sector-acuicola-y-pesquero/644828>

Sepec. (2007). *Servicios Estadístico Pesquero Colombiano*. Obtenido de
http://sepec.aunap.gov.co/Archivos/20081028112328_Informe_final_pesca_acuicultura_2007.pdf

SEPEC. (2019). *Producción de acuicultura en el área monitoreada por el SEPEC durante el año 2019*. SEPEC, Bogotá.

Tarazona, M (2001) La integración empresarial factor de calidad en la gestión- caso empresarial pesquero peruano. *Revista de Investigación en Psicología*, 111-132

Torrecilla, J. M. (2006). *La entrevista*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Universidad de los Andes. (4 de Abril de 2018). *Universidad de los Andes*. Obtenido de
https://agronegocios.uniandes.edu.co/2018/04/04/futuro-de-la-pesca-sostenible-en-colombia/#_ftn1

Valencia Pinzón , A. (2019). *Estrategia de Política para el Sector de Pesca y Acuicultura*. Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá. Recuperado el 09 de 2020, de
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/6.%20Documento%20de%20Politica%20pesca%20y%20acuicultura%20Abril8de2019%2031%20Jul%202019.pdf>

Valencia Pinzón , Andrés. (2019). *Estrategia de Política para el Sector de Pesca y Acuicultura*.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá. Obtenido de

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/6.%20Documento%20de%20Politica%20pesca%20y%20acuicultura%20Abril8de2019%2031%20Jul%202019.pdf>

Vela Meléndez L, Álvarez Tello, G (2014). Diagnostico estratégico del sector pesquero peruano.

Vela Vallejo, S., & González Posada, J. (2007). *Acuicultura: La revolución azul*. CONSEJO

SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS MINISTERIO DE

AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION, Observatorio Español de Acuicultura,

Madrid. Obtenido de

http://www.industriaacuicola.com/biblioteca/Revolucion_azul/revolucion_azul.pdf.

- ANEXOS

Anexo A. Modelo de Entrevista a Profundidad

NOMBRE DE LA EMPRESA.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE RESPONDE LA ENTREVISTA.

CARGO.

CORREO.

TELEFONO.

¿Según su volumen de ventas y tipo de producto como clasifica su empresa?

- Pequeña Empresa
- Mediana Empresa
- Gran Empresa

¿Cuántos años lleva con su empresa?

- 0 a 1
- 1 a 2
- 3 a 5
- 6 a 10
- Mas de 10.

¿Cuántos clientes tiene en promedio la empresa?

- 0 a 10
- 11 a 20
- 21 a 50
- 51 a 100
- Mas de 100

¿Del total de sus clientes cuales son los sectores que más participación en sus ventas?

- Institucionales
- Restaurantes
- Grandes superficies
- Personas Naturales
- Comercio al por menor

¿Cómo clasifica usted la importancia de estos sectores, donde 1 es el menos relevante y 5 el más relevante?

¿Cree usted que los sectores de Paloquemao y/o las Flores, son identificados por los clientes como centros mayoristas de comercialización de pescado?

- Si
- No

¿Por qué?

¿Cree usted que los siguientes factores son los que impactan la comercialización de pescado en Bogotá?

- Niveles bajos de producción nacional
- Bajos niveles de consumo
- Altos precios de producto
- Informalidad de sector
- Falta de apoyo por parte del gobierno local
- Otros

¿Cuáles?

Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cómo clasificara usted la importancia de estos factores, donde 1 es el menos relevante y 5 el más relevante?

¿Considera usted que los factores indicados anteriormente han tenido un cambio positivo o negativo en los últimos años?

¿Considera usted que los factores indicados anteriormente han tenido un cambio positivo o negativo en los últimos años?

Antes de la Cuarentena generada por la Pandemia del virus COVID 19, ¿Qué era lo que más le preocupaba de su negocio?

- El precio
- Cuentas por cobrar

- Seguridad
- Multas
- Otra

¿Cuál?

¿Durante la pandemia cuales fueron los aspectos que más impactaron a la empresa? Enuncie los tres más relevantes.

- 1.
- 2.
- 3.

¿El volumen de las ventas de su negocio se vio afectado por la época de cuarentena?

- Si
- No

¿Cómo impacta esta dependencia sus resultados operacionales?

¿Los sistemas de distribución nacional e internacional actuales afectan a las comercializadoras de pescado en Bogotá?

