

PLANEACION ESTRATEGICA: ANALISIS A PARTIR DE UNA ORGANIZACIÓN  
FAMILIAR Y PRODUCCION EN SOCIEDAD EN LA PISCICULTURA LOS CORRALES  
SILVIA- CAUCA

ANDRES TROCHEZ REALPE

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA.ESCUELA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS ECACEN.

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO.

Popayán 2018.

PLANEACION ESTRATEGICA: ANALISIS A PARTIR DE UNA ORGANIZACIÓN  
FAMILIAR Y PRODUCCION EN SOCIEDAD EN LA PISCICULTURA LOS CORRALES

SILVIA- CAUCA

Proyecto de grado aplicado.

ANDRES TROCHEZ REALPE

Director.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA.

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS ECACEN.

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO.

Popayán 2018.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	1
LISTA DE TABLAS .....	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
RESUMEN .....	5
PALABRAS CLAVES .....	6
ABSTRACT.....	7
KEYWORDS.....	8
ABREVIATURAS.....	9
CAPITULO I.....	10
1.1 INTRODUCCION.....	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	12
1.3 JUSTIFICACION.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 MARCO REFERENCIAL .....	14
1.5.1 Marco Teórico y conceptual. ....	14
1.5.2 Marco Legal.....	18
1.7 MARCO METODOLOGICO. ....	21
1.7.1 Modelo de Entrevista.....	22
1.6 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA PISCICULTURA LOS CORRALES. ....	25
1.6.1 Marco Espacial. ....	25
1.6.2 Especie.....	26
1.6.3 Infraestructura.....	27
1.6.4 Produccion y Venta. ....	28
1.6.5 Medio Ambiente. ....	29
1.6.6 Inversionistas.....	30
2. CAPITULO II ANALISIS DE LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO INTERNO Y REGIONAL DE TRUCHA ARCO IRIS. ....	31
2.1 MERCADO EXTERNO Y REGIONAL.....	32
2.2 MERCADO REGIONAL.....	35

3. CAPITULO III RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PISCICULTURA CORRALES.....	36
4. CAPITULO IV PLATAFORMA ESTRATEGICA PARA LA PISCICULTURA LOS CORRALES SILVIA- CAUCA .....	40
4.1 PENSAMIENTO ESTRATEGICO.....	40
4.2 ANÁLISIS DE FACTORES DE RIESGO.....	40
4.2.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA.....	50
4.2.2 Visión.....	50
4.2.3 Misión.....	50
4.2.4 Objeto Social.....	51
4.2.5 Principios Corporativos .....	51
4.2.5 Valores Corporativos .....	51
4.2.6 Objetivos Estrategicos .....	52
4.3 PLAN ESTRATEGICO .....	53
4.3.1 Matriz FADO.....	53
4.3.2 Formulacion Estrategicas.....	56
4.3.3 Estrategias F.O.....	56
4.3.4 Estrategias F.A.....	57
4.3.5 Estrategias D.O.....	57
4.3.6 Estrategias D.A.....	58
4.3.7 Calificacion De Estrategias .....	58
4.5 RESULTADOS .....	61
4.6 ESTRATEGIA ACORDE A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO DE LA TRUCHA EN EL SECTOR REGIONAL.....	63
4.7 CONCLUSIONES.....	65
4.8 RECOMENDACIONES .....	66
5. BIBLIOGRAFÍA .....	67
6. ANEXOS .....	70
ANEXO 1. RESULTADOS DE ENTREVISTAS .....	70

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco legal que respalda la producción piscícola y la acuicultura en Colombia para poder producir y comercializar en todos los mercados	18
Tabla 2. Marco legal de sanidad.	19
Tabla 3. Factores de riesgo en el entorno Interno.	42
Tabla 4. Peso Porcentual de Factores de Riesgo en el Entorno Interno	44
Tabla 5. Factores de riesgo en el entorno Externo.	46
Tabla 6. Peso Porcentual de Factores de Riesgo en el Entorno Externo	48
Tabla 7. Matriz F.A.D.O.	54
Tabla 8 Estrategias F.O.	56
Tabla 9. Estrategias F.A.	57
Tabla 10. Estrategias D.O.	58
Tabla 11. Estrategias D.A.	58
Tabla 12. Calificación De Estrategias	59

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Mapa estación Piscícola los Corrales.....	25
Ilustración 2. TRUCHA ARCO IRIS ( <i>Oncorhynchus mykiss</i> ).....	26
Ilustración 12. Abastecimiento de Agua.....	28

## **RESUMEN**

En este proyecto se realizó una investigación a partir un análisis de una organización familiar que es productora en sociedad, y se desenvuelve en la actividad económica de la piscicultura; esto con el fin de impulsar con mejoras técnicas en el proceso organizacional y la implementación de una planeación estratégica que le sirva a la piscicultura a mejorar procesos organizativos de productividad y competitividad.

La piscicultura los Corrales se encuentra ubicada en el Municipio de Silva- Cauca, y carece de instrumentos básicos de economía y producción que les permitan establecerse y permanecer en el juego del mercado global, debido a esto se evidencia la necesidad de implementar una planeación estratégica que les permita utilizar herramientas que la academia ha instaurado a lo largo del tiempo para así facilitar a diferentes empresas a instaurarse y permanecer en el mercado, como también mejorar su capacidad de producción y la calidad del producto.

## **PALABRAS CLAVES**

Planeación, Estrategia, Cooperación, Organización, Mercado, Piscicultura.



## **ABSTRACT.**

In this project, a research was carried out based on an analysis of a family organization that is a producer in society, and is involved in the economic activity of fish farming; this in order to promote technical improvements in the organizational process and the implementation of strategic planning that will help fish farming to improve organizational processes of productivity and competitiveness.

The Corrales fish farm is located in the Municipality of Silva-Cauca, and lacks basic economic and production tools that allow them to establish themselves and remain in the global marketplace, due to which there is evidence of the need to implement strategic planning that allows them to use tools that the academy has established over time in order to facilitate different companies to establish themselves and remain in the market, as well as to improve their production capacity and the quality of the product.

## **KEYWORDS**

Planning, Strategy, Cooperation, Organization, Market, Fish farming.

## **ABREVIATURAS**

**AUNAP:** Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca.

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

**FAO:** Organización de Pesca y Agricultura (Fish and Agriculture Organization) de las Naciones Unidas.

**IDEAM:** Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales.

**INVIMA:** Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

**SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje.

## CAPITULO I

### 1.1 INTRODUCCION.

La acuicultura en Colombia se da inicio en la década de los 40's con poca infraestructura y poco conocimiento del mismo, trasciende por diferentes tiempos; hasta llegar a la época de los noventa donde el Departamento Nacional de Planeación hace una realidad el objetivo de generación de divisas que a la par con la seguridad alimentaria se planteaba como el horizonte para la acuicultura en los diferentes planes de desarrollo. Gracias a esto la piscicultura trasciende y se destina atender el mercado nacional. Aunque ya se hacía exportaciones de trucha y filetes de tilapia. (Sanabria, 2012)

Con respecto a la acuicultura en el departamento del Cauca, específicamente en el municipio de Silvia, se establece al pueblo ancestral Misak como actor fundamental y a destacar, debido a que su población busca diferentes medios económicos para solventar sus necesidades, desarrollando una economía en contra de los cultivos ilícitos, creando estrategias que erradiquen el cultivo ilícito y que mejoren su calidad de vida; entre las alternativas de producción que han implementado se encontró la piscicultura como una actividad económica factible, debido a que su población se encuentra rodeada por el río Piendamó el cual surte un caudal aproximado de 120L/S y una temperatura promedio de agua 13 y 14 grados centígrados, estas características resultan excelentes para la producción de trucha. (Tunubalá, 2008)

A causa de esto, tiempo atrás, el municipio de Silvia trato de visualizar un mercado grande que permita la producción de trucha arco iris, gracias a que cuenta con una localización e infraestructura óptima para la producción de la misma y su población Misak depende en su gran mayoría de la piscicultura.

Así mismo, la piscicultura los Corrales, es una empresa familiar constituida legalmente, se ha establecido en el mercado con un mecanismo de organización familiar, la cual permite la integración de varios familiares en pro de la permanencia de la empresa a través de los tiempos; esta piscicultura se desarrolla en la economía con un sistema y unas técnicas empíricas que han desarrollado en la medida en que se adaptan a los cambios económicos. Lo cual nos permite implementar estrategias y técnicas en esta empresa que les ayude a catalogarse en un mercado local y en un futuro establecer en los mercados municipales y nacionales.

La presente investigación describe como la planeación estratégica que se implementa en una empresa permite que esta se adapte, comience a identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Siendo estas herramientas administrativas las que sirven como guías a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere marcos estratégicos para su desarrollo. (Medina)

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El municipio de Silvia ha tratado de visualizar un mercado grande que permita la producción de trucha arco iris, gracias a que cuenta con una localización e infraestructura óptima para la producción de la misma y su población Misak fomenta su actividad económica con la piscicultura; en esta medida la familia Cuchillo Yalanda, ha intentado de manera empírica y bajo su cosmovisión de pueblo Misak, el establecimiento de la piscicultura los Corrales.

Dado que la creación de esta micro empresa se dio de manera empírica, se visualiza a primera vista la inexistencia de factores técnicos básicos como la falta de una estructura organizacional, la falta de áreas como mercadeo, contabilidad, recursos humanos, entre otros. Esto ha generado la necesidad intervenir desde lo académico y elaborar una propuesta de plataforma estratégica que les permita alcanzar los objetivos y direccionar sus esfuerzos como empresa familiar desde su cosmovisión y sus creencias.

Se selecciona en este micro empresa debido a que no se evidencia ninguna intervención, como tampoco un plan adecuado que evalué de manera correcta las variables de producción, mercado, sostenibilidad, entre otros; esto nos lleva a preguntarnos 1. ¿La piscicultura los corrales conoce e implementa la planeación Estratégica como instrumento esencial? 2. ¿cuál es el plan estratégico más viable para desarrollar la piscicultura los corrales para poder competir en el mercado?

## **1.3 JUSTIFICACION.**

El Estado Colombiano ha estudiado la viabilidad de explotar el sector pecuario, debido a que nuestro país cuenta con la demanda más baja de agua, la baja explotación del sector pecuario y el

interés por diferentes mercados tanto nacionales como internacionales en productos como la Trucha y la Tilapia Roja.

Bajo esta referencia tenemos que la acuicultura en el departamento del Cauca, específicamente en el municipio de Silvia, se le atribuye al pueblo ancestral Misak como actor fundamental y a destacar; debido a que su población busca diferentes medios económicos para solventar sus necesidades, desarrollando su economía en contra de los cultivos ilícitos y creando así estrategias que erradiquen el cultivo ilícito y que mejoren su calidad de vida; entre las alternativas de producción que han implementado se encontró la piscicultura como una actividad económica factible, debido a que su población se encuentra rodeada por el río Piendamó el cual surte un caudal aproximado de 120L/S y una temperatura promedio de agua 13 y 14 grados centígrados, estas características resultan excelentes para la producción de trucha. (Tunubalá, 2008).

De otro modo es importante mencionar que la competitividad de esta empresa radica de múltiples variables, tanto de orden interno como externo. En el orden exógeno por su interacción con el entorno social, demográfico, ambiental y económico y en el orden endógeno de acuerdo a su estructura organizacional. Lo anterior lleva a establecer la importancia que tiene el generar una herramienta estratégica particular para esta micro empresa, y con ello lograr un mayor éxito en la comercialización del producto (la trucha) que se ofrece al mercado.

Debido a lo anteriormente mencionado se plantea diseñar una plataforma estratégica en la piscicultura los Corrales debido a que esta empresa no cuenta con una estrategia que esté acorde a sus necesidades; al no contar con una plataforma estrategia su permanecía en el mercado no será de manera continua, debido a que sus acciones no están encaminadas a objetivos específicos que permitan direccionar a la empresa en un corto y mediano plazo.

Con esta plataforma estrategia se pretende implementar unas acciones claras que evidencien en ellas las necesidades de la micro empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Diseñar una propuesta de planeación estratégica para la piscicultura los Corrales periodo 2018- 2020.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

1. Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la piscicultura los Corrales.
2. Implementar unas estrategias acorde a las exigencias del mercado de la trucha en el sector regional.
3. Proponer una reestructuración organizacional de la piscicultura corrales.

## **1.5 MARCO REFERENCIAL**

### **1.5.1 Marco Teórico y conceptual.**

En esta investigación, el marco teórico se centra en establecer y relacionar los elementos sustanciales de tres conceptos: planeación estratégica como concepto principal y el mecanismo por el cual se pretende focalizar a corto y largo plazo la piscicultura los Corrales, la trucha arcoíris como objeto primordial para el estudio de producción de la misma y finalmente la comunidad Misak como la población objeto a implementar el diseño de la planeación estratégica.



La estructura aborda los tres conceptos de manera que constituye el sustento teórico que permite analizar las condiciones en las cuales se pretende diseñar la planeación estratégica.

Es indispensable establecer mediante varios autores el concepto de planeación estratégica:

1. *Planeación estratégica*: es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y Operaciones para alcanzarlos. (Coello, 2010)

2. *Planeación estratégica*: es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo. (Ramonet, 1995)

3. *Planeación estratégica*: es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas Organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. (George, 1997)

4. *Planeación Estratégica*: es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el

propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2000)

Este modelo de Humberto Serna pretende resolver de 6 preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo lograr que se estén midiendo metas y objetivos?