- Si
- No

¿Por qué?

Según su trayectoria en el sector, ¿Cuáles cree usted que son las variables que más afectan al precio? Donde 1 menos relevante y 5 el más relevante.

- Baja producción nacional
- Costo de los fletes
- Fluctuaciones del dólar
- Baja oferta de pescado importado
- Bajo consumo

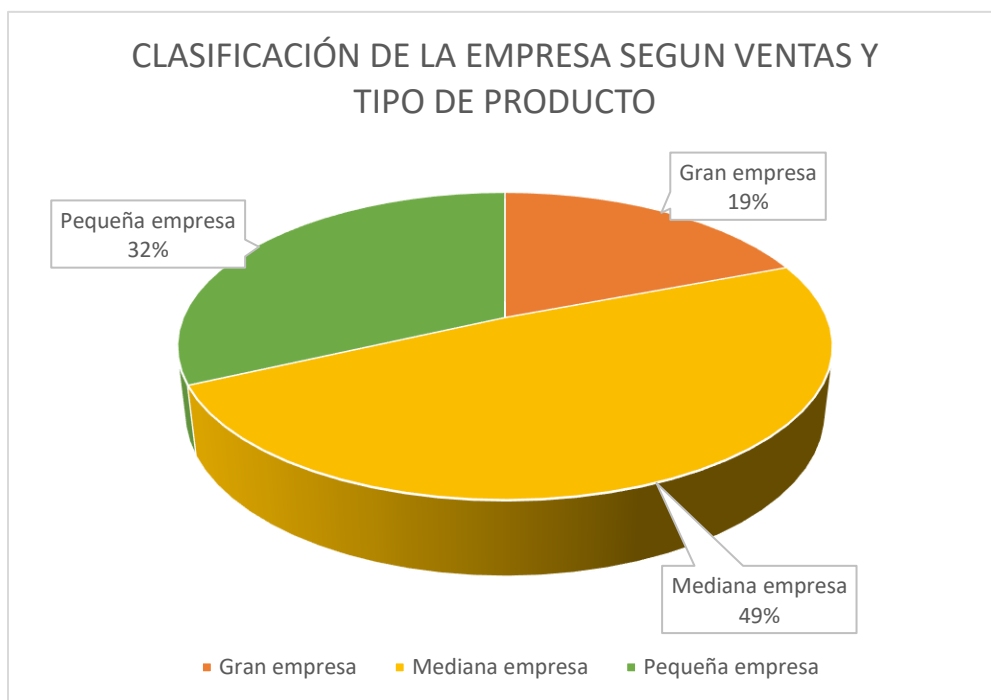
¿Cree usted que el precio del pescado es un factor determinante para el bajo consumo del producto con respecto a la carne de res, cerdo, o pollo?

- Si
- No

Adicional a las preguntas formuladas en esta entrevista, ¿Qué otros factores o variables considera que se deben tener en cuenta para que la comercialización de pescado este a niveles de otras proteínas como las mencionadas anteriormente?

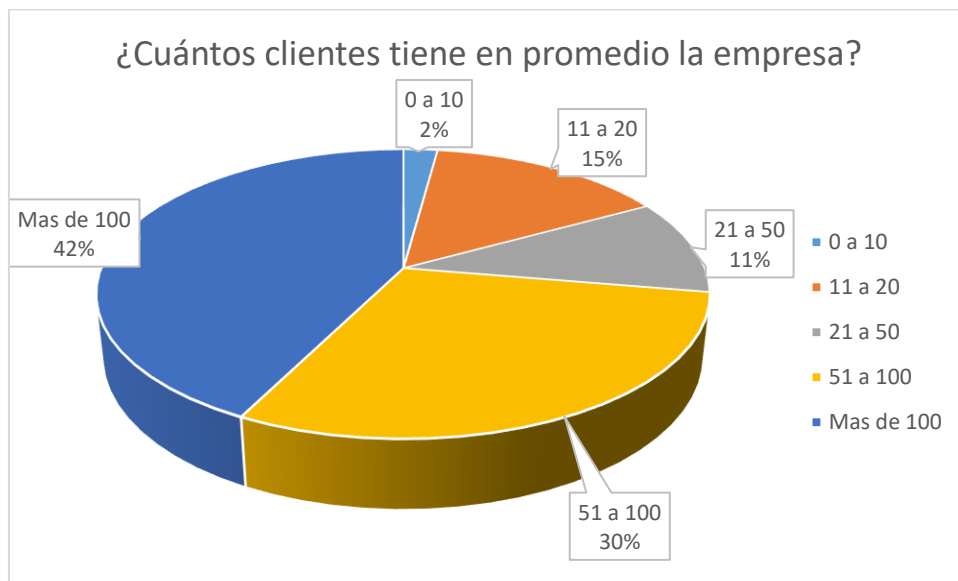
Anexo B Clasificación de las empresas según sus ventas y tipo de producto

Fuente: Elaboración propia



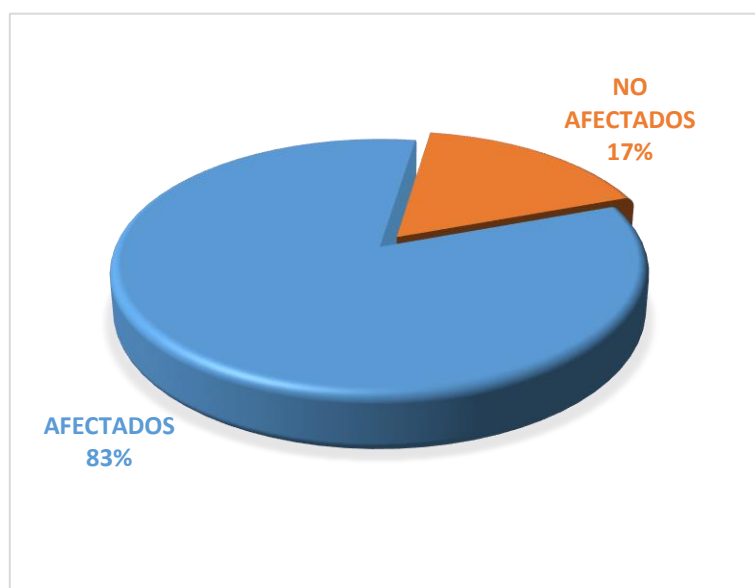
Anexo C Clientes Promedio de la empresa

Fuente: *Elaboración propia*



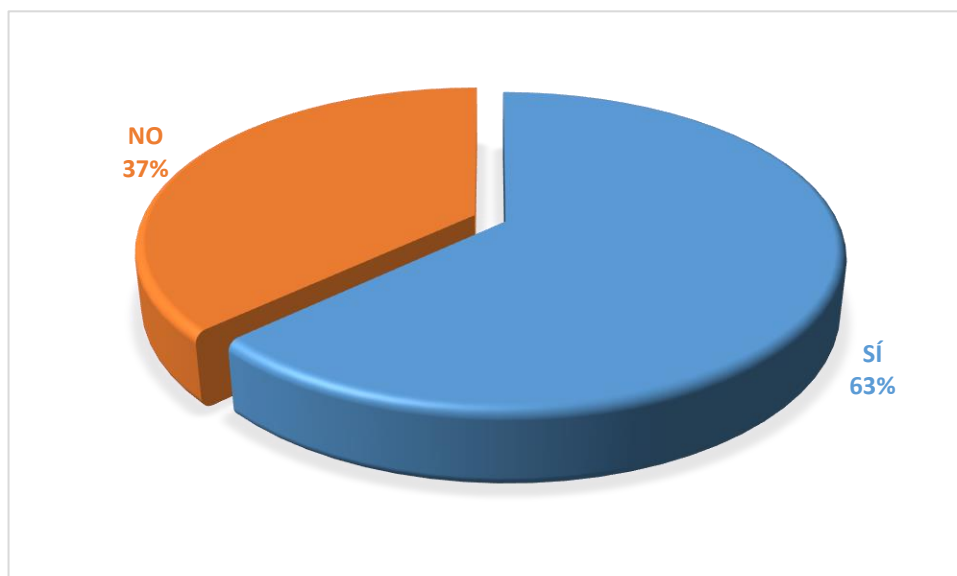
Anexo D Empresas que vieron afectadas sus ventas por la época de cuarentena