La planeación estratégica entendida así bajo 6 componentes fundamentales:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento
3. El diagnóstico
4. Las opciones
5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica

## Proceso Planeación estratégica 1



Gráfico 2.1

Fuente: Gerencia Estratégica Humberto Gómez Serna

Este último modelo se tomara como referencia para la elaboración del diseño de la plataforma estratégica de la piscicultura los Corrales.

Debido a lo anteriormente expuesto, se especifica el elemento esencial a producir: la Trucha Arcoíris cuyo nombre científico *Oncorhynchus mykiss*, es un pez que pertenece al grupo de los salmónidos originarios de América del norte, su distribución natural abarca corrientes de aguas

frías y cristalinas de las zonas montañosas. (Phillips, Manual Basico para el Cultivo de Trucha Arcoiris)

Por último se conceptualizara al pueblo Misak como: Los hijos del agua y del Aro Iris, se localizan en el municipio de Silvia, al oriente del departamento del Cauca- Colombia, esta población se caracteriza porque fundamenta su economía en la actividad agrícola. la tierra y los recursos naturales son la base fundamental de su pueblo; plantean la idea de un equilibrio donde los hombres, las plantas y los animales encontraron un equilibrio pacifico al cual llaman armonía ecológica y orden cosmobiológico; la conservación del agua y del medio físico natural juegan un papel importante al momento de implementar el respeto por la Madre naturaleza, con su pensamiento espiritual establecen que el Misak cada mañana vea el horizonte con la convicción de no olvidar el legado de sus mayores para así conservar su enseñanza ancestral. ( (Tunubalá, 2008)

### 1.5.2 Marco Legal.

Actualmente Colombia cuenta con un marco legal que rigue la produccion, venta y calidad de producto, entre los primordiales se encuentran:

**Tabla 1. Marco legal que respalda la producción piscícola y la acuicultura en Colombia para poder producir y comercializar en todos los mercados**

<i>La Ley N° 13 de 1990</i>	Estatuto General de Pesca.
<i>Decreto N° 2811 de 1974</i>	Define al igual que la ley 13 de 1990 a la acuicultura como "el cultivo de especies acuáticas vivas con técnicas apropiadas en un entorno natural o artificial y, generalmente, bajo control" (el cultivo de organismos hidrobiológicos con técnicas apropiadas, en ambientes naturales o artificiales, y generalmente bajo control).

<i>Decreto N° 2256 de 1991</i>	La Ley N° 13 de 1990 y su Decreto N° 2256 de 1991 determinan que se requiere un permiso para la acuicultura, conocido como permiso de cultivo, para realizar actividades relacionadas con la acuicultura.
<i>Ley N° 99 de 1993</i>	Creación del Ministerio de Medio Ambiente, reorganización del Sector Público a cargo de la gestión, y otras disposiciones.
<i>Ley N° 101 de 1993</i>	Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero
<i>Ley N° 811 de 2003</i>	Creación de las organizaciones de cadenas en los sectores agrícola, pesquero, forestal, acuícola, y otras disposiciones
<i>Decreto N° 1071 de 2015</i>	Regulaciones sobre la adopción de medidas para administrar, fomentar y controlar las actividades acuícolas
<i>Decreto N° 4181 de 2011.</i>	En el estatuto general de pesca se establece que es necesario la creación de una entidad a cargo de su implementación inicialmente se estableció al INPA, pero frente a su liquidación las funciones anteriores del INPA fueron totalmente transferidas a la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP) gracias a este decreto.
<i>Decreto N° 4181 de 2011</i>	A partir de 2011 el AUNAP emite permisos mediante una Ley Administrativa. Un permiso para acuicultura; no es transferible.
<i>Decreto-Ley N° 3570 de 2011</i>	El Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible es la entidad responsable de otorgar licencias ambientales para la acuicultura.
<i>Decreto N° 1780 de 2015</i>	El artículo 1 del Decreto N° 1780 de 2015 establece que es posible cultivar todas las especies nativas y extranjeras introducidas, o las introducidas conforme a un acuerdo con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable y la AUNAP.

Elaboración Propia. FUENTE: Departamento de pesca y Acuicultura.FAO

## **Tabla 2. Marco legal de sanidad.**

<i>Ley N° 9 de 1979</i>	En primer lugar, el Decreto N° 561 de 1985 regula el Título V (Alimentos) de esta LEY, contiene medidas sanitarias relativas
-------------------------	--

	a la captura, procesamiento, transporte y venta de productos pesqueros. Se aplican a los productos de la pesca y la acuicultura capturados, procesados, transportados, comercializados o consumidos en Colombia. En particular, especificó los estándares de calidad para cada tipo de producto de pescado vivo, fresco o procesado.
<b>Resolución N° 604 de 1993</b>	Esta resolución respecta a las condiciones sanitarias para la venta de productos en espacios públicos. Esta resolución se aplica a todo el territorio nacional y a las personas físicas o jurídicas que preparan y / o venden alimentos para el consumo humano en espacios públicos. Algunas condiciones incluidas en la resolución son los protocolos de higiene personal, los protocolos de vestimenta, las condiciones de las estaciones de trabajo y la preparación de las herramientas utilizadas.
<b>Decreto N° 1840 de 1994</b>	Manejo de la sanidad animal, la salud de las plantas y las materias primas agrícolas. Este decreto también regula el material genético animal, la recolección de semillas y el control y manejo de la enfermedad
<b>Las Resoluciones N° 3336 de 2004 y 1418 de 2006.</b>	Establecen el requisito de un Certificado de Sanidad Animal para las importaciones y exportaciones de algunos productos de animales acuáticos, así como las excepciones al requisito.
<b>Resolución N° 1418 de 2006</b>	Establece que los resultados de los riesgos insignificantes que presentan las importaciones de productos acuícolas procesados, refrigerados y congelados, Colombia no requiere ningún Certificado de Sanidad Animal para la importación de estos productos para consumo humano. Ejemplos de estos productos son alimentos enlatados y pescado seco.

Elaboracion Propia, FUENTE: Departamento de pesca y Acuicultura.FAO

--

Los parametros regidos por la LEY MISAK, establece que:

**ARTÍCULO PRIMERO.** Es deber del Pueblo Misak<sup>1</sup> y sus autoridades cuidar, proteger y conservar todo nuestro territorio, que es sagrado, incluyendo los páramos, las montañas, las selvas y humedales grandes o pequeños, lagos y nacimientos, fuentes o colchones productores de aguas, las cuencas hidrográficas, las grandes o pequeñas rocas donde están nuestros dioses y los espíritus que nos protegen y nos dan la vida, y las zonas donde habitamos y producimos nuestro sustento, para que siga siendo un patrimonio colectivo bajo nuestra responsabilidad y cuidado. (Guambia, 2010)

### **1.7 MARCO METODOLOGICO.**

Metodológicamente se estructura el proyecto con un enfoque descriptivo, debido a que la empresa a la que se le pretende diseñar el plan estratégico ya tiene establecidos procesos empíricos de organización, lo que se pretende es describir este proceso para evaluar las diferentes falencias con las que cuentan y poder ayudar mediante el diseño del plan estratégico a esta empresa. Debido a esto es necesario la ejecución de entrevistas a las familias que conforman la empresa, para identificar la situación actual de la misma, conocer el entorno en el que se trabaja y analizar los diferentes actores que intervienen en la producción de trucha arcoíris.

Como población objeto se establece la población Misak específicamente la piscicultura los Corrales que se ubica en el municipio de Silvia, vereda Las Delicias- Sitio Balastera del pueblo Misak, es de vital importancia señalar a los clientes como población objeto de la investigación, pero la empresa parte de este problema, es decir, la piscicultura no cuenta con clientes establecidos, los clientes son esporádicos y no tienen como tal la figura de clientes. La venta del producto se da porque el municipio de Silvia es una zona turística también llamada “ la Suisa de América”, y el reconocimiento de esta da por posicionarse en el Cauca como la principal zona de cría y venta de trucha. En cuanto a su cosmovisión es de vital importancia

resaltar que las entrevistas se haran acorde a las necesidades que ellos crean convenientes, es decir, se partirá de algunas características de su cultura para diseñar el plan estrategico, debido a que su concepcion de empresa no es la misma concepcion tecnica que se maneja en el mundo actual, para ellos la empresa es una sola familia, un solo cuerpo, que va encabezado por la el hombre de la casa, como ellos lo llama “El Mayor”.

### **1.7.1 Modelo de Entrevista.**

La estrevista a profundidad que se utilizara en esta investigacion sera una entrevista semi-estructurada, que permitira establecer preguntas abiertas y asi obtener mas informacion. Se utiliza una pauta con los temas a cubrir, los términos a usar y el orden de las preguntas, otorgando flexibilidad a la hora de responder, determinando asi diferentes puntos de vista respecto al preguntas sobre la piscicultura y su organización, asimismo el tamaño de la muestra se tomará apartir de la representacion de los integrantes por familia, es decir, se entrevisto a 05 personas cabezas de los nucleos familiares: Adela Cuchillo (AC), Victor Cuchillo( VC), Gustavo Yalanda (GY), Adela Cuchillo (ADC). como minimo se entrevisto a un integrante de cada nucleo familiar que compone la piscicultura, estas entrevistas se realizaron bajo el derrotero de preguntas acontinuacion enunciadas y la informacion que se recolecto se sistematizo acorde a las necesidades de la investigacion, debido a que se dividio la entrevistas en dos partes, en principio se hicieron preguntas sobre el entorno interno de la piscicultura y en segundo lugar se hicieron preguntas sobre la percepcion de cada persona en cuanto el entorno externo de la piscicultura; las entrevistas se realizaron personalmente, cada documento sirvió como insumo para la sistematización global del entorno interno y externo de la piscicultura, por eso las entrevistas se transcribieron tal cual como fueron manifestadas, esta informacion sirvio como insumo para las diferentes matrices necesarias en la investigación.



**Entrevista:**

**ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.**

1. ¿Cuántas personas conforman la micro empresa y como están distribuidas?
2. ¿Cree usted que sobra o hace falta personal dentro de la organización?
3. ¿Cómo es el proceso de producción? (Fortalezas y Debilidades) ¿Hace falta algo?
4. ¿En el proceso de producción, cree usted que falte una mayor capacitación para el personal?
5. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la piscicultura en aspectos como Misión, Visión y Objetivos.
6. ¿Considera usted que hace falta mejoras o áreas dentro de la organización?
7. ¿Cuál cree usted que sería la mejor capacitación para los encargados de la producción y cosecha de trucha?
  - a. Capacitación por parte de entidades del Estado
  - b. Capacitación empírica
8. ¿Cómo es el proceso de comercialización? ¿Hace falta algo?
9. ¿Existe al interior de la piscicultura un área de mercadeo, que desarrolle la comercialización del producto? Si su respuesta es si, explique su respuesta.
10. Si no existe área de mercadeo. ¿Cómo se desarrollan la comercialización del producto?

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

1. ¿Cuáles son las razones que incurren positivamente en la producción de trucha en el municipio?

2. ¿Cuáles son las variables que impactan negativamente en la producción del trucha?

3. ¿Qué variables económicas creé usted que inciden en el nivel de demanda de trucha?

a. Precio      b. Temporada   c. Producción   d. Dieta alimenticia

5. ¿Qué normatividad legal puede afectar la productividad de la piscicultura?

6. ¿Cómo impacta la competencia de las pisciculturas aledañas a la piscicultura los corrales?

7. ¿Cómo determinan el precio y formas de pago del producto?

8. ¿Cómo establecen la calidad del producto?

Posventa

9. ¿Cómo realizan la fidelizacio del cliente?

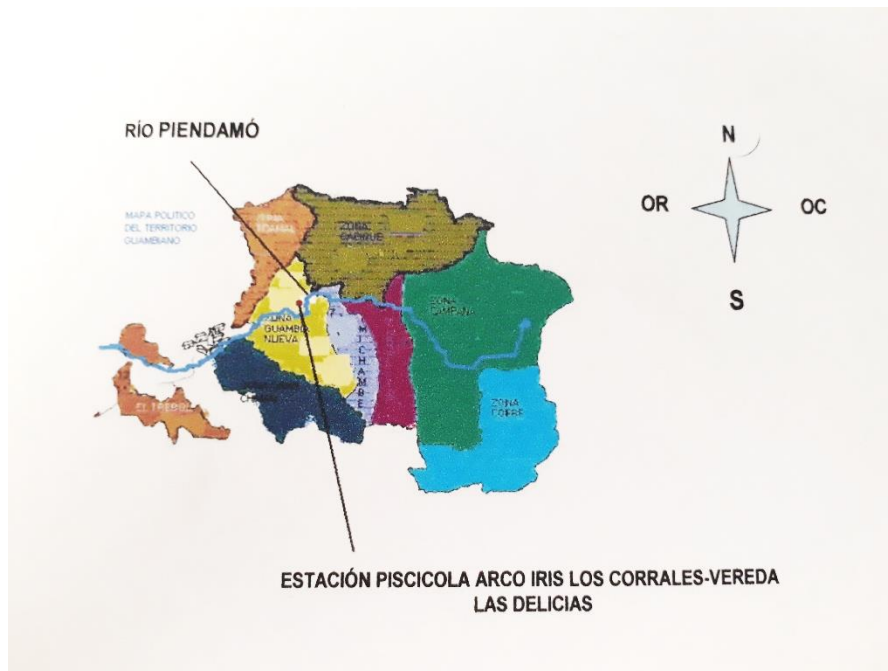
10. ¿ el precio tiene que ver con su clientela fija?