Fuente: Elaboración propia



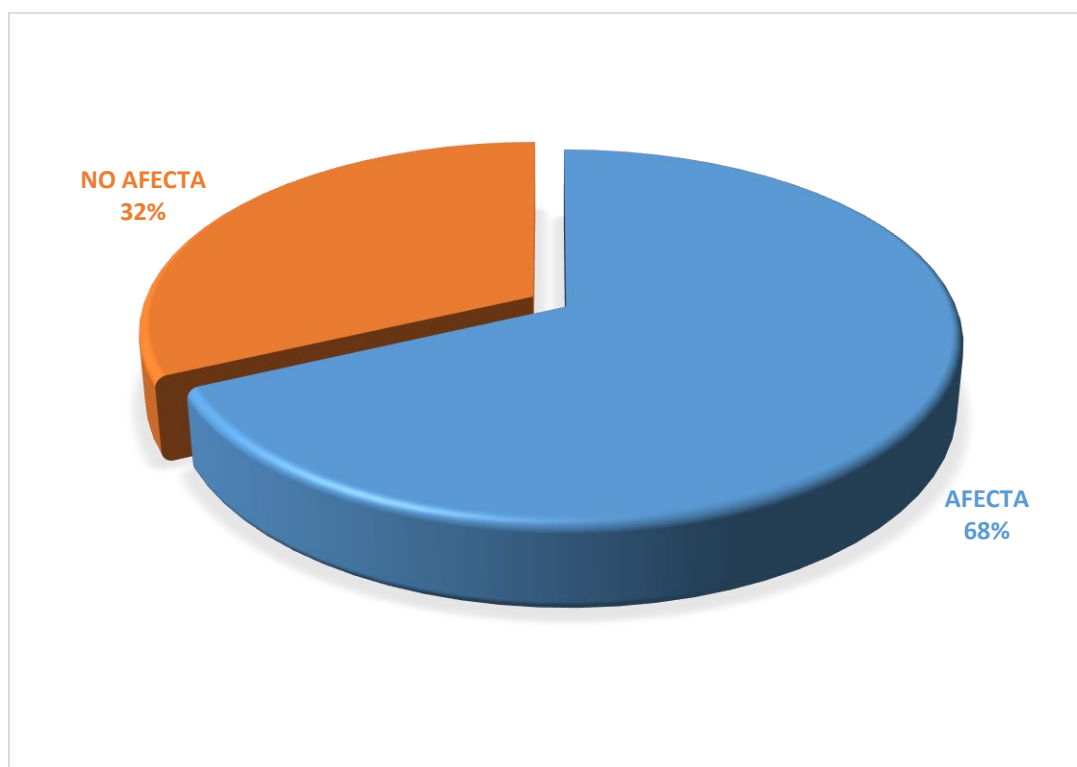
Anexo E ¿Es el precio del pescado un factor determinante para el bajo consumo del producto respecto a otras proteínas?

Fuente: Elaboración propia



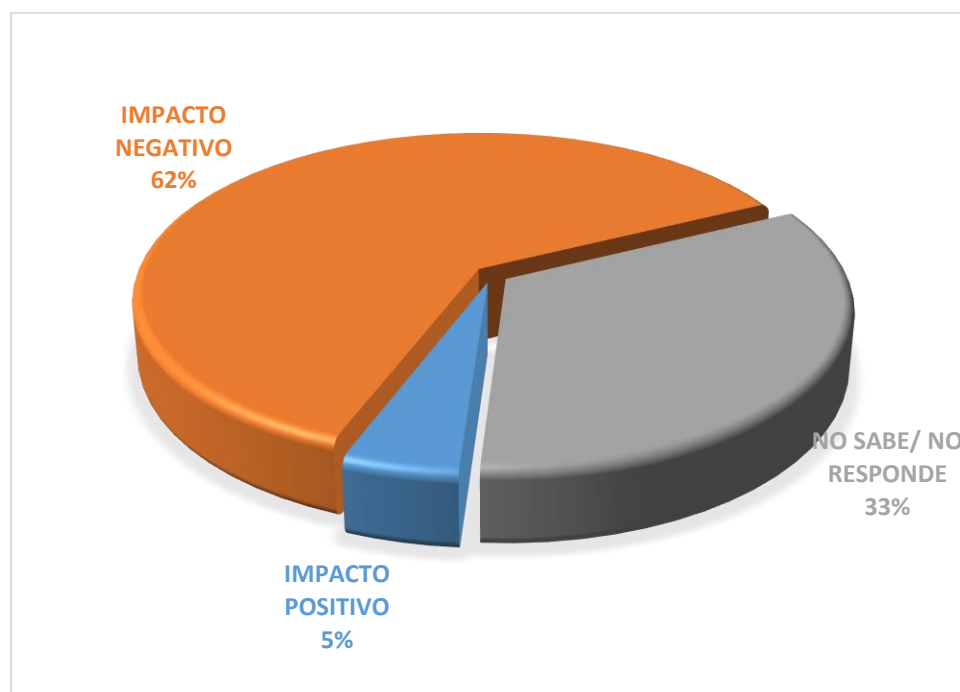
Anexo F Afectación de los sistemas de distribución nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia



Anexo G Tipo de impacto en los resultados operacionales por la pandemia

Fuente: Elaboración propia



Anexo H Guía Práctica Constitución de Empresa

Dados estos números y la relevancia de las pymes para el sistema productivo de Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá establece una guía práctica para aquellas personas que tienen una idea de negocio o empresa.

Entendiendo que una empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. La empresa puede ejecutar actividades de naturaleza industrial o productiva; comercial o de prestación de servicios, estos son los puntos sugeridos para la creación de una empresa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

1. Definir las razones principales para iniciar un negocio: oportunidad; necesidad; desempleo, plan de vida, etc.
2. Encontrar una idea asociada a una meta, a conocimientos e ideales respondiendo a preguntas como: ¿esa idea resuelve una necesidad insatisfecha?, ¿su idea ya existe?, ¿cuál es el producto o servicio?, ¿fabricar o comercializar?
3. Analice oportunidades de mercado para su idea: ¿quiénes son los clientes?, ¿cómo llegar a ellos?, ¿cuál es el valor diferencial que tiene el producto frente a los ya existentes en el mercado?
4. Definir los recursos que necesita y analizar la competencia, el potencial del mercado, las habilidades que necesita y la propuesta de valor de su modelo de negocio.
5. Implemente el modelo de negocio definido teniendo en cuenta la propuesta de valor ofrecida a sus clientes.

Los productos de la pesca y acuicultura procesados requieren para su comercialización registro sanitario, lo anterior por ser un producto de alto riesgo en salud pública, por tal razón, el Congreso Colombiano ha elaborado la “Ley 9 de 1979 - Por la cual se dictan Medidas Sanitarias” en sus artículos 370 a 372 (Congreso de Colombia , 1978) con relación a los productos de la pesca, de igual manera el Presidente de Colombia decreta los procedimientos Captura, procesamiento, transporte y expendió de los productos de la pesca con en el Decreto 561 de 1984 (Presidencia de La Republica de Colombia)

Adicionalmente, Existe las siguientes Resoluciones:

- Resolución 719 de 2015 - Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.
- Resolución 2674 de 2013 - Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 468 de 2012 - Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las motonaves o buques dedicados a la captura, congelamiento o procesamiento de productos de la pesca y sus derivados y el procedimiento para la certificación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) en motonaves o buques pesqueros con destino a la Unión Europea.
- Resolución 122 de 2012 - Por la cual se modifica parcialmente la resolución 776 de 2008 (requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que deben cumplir los productos de la pesca), el siguiente texto: modifica los artículos 1°, 2°, 5°, 6°, 7°, 8°, 9° y 10 de la Resolución número 776 de 2008 y deroga las disposiciones que le sean contraria.

- Resolución 776 de 2008 - Por medio de la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que deben cumplir los productos de la pesca, en particular pescados, moluscos y crustáceos para el consumo humano.
- Resolución 228 de 2007 - Por la cual se establece el procedimiento para la inscripción de fábricas de productos de la pesca y acuicultura para la exportación a la Unión Europea.
- Resolución 148 de 2007 - Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir el atún en conserva y las preparaciones de atún que se fabriquen, importen o exporten para el consumo humano.
- Resolución 337 de 2006 - Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que deben cumplir las sardinas en conserva que se fabriquen, importen o exporten para el consumo humano.
- Resolución 730 de 1998 - Por la cual se adopta el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control - HACCP-, en los productos pesqueros y acuícolas para consumo humano, de exportación e importación. (INVIMA, s.f.)

Adicionalmente, el INVIMA tiene establecido los formatos con relación a registros sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y trámites asociados en cumplimiento de lo descrito en la Resolución 2674 de 2013 y Resolución 3168 de 2015.