## 1.6 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA PISCICULTURA LOS CORRALES.

### 1.6.1 Marco Espacial.

La estación piscícola Arco Iris los Corrales está legalmente constituida ante la cámara y comercio y su propietario es el señor Víctor Luis cuchillo, ubicada en el Municipio de Silvia, al oriente del departamento del Cauca- Colombia, a una distancia de 50 km de la ciudad de Popayán y a 90km de Cali. Cuenta con una vía pavimentada hasta la cabecera municipal y con buenas vías de acceso, con una ubicación estratégica que dista de 5 km del municipio, en la zona conocida como Guambia nueva, perteneciente al territorio Misak. La ubicación de esta piscicultura cuenta con el clima idóneo, la riqueza hídrica y con la vía principal a su costado. Esto proporciona una óptima producción, comercialización y venta de trucha arco iris.

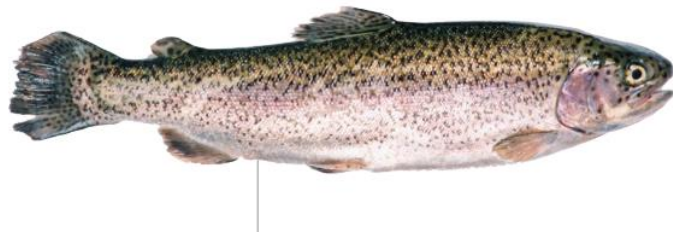
### Ilustración 1. Mapa estación Piscícola los Corrales



**FUENTE:** *Plan de vida pueblo Guambiano*

Esta empresa se caracteriza por tener una organización de tipo familiar, debido a que esta familia se compone por el señor Víctor Cuchillo, su esposa María Angélica Yalanda y por 5 hijas mujeres y 1 hombre, de los cuales dos hijas ( Amanda Cuchillo y Adela cuchillo) cuentan con cierta cantidad de estanques en la piscicultura.

### **1.6.2 Especie.**



**Ilustración 2. TRUCHA ARCO IRIS (*Oncorhynchus mykiss*)**

**FUENTE:** Manual Basico para la Produccion de Trucha.

Su actividad productiva se centra en la producción de trucha arcoiris, este es un pez que pertenece al grupo de los salmonidos originarios de América del Norte, habita en espacios acuáticos con aguas puras y cristalinas, con cauces que presentan marcados por desniveles topográficos que originan rápidos, saltos y cascadas que son muy comunes en los ríos de alta montaña, de esta manera las truchas son peces nativos de regiones elevadas y montañosas donde existen aguas frías y claras. (Martínez, s.f.)

Gracias a estas características la piscicultura los Corrales cuenta con las características ideales para la producción de la especie; es por esto que la producción es continua y el manejo ellos le dan a la empresa lo catalogan como un trabajo semi-industrial, debido a que para su cultura y orígenes, los Misak son hijos del agua y es de vital importancia una relación hombre-naturaleza, este como principio fundamental en la gestión ambiental.

**Alimentación:** para esta se ha implementado la experimentación y la formulación de dietas balanceadas, para la nutrición de la trucha en la fase de ceba, esto conlleva a la elaboración de alimentos alternativos que pueden sustituir de un 50% a un 80% el alimento comercial: SOLLA TRUCHAS, con el fin de suministrar al pez una alimentación más natural (vegetales) y nutritiva. Esto surge con la necesidad de lograr un mayor rendimiento zootécnico a un menor tiempo, mejorando la rentabilidad y abaratando costos.

### **1.6.3 Infraestructura.**

La piscicultura cuenta con un total de 32 estanques, laboratorio, una estación de lavado, desarenador, cuarto frío, sistema de abastecimiento de agua, zona de almacenamiento, canales de distribución, zona de pesca, boca toma, desagüe y un lago de oxidación, las cuales son exigidas por las normas técnicas y ambientales en el desarrollo sano de la acuicultura.

La distribución de la piscicultura se ha condicionado por el ciclo de vida de la trucha; comienza por el laboratorio, en este, la familia empíricamente ha logrado incubar los huevos y eclosionarlos, en la medida de lograr vender los alevinos que han logrado producir de muy buen tamaño y peso. Después de esta etapa se encuentran los 32 estanques de crianza, los cuales están divididos y enumerados por familias.

La infraestructura de la piscicultura está a un nivel básico de crianza, evidenciando así, la necesidad de modificar y mejorar las estructuras para un mayor beneficio en la cría y reproducción de la trucha.

En cuanto al sistema de abastecimiento de agua es un factor esencial con el que cuenta la piscicultura, la familia logró abastecer la piscicultura de agua a través del río Piendamó, el cual rodea por la parte derecha a la piscicultura; lograron canalizar un 5% del cauce del río y abastecer la piscicultura sin daños al medioambiente ya que el agua que llega a la piscicultura

### **Ilustración**

#### **3.Abastecimiento de Agua.**



dispone de un unico tratamiento: paso por el desarinisador, el cual tiene como objetivo limpiar de impurezas grandes el agua que llega directamete del rio, sin interrumpir el fluido del agua, esta corriente pasa con un fluido normal por toda la piscicultura y desemboca en el mismo sin inerrumpir el sistema del rio piendamó.Fotografía: Andres Trochez, Piscicultura los Corrales Silvia Cauca (2017)

#### **1.6.4 Produccion y Venta.**

La produccion de trucha arcoiris se centra en el ciclo de vida de la misma, tiene como ciclo de vida entre los 9 y 10 meses.

La cosecha se realiza mensualmente y se cataloga como una produccion a escala,. En cuanto a la semilla la piscicultura se adquiere directamente del proveedor, enviandola desde Canada a la zona en que la necesitan. Su transporte mantiene una cadena de frio garantizando la vida y calidad de la semilla.

La cosecha de cada mes tiene una produccion total de dos (2) a tres (3) toneladas y media, en lo que hace referencia a la trucha perteneciente al señor Victor chuchillo; debido a que

cuando se cosecha las truchas del señor victor, este a su vez *solo* produce trucha desvicerada, deshuesada y empacada al vacio.

Las dos hermanas pertenecientes a la empresa (Adela y Amanda), venden la trucha a las personas que acuden a la pesca deportiva a las compradores ya establecidos.

En cuanto a la produccion de las truchas en cantidad, la organización familiar juega un papel importante debido a que cada cosecha se reúne toda la familia para la desvicerada, deshuesada y empacado al vacio, si es que así lo requiere. Ellos llegaron a un acuerdo de no cobrar nada a cambio de su trabajo ya que en cada cosecha sin importar el dueño todos se colaboran, a esto la población Misak lo llama “minga”

En cuestión de venta la micro empresa no cuenta con clientes establecidos, las ventas se atribuyen a clientes que van a la piscicultura de manera esporádica, estos pertenecen a distintos municipios como: Paletara, Jambalo, Toribio, Piendamó y Cali, estos llegan hasta la piscicultura a comprar las truchas empacadas al vacio o solo desvicerada; representando así una gran amenaza para la piscicultura ya que no existen clientes establecidos.

### **1.6.5 Medio Ambiente.**

La Subcuenca del Río Piendamó. Esta integrada por los Municipios de Silvia, Piendamó y Morales, sobre la vertiente occidental de la Cordillera Central. El área total de la subcuenca es de 36.885 hectáreas, de las cuales 5602.44 hectárea corresponden al Municipio de Piendamó, es decir el 29.7 % del área total municipal. El cauce principal se forma sobre los 3600 m.s.m. en el Municipio de Silvia, y es regulado por aportes de agua que fluyen de la laguna que lleva el mismo nombre del río que se desplaza en dirección oriente-occidente, en un recorrido de aproximadamente 87.222 kilómetros desde su nacimiento hasta su desembocadura en el Río Cauca.

Cuenta con un PH en el agua de una variación entre el 6.8 y el 7.4 dependiendo de la localización del fluido, lo que permite que se den las condiciones óptimas para la producción de Trucha Arco Iris. (Cauca, s.f.)

En cuanto al pueblo Misak el medio ambiente desde su cosmovisión, es integral y pragmático hombre- naturaleza, esa dualidad les ha permitido vivir pacíficamente con la naturaleza, que ha permitido la supervivencia en el tiempo- espacio a través del paso de los siglos. Entonces la tierra y los recursos naturales son la base fundamental del pueblo Misak, como un total de hombres, plantas y los animales han encontrado un equilibrio pacífico que se llama armonía ecológica y orden cosmobiológico.

La conservación del agua, del medio físico y natural, el respeto a la madre naturaleza y con la espiritualidad han creado un ambiente propicio donde cada generación cuente con un medio ambiente en condiciones óptimas para su desarrollo.

#### **1.6.6 Inversionistas.**

Los inversionistas son catalogados por los guambianos como los “blancos” en su gran mayoría, estas son personas que no pertenecen al resguardo indígena, pero tienen el capital para la producción de trucha. Las inversiones se manejan dependiendo de la cantidad de trucha a producir es decir cada dueño de los estanques busca el inversionista y negocia en el sentido de palabra lo que se va a invertir, para el señor cuchillo una de las inversiones más importantes en los últimos meses ha sido la inversión en la producción de 30.000 Truchas Arco Iris, este negocio se establece en todos los casos en que el inversionista da el capital para la producción y el dueño de los estanques garantiza la mano de obra que sea necesaria para toda la producción. Las ganancias son las que son divididas en un 50% y un 50% sacando aparte el capital que es devuelto al inversionista.



Este negocio se hace en un 70% de los casos, es decir el 30% se establece cuando no se encuentra al inversionista y se ve la necesidad de optar por pedir diferentes prestamos a distintas entidades bancarias. A falta de inversion se refleja un limitante de crecimiento, por ende se debe centrar en la captacion de nuevos inversionistas, para aumentar la capacidad de crecimiento.

## **2. CAPITULO II ANALISIS DE LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO INTERNO Y REGIONAL DE TRUCHA ARCO IRIS.**

La acuicultura en Colombia ha tenido un crecimiento equiparable al del crecimiento mundial de esta actividad, siendo en promedio el 13 % anual durante los últimos 27 años, crecimiento que se ha destacado especialmente en el campo de la mediana y pequeña acuicultura. La actividad ha ido reemplazando la producción pesquera nacional de extracción o captura, al punto que en el año 2011 representó el 51,4 % de la producción pesquera total, lo cual posiciona al país en el sexto lugar en orden de importancia de la acuicultura en América Latina. (María Claudia Merino, 2013)

La superficie total dedicada a la piscicultura en Colombia es muy reducida, con apenas 2.130 hectáreas utilizadas; la gran mayoría de las granjas (98,67%) usan estanques en tierra, lo cual es indicativo de alta dispersión y atomización productiva. El 1,33% restante producen con el sistema de jaulas flotantes en diferentes cuerpos de agua nacionales. El mayor número de granjas que utilizan estanques se encuentra en Tolima, aunque los departamentos que tienen mayor área de espejo de agua son Meta y Huila. (AUNAP, 2014)

Actualmente Colombia cuenta con una política integral para el desarrollo de la pesca sostenible la cual en su desarrollo, destacan procesos tanto participativos como incluyentes, de igual manera incluyó un enfoque diferencial étnico que marcó un plus para el desarrollo de la pesca

en diferentes regiones del país; entre los procesos que desarrolló la política, se contó con la realización de cuatro (4) talleres con poblaciones indígenas en Leticia, Inírida, Guajira y Cauca. En Silvia (Cauca, mayo 28-29), se propició el diálogo e intercambio de saberes para construir colectivamente las recomendaciones de política basadas en las necesidades, demandas y conocimientos de las diferentes comunidades y pueblos indígenas. (Política Integral Para el Desarrollo de la Pesca Sostenible en Colombia, 2015)

Según la ANUAP, las técnicas acuícolas se han extendido entre algunos pueblos indígenas colombianos donde comunidades Misak, Kokonuko, Nasa, Totoró, Pijao, Zenú, Quillacinga, Pastos y comunidades amazónicas Tikuna y Cocama, entre otros pueblos indígenas, desarrollan también la acuicultura. En su gran mayoría los productos de la acuicultura, atienden la demanda de los grandes centros urbanos, con especies de gran aceptación como son la trucha, tilapia y cachama.

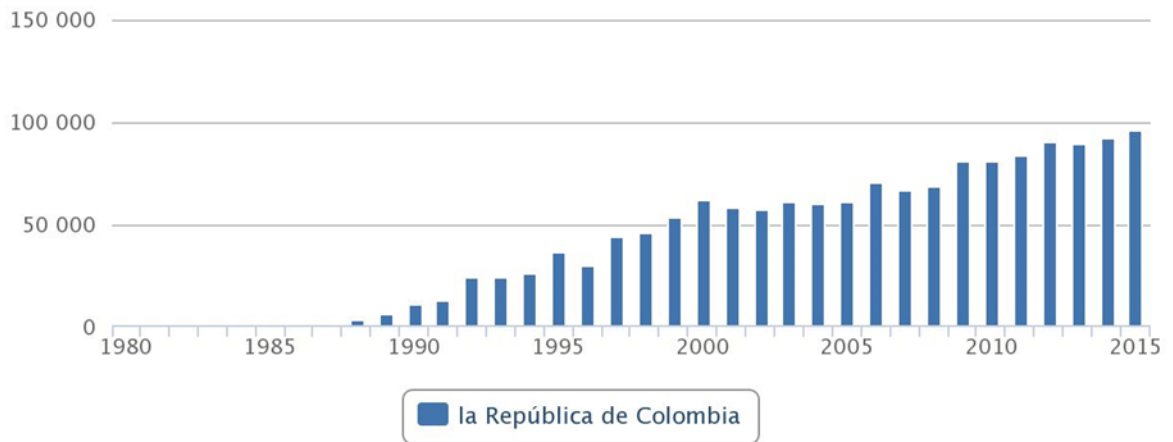
Debido a esto la producción y venta de diferentes tipos de peces se ha respaldado en diferentes leyes y decretos que ayudan a amparar la acuicultura y la pesca.

### **2.1 Mercado Externo y Regional.**

La producción piscícola se ha direccionado mayoritariamente al mercado nacional; sin embargo, en la última década se han incrementado las exportaciones de productos como filete fresco de tilapia, un bajo porcentaje de tilapia roja entera y trucha en filete y en corte mariposa, presentada en fresco y congelado. Los destinos de exportación para la tilapia son 95% el mercado de Estados Unidos y 5% el mercado suramericano (Chile). Los destinos de exportación de trucha son 60% el mercado de Estados Unidos y 40% mercado de Europa (Alemania). (AUNAP, 2014)

### GRAFICO 1. Produccion de acuicultura en colombia

Producción de acuicultura a total en la República de Colombia (toneladas)  
Fuente: FAO FishStat



Fuente: FAO

Como lo muestra esta grafica, al establecerse el estatuto de pesca, la produccion que genera la acuicultura ha ido escalando en una medida muy considorable, pasando de 10 455 toneladas para el año 1990 a un 95 857 toneladas en el año 2015.

Las estadísticas establecen que a medida que se establecio un marco legal que sustento la produccion y venta de diferestes peces, el incremento de la demanda y oferta del producto aumento considerablemente.

Debido a lo anterior, la (FAO) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentaion y la Agricultura, el mercado de los productos de la acuicultura en Colombia es muy variado y se realiza de acuerdo al tamaño de las producciones y la cercanía a las grandes ciudades. En el caso de los pequeños productores éstos venden su producción a buen precio en el poblado más cercano o directamente en su finca o granja a los vecinos de la región. En el caso de producciones más grandes, el producto es transportado a las ciudades pequeñas más cercanas o a

los grandes centros urbanos como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, entre otros y el precio comercializado es menor dado los grandes volúmenes que se manejan. En esas ciudades se comercializan todas las especies provenientes de la acuicultura, Colombia presenta 4 ciudades principales (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) que se identifican como mercados nacionales y donde se concentra el 28 por ciento de la población colombiana como centros de urbanismo y polos de desarrollo. Según el estudio citado, en general el 91 por ciento de los hogares y el 90 por ciento de las personas que conforman los hogares investigados consumen productos pesqueros.

Actualmente la piscicultura los Corrales centra su mercado en dos espacios, el primero y mas importante es en el municipio de Piendamó, ubicado a 25 Km de Silvia Cauca, un aproximado de 45 minutos de la piscicultura, y en segundo lugar se encuentra la piscicultura misma, es esta los diferentes turistas y aledaños de veredas, poblados y cabeceras municipales acuden a la piscicultura a pescar.

En el municipio de Piendamó el mercado de trucha arco iris que produce la piscicultura se da de dos formas:

1. Un comprador esporadico identificado en la zona es la señora Elena Tunubala, ella en ocasiones se dirige a la piscicultura los Corrales a buscar el producto (Trucha Aroiris) en cualquiera de sus dos presentaciones, ya sea solo desviceraada y lavada o empacada al vacio.

2. Cuando la demanda es baja, el producto es enviado desde la piscicultura al municipio de Piendamó en diferentes camiones, a la misma compradora o a pequeños compradores.

En la piscicultura, ocurre igualmente de dos maneras:

1. Los turistas pescan la trucha y piden que se desviceraado y se lave.

2. Diferentes compradores mayoristas de distintas regiones se acercan a la piscicultura y según sus necesidades, compran por toneladas.

## **2.2 MERCADO REGIONAL.**

**TECNOLOGIA:** en este municipio el encargado de adoptar y transferir tecnologías en el sector piscícola es la Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC), la Universidad del Cauca, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Centro Regional de Productividad y Competitividad del Cauca (CREPIC) y el Ministerio de Agricultura. En cuanto a la capacitación, el SENA brinda capacitaciones en BPM, asesoría contable, seguridad e higiene en el trabajo, entre otros, para los productores piscícolas. En cuanto a la transformación de la materia prima en la región se realizan los siguientes procesos: deshuesado de la trucha, empaque al vacío y congelación.

**TALENTO HUMANO:** En la región no se reconoce la existencia de procesos sistemáticos ni permanentes de cualificación de mano de obra, tampoco se cuenta con un programa de empleabilidad para la vinculación de población indígena.

**APOYO FINANCIERO, LOGÍSTICO Y DE SERVICIOS:** Se observa a nivel regional la debilidad en los eslabonamientos productivos, la debilidad en las redes de apoyo para la prestación de servicios tecnológicos y el acceso a la financiación a sido en algunos casos apropiado.

**CULTURA DE LA COMPETITIVIDAD:** No se reconoce el trabajo en conjunto del Estado y la sociedad civil por generar un ambiente de competitividad en la región; la cultura de la competitividad no se da en la región debido a que ellos en su cosmovisión no se ven como competencia como tal, desde su visión como comunidad Misak se establecen como una familia

todos en general, ya que se visualizan como hermanos y la prosperidad de uno es la prosperidad de la comunidad como tal.

### **3. CAPITULO III RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PISCICULTURA CORRALES.**

La estructura organización que se encontro en la piscicultura los corrales se establece de una manera muy jerarquica, debido a que la cabeza de esta micro empresa es el “Mayor” Victor Cuchillo, quien es el padre de las cabezas principales de los nucleos familiaes que conforman la piscicultura; esta empresa no tiene ninguna organización ya que la cabeza al mando de la piscicultura es el “Mayor” Victor Cuchillo y no existe otra division en la micro empresa, el es el mando de ella y no tiene ninguna persona mas a cargo.

Debido a esto es necesario reestructurar la estructura organizacional que ellos tienen ya que la estructura organizacional según Chiavenato (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2002) es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades. Esta a su vez es eficaz cuando facilita a las personas la consecucion de los objetivos y es eficiente cuando se logran con recursos o costos minimos.

Para Chiavenato (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, la dinamica del exito de las organizaciones., 2009) existen diferentes tipos de estructuras organizacinales, pero en este caso se tomata la :

*.Estructura matricial:* tambien llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura hibrida o mixta que combina una misma estructura organizacional dos formas de separacion por

departamentos: funcional y productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas, surgiendo así el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza la matriz. Lo que significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

Es claro que dentro de la piscicultura los Corrales no se encuentra o se reconoce ninguna estructura, debido a que no existe una noción de direccionamiento al interior de la misma, lo cual recrea un desvío en cuanto al futuro y orden de la piscicultura.

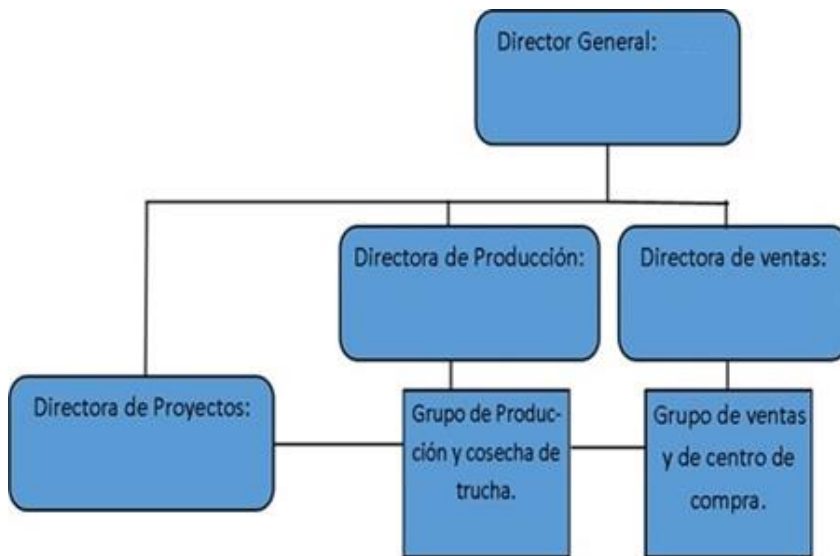
Esto también se debe a que el manejo que ellos como familia le dan a la empresa es un orden que se cataloga como empírico, debido a que la piscicultura ha funcionado en un círculo de error-enseñanza, lo que creo un deterioro en muchas ocasiones de la piscicultura debido a los malos negocios, a la falta de especialidad en cada estación de producción, los indebidos manejos de recursos, entre otros.

La estructura actual de la piscicultura recae en el método empírico de trabajar individualmente dentro de la empresa, es decir, se organizan de tal manera que cada uno produce y cosecha la trucha; solo se apoyan en la cosecha para el debido lavado y deviscerado. Actores como Adela y Amanda Cuchillo Yalanda y Víctor Cuchillo, trabajan independiente en la piscicultura, y sostienen a la misma con la ayuda mutua en diferentes cargos como el lavado, deviscerado y mantenimiento de los tanques.

Para la reestructuración de la estructura organizacional de la piscicultura se es necesario identificar el modelo que mejor caracterice a la piscicultura, en este caso se implementara una estructura Matricial, esto debido a que no se puede dejar a un lado la idea establecida en la

piscicultura, es decir, como ya se mencionó anteriormente la piscicultura está compuesta por una organización familiar y una producción en sociedad. Lo que impide establecer otro tipo de estructura organizacional, ya que se violaría el respeto y la Cosmovisión ancestral Misak de la familia que radica en que la cabeza de la piscicultura siempre va a ser “el mayor”.

La estructura se maneja bajo el modelo de organización Matricial de este modo:



Las directrices tienen las siguientes funciones:

El Director General: “El mayor” Victor Cuchillo, es el encargado de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar todas las actividades que conciernen a la piscicultura.

Directora de Proyectos: Maria Angela Yalanda, es la persona delegada por el director general en este caso el señor Victor Cuchillo, quien le asigna la tarea de liderar el equipo en función de conseguir unos objetivos, es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y ejecución de cualquier proyecto.



Directora de Produccion: Amanda Cuchillo Yalanda, es la encargada de elaborar estrategias y planificar el mejor metodo para la produccion.

Directora de Ventas: Adela Cuchillo Yalanda, es el responsable de llevar a cabo el proyecto ideado por el productor. Es el responsable de la planificacion y el control de la produccion, de acuerdo con los planes logisticos de la empresa y los recursos humanos implicados.

Esta estructura como anteriormente se evidencio, concede dos lineas de autoridad, las cuales se plasman en dos lineamientos: funciones y proyectos, estas dos artitulan a la organización en funcion emprendimiento y crecimiento empresaria, de tal modo que del proyecto empresarial surgen las funciones y actividades a realizar en la piscicultura. La pisciculruta tendra una organización matricial que llamaremos familiar, debido a que la empresa esta constituida por la familia Cuchillo Yalanda, estos a su vez cuando la cosecha es demasiado grande, citan a trabajar a los familiares mas allegados para el desvicerado y la venta de la trucha. Estos familiares allegados y en diferentes circuntancias pobladores cercanos a la piscicultura, conforman en la organización el grupo de produccion y el grupo de ventas.

Esto con el fin de aumentar la produccion de la piscicultura, debido a que la especializacion del trabajo en las diferentes areas recrea un ambiente de trabajo idoneo, destacando departamentos como venta y produccion que cumplirian con la demanda de proyectos que llegan a la piscicultura; esto bajo la autoridad de los diferentes departamentos y en cabeza el director general o la cabeza de familia para nuestro caso el “mayor” Victor Cuchillo

En diferentes escenarios que se presten para la gestionar investigacion en la piscicultura, el director general, esta dispuesto a incorporar diferentes estudiantes y profesionales que quieran

aportar diferentes técnicas de estudio, esto con el fin de poder tecnificar y actualizar su empresa; con el único compromiso de establecer respeto con la comunidad y sin finalidad de lucro.

## **4. CAPITULO IV PLATAFORMA ESTRATEGICA PARA LA PISCICULTURA LOS CORRALES SILVIA- CAUCA**

### **4.1 PENSAMIENTO ESTRATEGICO.**

En la búsqueda de un bienestar común entre los individuos que conforman una empresa, se destacan procesos de organización y producción en sociedad para aquellas empresas familiares, los cuales definen el rumbo de la misma. Para esto se destacan diferentes herramientas como planificación estratégica, los factores de riesgo y el análisis FADO, los cuales permitirán evidenciar las carencias, limitaciones y alcances que tiene la piscicultura.

### **4.2 Análisis De Factores De Riesgo.**

Primeramente se establecerá una matriz de riesgo en el entorno tanto externo como interno, a partir de las entrevistas realizadas a cuatro personas que trabajan y forman parte de la piscicultura y accedieron a ser entrevistadas. Los resultados que se obtuvieron en las entrevistas se verán plasmados en el análisis de riesgo y los factores más relevantes.

#### **Análisis de riesgo interno**

- No existe el área de Mercadeo
- No se evidencia una estructura organizacional
- No existe una división y asignación del trabajo
- Se evidencian cambios en las responsabilidades de la administración

- Las actividades se desarrollan a través del conocimiento empírico
- Falta de organización para buscar mercados directos
- Falta de recursos economicos
- Falta de registros tecnicos (Historicos para pronosticos)
- No existe un compromiso del talento humano dentro de la empresa
- No existe el area Financiera
- No existe el area de talento humano

### **Analisis del riesgo externo**

- Fluctuación economica
- El cambio climatico
- Una castastrofe en el rio (avalancha) afectaria totalmente a la piscicultura
- Las actualizaciones en las BPM
- La no fidelizacion del cliente
- El consumo interno es bajo
- Competencia regional
- Falencias en la trasferencia Tecnologica aportada por la CRC
- Leyes del gobierno frente a la certificacion
- Cosmovision Misak

Los factores de riesgo que afectan la piscicultura son 21 de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas, estas ayudaron a establecer algunos factores que representan mayor riesgo que otros, debido a esto se elabora una matriz de riesgo que compruebe e identifique las variables que generan a los factores de riesgo tanto en el analisis externo como en el interno.

Nivel de riesgo:

1: RL ( Riesgo Leve )

2: RG ( Riesgo Grave)

3: RMG (Riesgo Muy Grave)

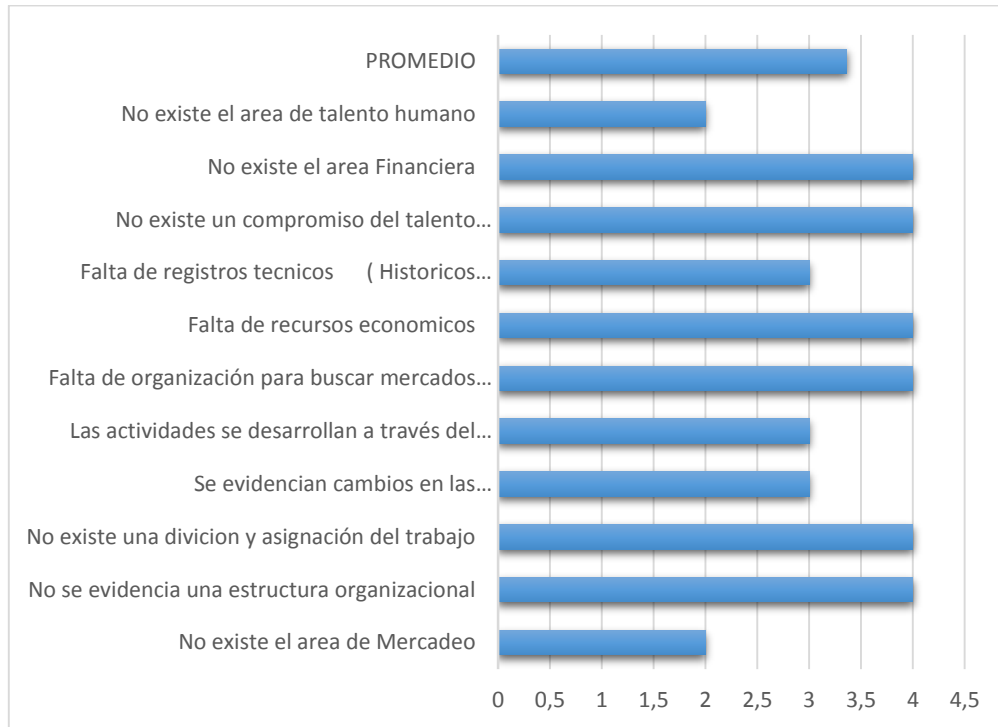
4: RC (Riesgo Catastrofico)

**Tabla 3. Factores de riesgo en el entorno Interno.**

FACTOR DE RIESGO	TABULACIÓN
<i>No existe el area de Mercadeo</i>	2
<i>No se evidencia una estructura organizacional</i>	4
<i>No existe una divicion y asignación del trabajo</i>	4
<i>Se evidencian cambios en las responsabilidades de la administración</i>	3
<i>Las actividades se desarrollan a través del conocimiento empírico</i>	3
<i>Falta de organización para buscar mercados directos</i>	4
<i>Falta de recursos economicos</i>	4
<i>Falta de registros tecnicos ( Historicos para pronosticos)</i>	3
<i>No existe un compromiso del talento humano dentro de la empresa</i>	4
<i>No existe el area Financiera</i>	4
<i>No existe el area de talento humano</i>	2
<b>PROMEDIO</b>	3.36

*Fuente: Entrevistas, Elaboracion Propia Grafico 1. Factores de Riego Iinterno*

**GRAFICO 2. Factores de Riego en el entorno Iinterno.**



Fuente: *Elaboracion Propia.*

Si bien se evidencia en los factores de riesgo en el entorno interno, los factores que mas impacto negativo tienen dentro de la piscicultura, es decir, su nivel de riesgo se clasifica en riesgo catastrófico destacamos las variables como la no existencia del area de mercadeo, la inexistente estructura organizacional, los cambios en las responsabilidades de la administracion, la falta de recursos economicos, la inexistencia de compromiso del talento humano dentro de la empresa, la falta de organización para buscar mercados directos, la inexistente area financiera ; de igual manera se evidencian riesgos muy graves en factores como la falta de registros tecnicos (Historicos para pronosticos), las actividades se desarrollan a través del conocimiento empírico y se evidencian cambios en las responsabilidades de la administración.

Estos riesgos representados anteriormente se establecen como los mas preocupantes para la piscicultura, evidencian la problemática que a nivel interno existe, colocando en jaque la

permanencia en el tiempo de la piscicultura, lo que colocaria en juego las ventas y la sostenibilidad de la empresa a futuro. Al ser estos factores de riesgo interno se juega a favor, es decir, al ser factores de riesgo interno existe la posibilidad de actuar inmediatamente y controlar de manera interna, sin dejar a un lado la importancia de aplacar el nivel de riesgo que estos factores representan para la piscicultura.

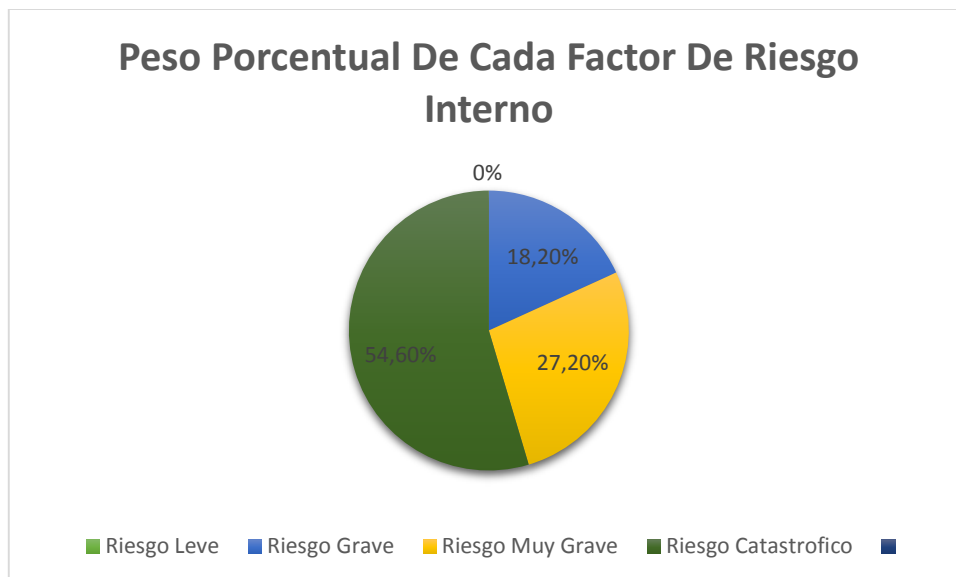
Esto con el fin de tener una referencia temporal e iniciar un plan que permita contrarrestar estos factores de riesgo que afectan la piscicultura, el promedio que se obtuvo en la tabulacion de los factores de riesgo internos fue de un 3.36 que se cataloga como un riesgo muy grave, lo que da la seguridad de implementar mecanismos que permitan mitigar e iniciar un plan de accion para neutralizar los factores de riesgo mas graves.

**Tabla 4. Peso Porcentual de Factores de Riesgo en el Entorno Interno**

TABULACION RIESGO INTERNO	N. DE FACTORES IDENTIFICADOS	PORCENTAJE
Riesgo Leve	0	0%
Riesgo Grave	2	18.2%
Riesgo Muy Grave	3	27.2%
Riesgo Catastrofico	6	54.6%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Entrevistas, Elaboracion Propia.*

**GRAFICO 3.** *Peso Porcentual De Cada Factor De Riesgo Interno*



*Fuente: Entrevistas, Elaboracion Propia.*

Haciendo un analisis del peso porcentual que cada factor de riesgo que arrojaron las variables las entrevistas, se establece que, el 54.60% de los factores se catalogan, se caracterizan por ser de riesgo catastrofico, lo que indica que el plan de accion debe eferctuarse lo mas rapido posible, debido a que no solo la mitad de los factores se encuentra en riesgo catastrofico, sino que a su vez se suma que el 27,20% de los factores de riesgo son muy graves, esto se debe a que el 81.8% de los factores indican que la piscicultura se encuentra en un estado critico, generando la hipotesis de una posible desaparicion de la misma por factores internos. Estos factores pueden obedecer a variales como la no existencia del area de mercadeo, los cambios de responsabilidades en la administracion, es decir que cualquiera de la familia en cualquier situacion puede verse obligado a cumplir esta funcion debido a la falta de una estructura organizacional, la no división y asignacion del trabajo, la falta de recursos y la falta de organización para buscar mercados directos.

Debido a lo anteriormente descrito es de suma importancia resaltar que los factores con el nivel de riesgo mas alto pertenecen a patrones sumamente organizacionales, de mercadeo, financieros y talento humano, debido a esto es importante enfatizar en estos factores de riesgo, en la nueva plataforma estrategica.

A continuacion se evidenciara los Factores de Riesgo en el entorno Externo.

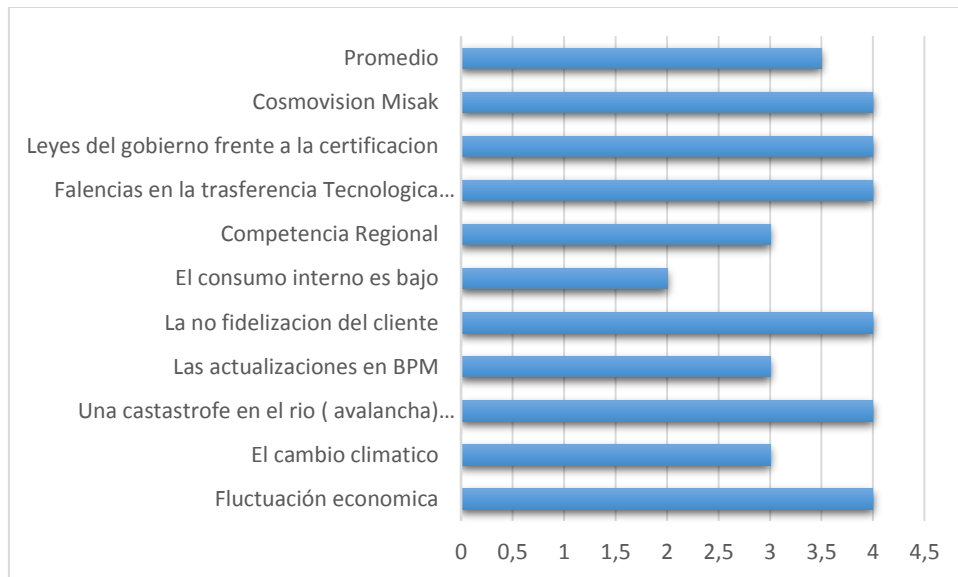
**Tabla 5. Factores de riesgo en el entorno Externo.**

FACTORES DE RIESGO	TABULACIÓN
<i>Fluctuación economica</i>	4
<i>El cambio climatico</i>	3
<i>Una castastrofe en el rio ( avalancha) afectaria totalmente a la piscicultura</i>	4
<i>Las actualizaciones en BPM</i>	3
<i>La no fidelizacion del cliente</i>	4
<i>El consumo interno es bajo</i>	2
<i>Competencia Regional</i>	3
<i>Falencias en la trasferencia Tecnologica aportada por la CRC</i>	4
<i>Leyes del gobierno frente a la certificacion</i>	4
<i>Cosmovision Misak</i>	4
<b>PROMEDIO</b>	3.5

*Fuente: Entrevistas, Elaboracion Propia.*



**GRAFICO 4. Factores de Riesgo en el entorno Externo**



*Fuente: Entrevistas, Elaboracion Propia.*

Es evidente la incidencia de los factores de riesgo externos en la piscicultura, es decir, su presencia latente en la empresa. Esto debido a que se presentan factores con un nivel de riesgo catastrófico en factores indispensables como el capital de accionar de la piscicultura, la falta de registro invima para poder vender y transportar la trucha, el factor ambiental, las leyes del gobierno frente a la certificación, el factor de la cosmovision Misak como factor influenciador y relevante y un factor vital, la falta de fidelización del cliente.

En un segundo lugar tenemos los factores de riesgo muy graves en los cuales se enfatiza en dos, los cuales están muy presentes en las personas que conforman la piscicultura; en primer lugar encontramos el cambio climático, debido a que se encuentra que la exposición directa y por mucho tiempo al sol en verano afecta a las Truchas de igual manera que en la llegada del invierno la creciente del río trae consigo una gran cantidad de basura y lodo, lo que afecta igualmente a las Truchas. En segundo lugar encontramos la falta de actualización en Buenas

Prácticas de Manufactura, las cuales aportan los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, esto se da porque existen leyes del gobierno Colombiano frente a la certificación a las pisciculturas debido a que se necesita garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (M & E Asociados S.A.S Consultoría y capacitación en inocuidad de alimentos, 2017). Lo que genera la no venta y distribución a nivel nacional por falta de registro INVIMA y las BPM.

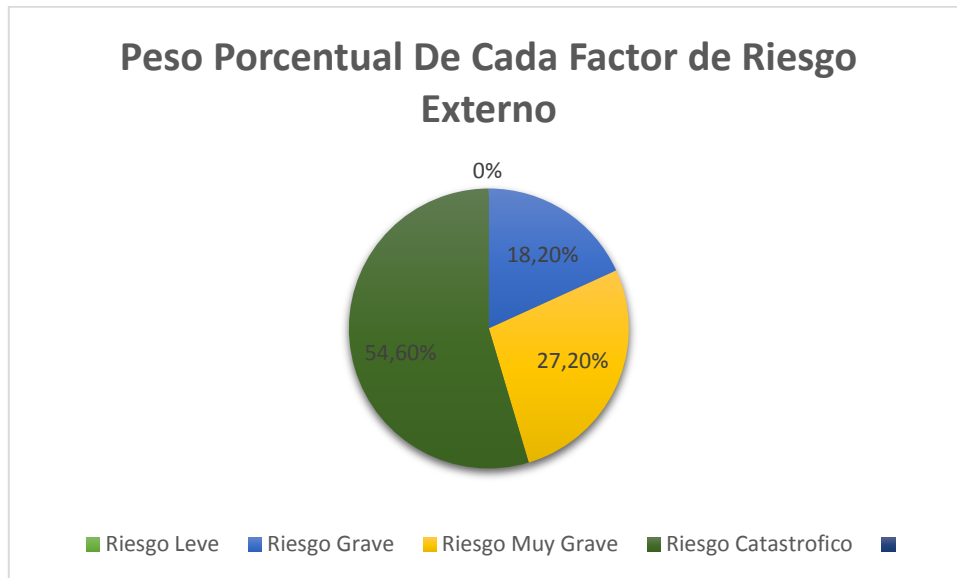
Por último se observa un factor de riesgo grave: la no fidelización del cliente, este es de suma importancia dentro de cualquier empresa, ya que al no fidelizar el cliente, este emigra en busca de otra empresa.

**Tabla 6. Peso Porcentual de Factores de Riesgo en el Entorno Externo**

TABULACION RIESGO INTERNO	N. DE FACTORES IDENTIFICADOS	PORCENTAJE
Riesgo Leve	0	0%
Riesgo Grave	2	16.7%
Riesgo Muy Grave	3	33.4%
Riesgo Catastrófico	6	49.9%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Entrevistas, Elaboración Propia.*

**GRAFICO 5.** *Peso Porcentual De Cada Factor De Riesgo Externo.*



*Fuente: Entrevistas, Elaboracion Propia.*

En las graficas y la tabla porcentual de los factores de riesgo externo se evidencia que el 49,90% de los factores de riesgo externos son caracterizados como de Riesgo Catastrofico, lo que evidencia que el entorno externo afecta de manera directa a la piscicultura, entre los factores de riesgo catastrofico que se focalizan, se encuentra que un factor de carácter ambiental, lo que demuestra que la piscicultura es altamente vulnerable al contar con recursos hidricos directamente del rio Piendamo, quien es el colindante de la piscicultura y en algun desastre natural el rio puede desbordarse y dejar perdias de producción, perdidas a nivel estructural, al grado tal que la piscicultura dejaria de existir , otro factor ambiental que afecta la piscicultura en un riesgo muy grave es el cambio climatico, en verano el sol da directamente a las truchas lo que ocasiona enfermedades y en invierno la cantidad de basura que arrastra el rio llega a los

estanques, lo que hace que estos se llenen y se derborden dando como resultado de la fuga de truchas al río por este motivo.

Otro riesgo que encontramos muy grave se trata de las actualizaciones en las BPM, ya que es un efecto consecutirvo de la falta de capacitacion en ellas, lo que sucede en este riesgo es que cuando se hace una capacitacion de este tipo, se hace maximo una vez cada 3 años, lo que hace que siempre esten desactualizados y no puedan cumplir con los requisitos para producir mas truchas y venderlas.

La información anteriormente recolectada se investigó con el fin de direccionar a la piscicultura, para así tomar decisiones acerca del rumbo de la empresa y mejorar aquellos factores que la afectan directa o indirectamente, este direccionamiento se hara acorde a los lineamientos de el plan de vida Misak, es decir, se plantearan mejoras que esten acordes a los ideales de su organización familiar, respetando sus creencias y al factor Madre Naturaleza.

#### **4.2.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA.**

##### **4.2.2 Visión**

Posicionarse en el año 2022 como líder en la comercialización trucha a nivel regional, cumpliendo con los requisitos que permiten abrirse campo en los mercados nacionales, reconocidos por la calidad de la trucha arcoiris atravez del aprovechamiento responsable y sostenible.

##### **4.2.3 Misión.**

Somos una Piscicultura en Silvia Cauca que quiere conservar la tradición de los mayores y la nak chak (unión de la familia) para así fortalecer la minga (Trabajar sin pago para devolver con trabajo), a través de la producción y comercialización del Trucha Arcoíris. Fortaleciendo así,

nuestra fuente de sustento familiar y el aumento de la producción de trucha a nivel regional y nacional.

#### **4.2.4 Objeto Social.**

**Razon social:** Estación piscícola Arco Iris los Corrales.

**Domicilio:** Guambia Nueva.

**Direccion:** Silvia- Cauca.

#### **4.2.5 Principios Corporativos**

**Compromiso y Respeto:** La estacion piscicola los Corrales establece el Compromiso con el respeto a la madre Naturaleza y a nuestra cultura para vivir en armonia Hombre- Naturaleza, permitiendo una constante relacion armonica que garantice el sustento familiar y la conservación del medio ambiente.

**Responsabilidad Social:** La estacion piscicola los Corrales esta comprometida con el bienestar, desarrollo, mejoramiento de la calidad de vida de sus familias y en la comunidad Misak.

**Compromiso de calidad:** La estacion piscicola los Corrales se compromete a brindar productos de calidad al mejor precio, para asi mantener un beneficio mutuo entre consumidor y proveedor.

#### **4.2.5 Valores Corporativos**

Se llegan a estos valores cooperativos partiendo de las entrevistas realizadas y de su cosmovision Misak, estos valores quedaron estructurados asi debido a que se parte de una vision tecnica y la cosmovision Misak.

**Respeto:** Escuchamos y valoramos a todos los seres humanos y a la Madre Naturaleza, focalizandonos en la búsqueda de la armonía entre el medio ambiente, las relaciones laborales y comerciales.

**Confianza:** Creamos una relación armónica entre el cliente y la piscicultura con el fin de brindarles el mejor producto a un precio justo y razonable.

**Honestidad:** Cumplimos todos los procedimientos de venta con transparencia y rectitud.

**Responsabilidad:** Desempeñamos nuestro papel de productor de trucha arcoiris con seriedad y sensatez, a través de nuestros deberes y derechos como empresa familiar Piscicultora.

#### **4.2.6 Objetivos Estratégicos**

- Establecer como mínimo 05 de cada 07 procesos de fidelización que se puedan realizar a los clientes, esto con el fin de garantizar seguimientos pos-venta que evidencie la satisfacción de los clientes y su permanencia en nuestro mercado hasta el año 2022.
- Crear el un área de Mercadeo en el año 2019 con el fin de hacer nuevos mercados a través del posicionamiento de la marca a nivel regional y departamental, eliminando así los intermediarios.
- Realizar como mínimo 05 cursos de actualización y capacitación de los empleados en BPM con el fin de obtener el registro IMVIMA en el año 2018 para así abrir las puertas a nuevos mercados.

## **4.3 PLAN ESTRATEGICO**

### **4.3.1 Matriz FADO**

La matriz FADO es una herramienta que permite ejecutar una dirección estratégica, dando como resultados la previsión de la situación de la empresa en corto y mediano plazo y establecer la estrategia a seguir para lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. (SLNE, 2012)

La matriz FADO esta formada por cuatro variables:

1. Debilidades
2. Amenazas
3. Fortalezas
4. Oportunidades

En esta matriz las variables fortalezas y debilidades se refiere a los factores internos y las variables Oportunidades y Amenazas hace referencia a los factores externos que afectan a la piscicultura.

En cuanto a las dos primeras variables se resulta mas factible obtener resultados perceptibles a corto y mediano plazo, ya que a estas variables se les puede actuar de manera directa, debido a que la piscicultura tiene control de estas y tienen una opcion de cambio; En cuanto a las dos variables del entorno externo, existe menos control de estas, ya que la capacidad de controlarlas no obedecen a la empresa, sino el entorno en que la piscicultura se mueve.

**Tabla 7. Matriz F.A.D.O.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTOR INTERNO</b>	1. Calidad del producto.	1. Ausencia de planificación.
	2. Empacado y deshuesado al Vacío.	2. Ausencia de organización.
	3. Disponibilidad del producto.	3. Falta de personal capacitado.
	4. Alimentación Hídrica directa del río.	4. El personal no tiene actualizaciones en BPM.
		5. No existe un capital de la empresa para invertir en esta.
	5. Unión Familiar en tiempo de cosecha (Minga)	6. No existe el área de mercadeo del producto.
	6. Conocimiento Empírico.	7. No hay personal específico en el área administrativa ni productiva, Todo se realiza por los mismos integrantes de la familia.
	8. Cambios en las responsabilidades administrativas.	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTOR EXTERNO</b>	1. Río libre de Contaminación.	1. Precios bajos del producto porque existe mucha competencia en la zona.
	2. El clima es el idóneo para la cría de la trucha.	2. Bajo precio de venta del producto por temporadas de alta demanda.
	3. Ampliación a nuevos mercados.	3. Limitaciones para fijar el precio.
	4. Mejoramiento de su infraestructura.	4. Registro INVIMA.
		5. Existencia de Intermediarios.



5. Petición de créditos a diferentes entidades bancarias.

6. Desbordamiento o avalancha del río.

7. Cambio climático

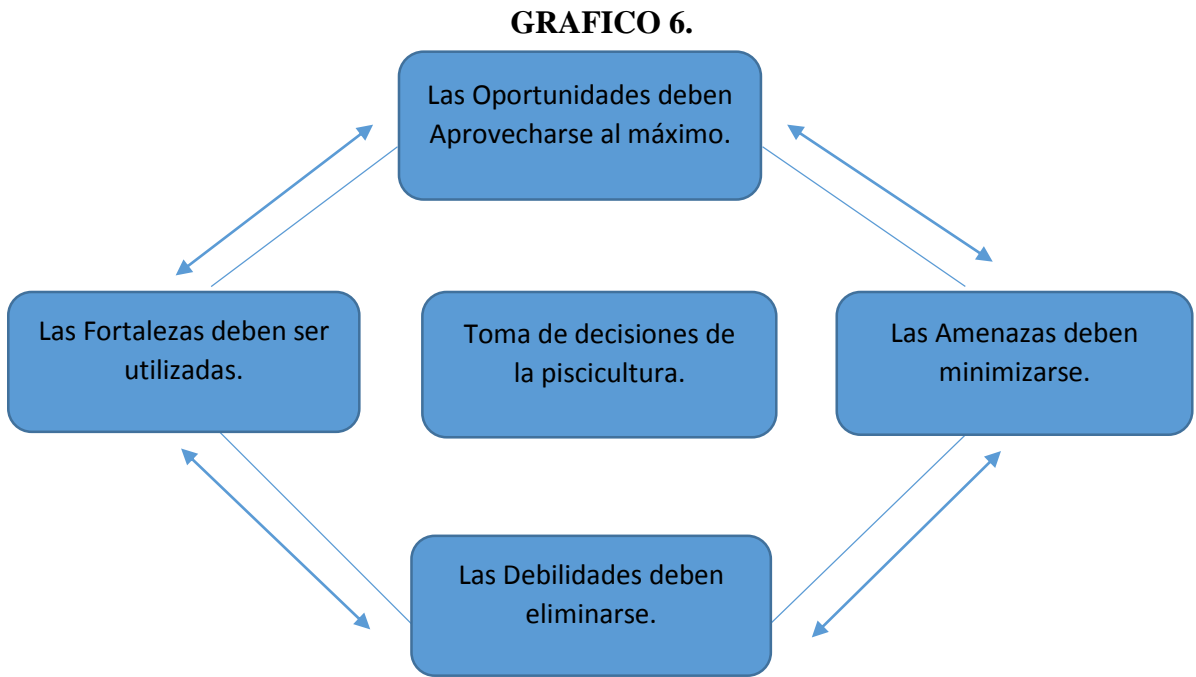
---

Fuente: *Elaboracion Propia*

En el diagnóstico interno de las Fortalezas y Debilidades se observa que existen mayor número de fortalezas que Debilidades, lo que genera optimismo, debido a de cierto modo garantiza la presencia y competencia de la piscicultura en un corto y mediano plazo, es decir, al ser estas variables de entorno interno permite una posible mitigación por medio de estrategias internas que den soluciones a las mismas.

En cuanto al diagnóstico externo de las Oportunidades y Amenazas, se evidencia la necesidad de actuar rápidamente en un plan estratégico que permita limitar las amenazas que ostigan a la piscicultura, debido a que se encuentran 05 variables de amenazas, que podrían dar fin a la piscicultura, en consecuencia es de suma urgencia un plan que de soluciones efectivas a la problemática.

### 4.3.2 Formulación Estrategicas.



Fuente: *Como Elaborar el analisis DAFO.*

### 4.3.3 Estrategias F.O.

Con estas estrategias se establecen las fortalezas existentes al interior de la Piscicultura, de esta manera se toma el mayor beneficio de las oportunidades que han sido identificadas en el entorno a partir del diagnóstico externo.

**Tabla 8 Estrategias F.O.**

<b>Estrategias Fortalezas – Oportunidades.</b>
Aprovechar la fuente hidrica directa del rio, la cual alimenta la piscicultura no solo hidricamente sino con la tprematura idonea para el crecimiento y desarrollo de la trucha, lo que genera un beneficio directo ya que se crían con el agua de su habitad natural. F4, O1, F8,O2.

<p>Incursionar en la ampliación de nuevos mercados, aprovechando la calidad del producto y el valor agregado que se caracteriza por ser empacado y deshuesado al vacío, dándole así conservación y mayor vida útil, brindándole al cliente un producto higiénico y saludable. F1, F2, O3.</p>
<p>Aprovechar la producción constante y disponible de la trucha y la infraestructura de la piscicultura, brindando así una garantía a las entidades bancarias, las cuales respaldaran las obligaciones financieras que quieran tener a futuro. F3, F8, O5.</p>
<p>Existiendo la posibilidad de acceder a créditos bancarios, se puede proyectar al mejoramiento de la infraestructura en la implementación de polisombras para evitar el contacto directo de los rayos solares con los en agua y las truchas de los estanques; como también en un desarenador más grande que evite la llegada de basura a los estanques. O5, F7.</p>
<p>Aprovechar el conocimiento empírico de la crianza artesanal y la unión familiar en cosecha de la trucha para mejorar las condiciones económicas de la familia en temporada de cosecha. F6, F5, O4.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

#### 4.3.4 Estrategias F.A.

Con estas estrategias se proyecta mitigar las amenazas existentes por medio de las fortalezas que tiene la piscicultura.

**Tabla 9. Estrategias F.A**

<b>Estrategias Fortalezas – Amenazas</b>
<p>Tomar propiedad del producto por su calidad y su crianza, aprovechando que es la única piscicultura que cuenta con la venta de trucha empacada y deshuesada al vacío, para así establecer un precio fijo y limitar a la competencia cuando existe mucha demanda del producto. F1, F2, A3, A1</p>
<p>Tomar partida de las nuevas dietas alimenticias que permiten la disminución y sustitución del concentrado de truchas por alimento natural (vegetales), ayudando así a reducir costos para poder competir en el mercado de trucha en la zona. F6, A1</p>
<p>Capacitar al personal de la piscicultura en BPM para generar el registro INVIMA, evitando que el producto final sean manejados por terceros. A4, A5, F5</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

#### 4.3.5 Estrategias D.O.

Su criterio se fija en restringir las debilidades de la piscicultura para así aprovechar las oportunidades evidenciadas.

**Tabla 10. Estrategias D.O.**

<b>Estrategias Debilidades – Oportunidades</b>
Generar un conocimiento previo en la estructura matricial, donde se permita evidenciar el orden jerarquico, obteniendo una responsabilidad especifica de cada area y un buen orden organizacional. ayudandonos a proyectar la toma de decisiones para que el personal desempeñe una aptitud polifuncional D1,D2,D6,D7,D8, O3.
Brindar capacitaciones oportunas y contratacion de personal con conocimiento y certificacion en BPM, para la pre temporada de cosecha de trucha, y realizar brigadas de mantenimiento, conservacion del rio e infraestructura de la piscicultura. D3, D4, O1,O4.
Aprovechamiento del clima ideal para la crianza y cosecha de trucha, la genere una produccion constante en el producto final, incrementando el patrimonio y los activos de la piscicultura, brindandono este, un apoyo frente a las entidades bancarias.D5, O2,O5.

Fuente: *Elaboración propia.*

#### **4.3.6 Estrategias D.A.**

La estrategia se centra en reducir las debilidades para impedir que las amenazas establecidas pongan en jaque la piscicultura.

**Tabla 11. Estrategias D.A.**

<b>Estrategias Debilidades – Amenazas</b>
Organizar estudios frecuentes de mercadeo para tener conocimiento del posicionamiento que esta ocupando la marca en el mercado y en la mente de los consumidores, para tener en cuenta la proyeccion de ventas y tener control de la produccion. Evitando el exceso de demanda, y por ende la decadencia del precio del producto final. D1, D3, D6, D7,A1,A2,A3.
Tener una base de datos que permita registrar las estaciones climaticas, para obtener conocimientos de los picos de heladas o de calentamiento en la zona, para pronosticar el calentamiento del agua, avalanchas, entre otros fenomenos; todo con una buena organización que conlleva a tener datos que brinden seguridad y estabilidad.D2, A6,A7.
Brindar al personal jornadas constantes de higiene personal e inocuidad de los alimentos, para tener bases en las BPM y desarrollar brigadas de capaciatacion y certificacion en estas para la obtencion del registro calificado.D4, A4.

Fuente: *Elaboración propia.*

#### **4.3.7 Calificacion De Estrategias**

La calificación de estrategias permite identificar la contribución de cada una de las estrategias para alcanzar los objetivos que se propusieron en la piscicultura. Debido a esto se establece una

calificación para identificar la prioridad y contribución que cada estrategia brinda para lograr los objetivos propuestos.

Calificación:

0: No Contribuye

1: Contribución Mínima

3: Contribución Mediana

4: Alta Contribución

**Tabla 12. Calificación De Estrategias**

<b>CALIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la fuente hídrica directa del río, la cual alimenta la piscicultura no solo hídricamente sino con la temperatura idónea para el crecimiento y desarrollo de la trucha, lo que genera un beneficio directo ya que se crían con el agua de su habidad natural. F4, O1, F8, O2.</li> </ul>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursionar en la ampliación de nuevos mercados, aprovechando la calidad del producto y el valor agregado que se caracteriza por ser empacado y deshuesado al vacío, dándole así conservación y mayor vida útil, brindándole al cliente un producto higiénico y saludable.F1, F2,O3.</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la producción constante y disponible de la trucha y la infraestructura de la piscicultura, brindando así una garantía a las entidades bancarias, las cuales respalden obligaciones financieras que quieran tener a futuro. F3, F8, O5.</li> </ul>	3

- Existiendo la posibilidad de acceder a créditos bancarios, se puede proyectar al mejoramiento de la infraestructura en la implementación de polisombras para evitar el contacto directo de los rayos solares con los en agua y las truchas de los estanques, como también en un desarenador más grande que evite la llegada de basuras a los estanques. O5, F7. 4
- Aprovechar el conocimiento empírico de la crianza artesanal y la unión familiar en cosecha de la trucha para mejorar las condiciones económicas de la familia en temporada de cosecha. F6, F5, O4. 3
- Tomar propiedad del producto por su calidad y su crianza, aprovechando que es la única piscicultura que cuenta con la venta de trucha empacada y deshuesada al vacío, para así establecer un precio fijo y limitar a la competencia cuando existe mucha demanda del producto. F1, F2,A3,A1 4
- Tomar partida de las nuevas dietas alimenticias que permiten la disminución y sustitución del concentrado solla truchas por alimento natural (vegetales), ayudando así a reducir costos para poder competir en el mercado de trucha en la zona.F6, A1. 4
- Capacitar al personal de la piscicultura en BPM para generar el registro INVIMA, evitando que el producto final lo manejen terceros. A4,A5,F5 4
- Generar un conocimiento previo en la estructura matricial, donde se permita evidenciar el orden jerárquico, obteniendo una responsabilidad específica de cada Área y un buen orden organizacional ayudando a proyectar la toma de decisiones, para que el personal desempeñe una aptitud polifuncional D1, D2, D6, D7, D8, O3. 2
- Brindar capacitaciones oportunas y contratación de personal con conocimiento y certificación en BPM, para la pre temporada de cosecha de trucha, y realizar brigadas de mantenimiento, conservación del rio e infraestructura de la piscicultura. D3, D4, O1, O4. 4

- Aprovechamiento del clima ideal para la crianza y cosecha constante de trucha, que genere una producción constante en el producto final, aumentando el patrimonio y los activos de la piscicultura brindando este un apoyo frente a las entidades bancarias.D5, O2, O5. 3
- Organizar estudios frecuentes de mercadeo para tener conocimiento del posicionamiento que está ocupando la marca en el mercado y en la mente de los consumidores, para tener en cuenta la proyección de ventas y tener control de la producción. Evitando el exceso de demanda, y por ende la decadencia del precio del producto final. D1, D3, D6, D7,A1,A2,A3 4
- Tener una base de datos que permita registrar las estaciones climáticas, para obtener conocimientos de los picos de heladas o de calentamiento en la zona, para pronosticar el calentamiento del agua, avalanchas, entre otros fenómenos, todo con una buena organización que conlleva a tener datos que brinden seguridad y estabilidad.D2, A6,A7 3
- Brindar al personal jornadas constantes de higiene personal e inocuidad de los alimentos, para tener bases en las BPM y desarrollar brigadas de capacitación y certificación en estas para la obtención del registro calificado.D4, A4. 4

Fuente: *Elaboración propia.*

#### **4.5 RESULTADOS**

En la estación piscícola los Corrales se encuentran varias falencias notables tanto en su interior como en su entorno, debido a que al día de hoy no cuentan con un modelo de producción, ni con una estructura organizacional y tampoco cuentan con área de mercadeo ni comercialización del producto.

En la parte administrativa de la estación piscícola, se encontró que no se cuenta con una estructura organizacional que permita establecer un orden y evitar delegaciones de

responsabilidades a personal no idoneo. Esto traduce que al momento de tomar decisiones y no encontrarse la directriz de area, se toman decisiones de manera improvisada, por instinto y de manera empirica.

Esto sucede cuando un potencial comprador se acerca a la piscicultura haciendo un pedido grande de trucha y se da cuenta que el Señor Victor Cuchillo no se encuentra en la piscicultura, inmediatamente la persona encargada en esos momentos comienza a contactarlo con tal mal fortuna de no poder establecer una conversacion que le permita dar el valor monetario de la cantidad del pedido, tomando la decision de dejar ir al cliente por miedo a generar perdidas a la piscicultura, dejando ir al cliente insatisfecho y con minimas posibilidades de regresar.

De igual manera pasa al no contar con un POE (procedimiento organizado estandarizado), genera la existencia de movimientos y gastos innecesarios al no aplicar la estandarizacion de sus procedimientos internos. Lo que confirma que al no existir una guia que describa las instrucciones o los pasos de secuencia que se deben seguir en los procedimientos, se estan generando retrocesos en la produccion y comercializacion de la Trucha.

Esto se evidencia al momento de la cosecha de trucha, debido a que se sacrifica sin una orden de pedido, generando gastos de mano de obra directa e indirecta y desperdicio del producto, ya que al no ser comercializado la trucha comienza a deteriorarse, perdiendo calidad y frescura.

Al no contar con una formacion en la BPM no tienen conocimiento de la recepcion de insumos y producto terminado, para que tenga las condiciones optimas que eviten su contaminacion, alteracion y daño fisico. Esto se evidencia en la piscicultura en el momento en que se sacrifican las truchas, debido a que el sacrificio se hace sacandolas del estanque y dejandolas en canastas expuestas al sol, despues se procede al desviserado donde cada persona



cuenta con un cuchillo y desvicera sin tener adecuados uso de higiene. Por ultimo se procede a ser lavado de la trucha con agua y depositandose en las mismas canastas en las que las sacaron del estanque. Estas practicas impiden que la piscicultura se vincule al registro INVIMA.

Al no contar con el area de mercadeo, no es posible la comercializacion del producto ni mucho menos el posicionamiento de la marca a nivel regional, esto conlleva a estar atados a la venta del producto por medio de un intermediario, lo que genera la perdida sustancial de ingresos a la piscicultura.

De igual manera se presenta la dificultad de capacitar al personal, debido a que esta piscicultura esta conformada por familias que centran sus saberes en sus creencias ancestrales, impidiendo asi su capacitacion, ya que ellos manifiestan que su saber empirico es mayor al que proporcionan diferentes entidades expertas en el tema de la acuicultura.

#### **4.6 ESTRATEGIA ACORDE A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO DE LA TRUCHA EN EL SECTOR REGIONAL**

Para esto utilizaremos la estrategia de (McCARTHY, 1960) , llamada “4 elementos clasicos o 4p’s”, estos son Producto, Precio, Punto de Venta (Distribucion) y Promocion.

*PRODUCTO:* catalogaremos nuestro producto final en dos presentaciones; la primera presentacion es la convencional, que se rige por los estandares dados en la region, lo cual consta de un desvicerao y lavado artesanal; la segunda presentación consta de un sistema tecnificado, que se basa en la limpieza y el porcionado del pescado, tomando en cuenta los indicadores de frescura del mismo, el metodo de limpieza procede a tiempos estandarizados minuciosamente, en el cual estan desagregados de la siguiente manera:

1. Limpieza, escamados y desviverados.
2. Las truchas pequeñas o de anatomía cilíndrica se desviceran por las agallas, tirando de ella para arrastrar tras de sí los órganos internos no gratos al paladar del cliente.
3. Limpieza, se despojan con ayuda de unas tijeras para pescado, las aletas dorsales, pectorales, caudales y agallas.
4. Tajadas y porcionadas de las piezas, en el caso de la trucha se usa la cola del pescado para mejor aprovechamiento de la pieza. A este corte se le llama fileteado, va en aproximado de la cabeza en dirección de la cola, donde el cliente puede observar las dos mitades de los filetes superiores y las mismas en la parte inferior.
5. Empacado al vacío, nuestro sistema de empacado al vacío lo que pretende es generar un campo de vacío alrededor de nuestro filete de trucha, generando mayor conservación y calidad a nuestro producto.

*PRECIO:* el precio del producto desvicerado y lavado se mantiene en \$11.500 pesos kilo al primer periodo de 2018, manejándolo por igual a las demás pisciculturas. El precio del producto insignia, el cual es el más representativo en la región, es la trucha empacada al vacío, el cual ha tenido una gran aceptación y acogida en la región, gracias a la calidad del producto en cuanto a conservación e higiene se refiere, manejando el valor de \$14.000 pesos kilo.

*PUNTO DE VENTA:* el nicho de mercado representativo, va desde la zona urbana, rural y veredal, teniendo gran acogida en el municipio de Piendamó, el cual es el canal principal que distribuye al municipio de Popayán y sus alrededores. En cuanto a la zona rural, veredal y urbana, se estipula la compra de sus habitantes en la piscicultura, ya que muchos turistas ven en la

piscicultura un lugar de recreacion y esparcimiento, mientras las zonas veredales y rurales lo ven como una plaza de abastecimiento natural.

*PROMOCION:* aprovechamiento de las TIC, mediante plataformas virtuales que brinden informacion detallada de producto, a traves de blogs que informen detalladamente sobre los beneficios alimenticios, consumo y precios. Ese a su vez ayudara a que las personas encuentren en nustra plataforma diferentes articulos como recetas, beneficios, y los buenos habitos alimenticios.

#### **4.7 CONCLUSIONES**

Como se evidencia anteriormente es de suma importancia el establecimiento de una plataforma estrategica en una empresa, debido a que esta direcciona una empresa a futuro, analizando los medios con los cuales pretende llegar a un fin y que estos medios faciliten su alcance a un menor costo. Debido a esto se evidencian diferentes falencias en la estacion piscicola los Corrales debido a que inicialmente se encuentra con un dignostico de la misma, comprobando que la piscicultura se maneja de una manera empirica, basados en un saber ancestral y tomando decisiones a medida que se presenten las necesidades.

En segundo lugar se evidencia las exigencias del mercado regional y por ende se establecen estrategias que permita el posicionamiento de la marca en la region. En este objetivo encontramos que no se cuenta con el area de mercadeo y la carencia de conocimiento a la hora de comercializar y vender el producto tanto en piscicultura como en la region.

En tercer lugar se descubre que la falta de una estructura organizacional ocasiona diferentes conlictos dentro de la piscicultura, ya que cada integrante de la familia establece la toma decisiones mediante la aparicion expontanea de compradores, presetandose asi problemas entre el personal y las directivas, encontrandose situaciones en las cuales existe una venta de trucha a

un precio muy bajo por no dejar marchar al cliente o el precio elevado del producto y la perdida del cliente. Se propone una estructura organizacional para mitigar el problema.

En cuarto lugar, al encontrarse con diferentes problemáticas tanto en el interior y el exterior de la piscicultura, se propone una plataforma estratégica acorde a las intenciones y necesidades encontradas en las entrevistas y en la piscicultura. el objetivo de la plataforma fue recrear una guía o mapa de ruta donde se direcciono y se enfoco todos los esfuerzos de la piscicultura al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la estrategia se propuso con la intención de plasmar aspectos generales que los integrantes de la piscicultura dejaron evidenciados en las entrevistas. Aspectos como: de su ser y hacer a través de su pensamiento Misak, su proyección en unos años y cuales con sus objetivos a alcanzar. Estos aspectos ayudaron a establecer un rumbo a través de sus creencias y conocimientos ancestrales, respetando así su identidad y ideología de vida.

Con esta plataforma estratégica, se propuso dar valor al sector rural del municipio de Silvia, salvaguardando las creencias y ayudandoles a mejorar la concepción de una estructura organizacional para el mejoramiento de su Estación Piscícola. Enfatizando en la importancia del establecimiento del área de mercadeo, en el mejoramiento de los procedimientos en la producción, en el posicionamiento de la marca, en la capacitación para la obtención del registro INVIMA y la captación de clientes potenciales para eliminar a los intermediarios. Esto con el fin de ayudar al crecimiento de la empresa familiar y de la región.

#### **4.8 RECOMENDACIONES**

1. Se debe establecer el área de mercadeo, esto con el fin de conocer los clientes potenciales, el posicionamiento de la marca y la expansión en el mercado regional y nacional.

2. Capacitar al personal que conforma la piscicultura para obtener BPM y el registro INVIMA, protegiendo la calidad y sanidad del producto,
3. Poner en práctica la estructura organizacional, enfatizando en establecer y designar cargos específicos que permitan el mejoramiento y la funcionalidad de la piscicultura.
4. Impulsar y hacer uso eficiente de la mano de obra y equipo , para lograr niveles de calidad mas competitivos, mejorando asi la moral del los trabajadores, insitando a participar en la elaboracion de productos de mayor calidad, para disminuir y, de ser posible, mitigar las devoluciones y reclamos del producto final.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (1997). El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Parrado Sanabria, Y. A. (2012). Historia de la Acuicultura en Colombia. Revista AquaTIC, n° 37. Recuperado de [http://www.revistaaquatic.com/aquatic/pdf/37\\_9.pdf](http://www.revistaaquatic.com/aquatic/pdf/37_9.pdf)

Tunubalá, F., Trochez, J.B. (2008). Segundo plan de vida de pervivencia y crecimiento Misak. Recuperado de: <http://repository.oim.org.co/bitstream/handle/20.500.11788/377/COL-OIM%200296.pdf;jsessionid=E2129832739CFF5EC92D6904AFE8B4BB?sequence=1>

Medina Cruz, I. R. Planeación Estratégica, un pilar en la gestión empresarial. (Sin fecha de publicación. El buzón de Pacioli. Recuperado de: [https://mafiadoc.com/planeacion-estrategica-instituto-tecnologico-de-sonora\\_59effa8b1723dd2c54a0a0b0.html](https://mafiadoc.com/planeacion-estrategica-instituto-tecnologico-de-sonora_59effa8b1723dd2c54a0a0b0.html)

Pacheco Coello, C. E. (2da Ed). (2010). Presupuestos un enfoque gerencial.

Institución Pública De Apoyo Técnico y Científico al Sistema Nacional Ambiental. (2015). Estudio Nacional Del Agua: Información Para La Toma De Decisiones. Recuperado de [http://www.ideam.gov.co/web/sala-de-prensa/noticias/-/asset\\_publisher/96oXgZAHRhJ/content/estudio-nacional-del-agua-informacion-para-la-toma-de-decisiones](http://www.ideam.gov.co/web/sala-de-prensa/noticias/-/asset_publisher/96oXgZAHRhJ/content/estudio-nacional-del-agua-informacion-para-la-toma-de-decisiones)

Ramonet Arraz, A. (1995). Planeación estratégica integral. México: IICEE.

Steiner, G. (1997). Planeación Estratégica. CECSA. México.

Phillips, Manual Básico para el Cultivo de Trucha Arcoíris. (Sin fecha de publicación). Recuperado de: <https://issuu.com/lcamues/docs/manual-basico-para-el-cultivo-de-trucha-arco-iris->

Merlino, C., Bonilla, S., & Bages, F. (2013). Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca. Recuperado de: <http://aunap.gov.co/wp-content/uploads/2016/04/25-Diagn%C3%B3stico-del-estado-de-la-acuicultura-en-Colombia.pdf>

Ministerio de Agricultura. (2015). Política Integral Para el Desarrollo de la Pesca Sostenible en Colombia. Recuperado de: [http://www.aunap.gov.co/wp-content/uploads/2017/06/Política\\_Integral\\_de\\_Pesca\\_MADR\\_FAO\\_julio\\_de\\_2015.pdf](http://www.aunap.gov.co/wp-content/uploads/2017/06/Política_Integral_de_Pesca_MADR_FAO_julio_de_2015.pdf)

Autoridad Nacional de Pesca y Acuicultura. AUNAP. (2014). Recuperado de: <http://aunap.gov.co/wp-content/uploads/2016/04/Plan-Nacional-para-el-Desarrollo-de-la-Acuicultura-Sostenible-Colombia.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO. Recuperado de: [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_colombia/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_colombia/es)

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento Humano. Recuperado de: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones. México: Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Porter, M (1997) Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A de C.V México. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

McCARTHY, E.J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, IL: Richard D Irwin, Inc.

SLNE. Promove Consultoría E. (2012). Formación Como Elaborar un análisis. Santiago de Compostela. FADO. CEEI GALICIA S.A

Gómez, H. (2000). Gerencia Estratégica. Panamericana Editorial Ltda. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

## 6. ANEXOS

### Anexo 1. Resultados de Entrevistas

#### ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

- ¿Cuántas personas conforman la piscicultura y como están distribuidas?

**AC:** La conforman 16 y están distribuidos. Dependiendo de la necesidad se distribuyen.

**ADC:** 4 personas y se distribuyen, y se distribuyen cada uno con sus estanques a la hora de cosechas nos unimos.

**GY:** Son 18 personas, unos son los que alimentas otras evisceran, otros venden. Se reparte el trabajo y cuando hay mucha cosecha se buscan trabajadores por fuera.

**VC:** Las conforman 10 personas, tres familias. Todos trabajamos para lo mismo, yo distribuyo y coordino y apoyo todo lo que tiene que ver con la piscicultura. Yo apoyo a los menores de edad en las cuestiones del estudio.

- ¿Cree usted que sobra o hace falta personal dentro de la organización?

**AC:** No necesariamente, solo en la cosecha.

**ADC:** Si le hace falta porque solo somos la familia.

**GY:** Cuando hay mucha cosecha hace falta personal, si no hay cosecha no se necesita. Entre todas las personas se hace el mantenimiento.

**VC:** Si, en la parte técnica, hace falta personal para la biometría cada 15 días, las tablas de alimentación, las enfermedades, y un alimentador permanente al día.

- ¿Cómo es el proceso de producción? (Fortalezas y Debilidades) ¿Hace falta algo?

**AC:** La trucha se cría y después se lava, devisera y se empaqueta al vacío.

**ADC:** La semilla la vende mi papa y nosotros le damos de comer hasta que están grandes.

**GY:** Las truchas tiene que seleccionadas, para que no salga mucha cola (truchas pequeñas), y de ahí se cosecha todo en una sola tanda.

**VC:** Las truchas tiene que seleccionadas, para que no salga mucha cola (truchas pequeñas), y de ahí se cosecha todo en una sola tanda.

#### FORTALEZAS

**AC:** la unión o minga para la cosecha de la trucha, se cosecha solo la trucha seleccionada, se compra trucha solo lavado y aquí se deshuesa y se empaqueta al vacío.

**ADC:** el clima es bueno es más fácil, Por la cantidad del agua Y porque la piscicultura está a la orilla de la carretera.



**GY:** es más fácil la cosecha porque esta seleccionado, Facilidad a la hora de cosechar, rendimiento a la hora de lavar.

**VC:** el rio es lo más importante, suficiente agua y la infraestructura.

## DEBILIDADES

**AC:** la falta de personal cuando hay mucha cosecha Y Mortalidad.

**ADC:** el invierno Y las enfermedades

**GY:** cuando se quiere cosechar todo, las colas quedan y tiene que seguir siendo alimentadas lo que provoca perdida, Nosotros en la cosecha para matar las sacamos del agua y a los 30 minutos se mueren de tanto saltar y por esto pierden peso.

**VC:** la parte financiera porque requiere mucha inversión cada 10.000 truchas se invierte casi \$14.000.000 millones.

- ¿En el proceso de producción, cree usted que falte una mayor capacitación para el personal?

**AC:** La capacitación solo seria para la gente nueva o que viene como trabajador independiente a la piscicultura

**ADC:** No, ya aprendimos de mi papa y de los otros. No me gusta ir a la capacitación porque nos dicen lo mismo que nosotros ya sabemos.

**GY:** Casi no, con la práctica ya se sabe. Ya nos han capacitado en cuestiones de lavado. Pero al que no sabe se le enseña y con la práctica aprende

**VC:** No, porque se tiene la experiencia de casi 18- 19 años.

- ¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la piscicultura en aspectos como Misión, Visión y Objetivos?

**AC:** No.

**ADC:** No.

**GY:** Si Víctor fue el que nos explicó y él es la guía y hasta hora estamos bajo su mando. No tenemos visión ni nada de eso.

**VC:** No

- ¿Considera usted que hace falta mejoras o áreas dentro de la organización?

**AC:** En cuestión de infraestructura y el cuarto frio. En cuestión de áreas falta establecer trabajos específicos a cada persona.

**ADC:** Si. Porque necesitamos más ingresos.

**GY:** Si, hace falta porque a veces los encargados de las cosas se van y dejan solo.

**VC:** Si, les hace falta en la parte técnica, en la parte de la alimentación.

- ¿Cuál cree usted que sería la mejor capacitación para los encargados de la producción y cosecha de trucha?

**AC:** Capacitación BBM

**ADC:** Capacitación BBM

**GY:** Capacitación BBM

**VC:** Capacitación BBM

- ¿Cómo es el proceso de comercialización? ¿Hace falta algo?

**AC:** Mi papa (Víctor cuchillo) es el que se encarga de todo, pero cuando él no está me toca a mí ver como hago.

**ADC:** Algunas veces se mandan a Piendamó, cada 8 días o si no se las vendo a mi papa (Víctor chuchillo). Y Faltan clientes que paguen más.

**GY:** El encargado es el mayor (Víctor cuchillo), le falta el registro de Invima, para poder venderlo más caro.

**VC:** El proceso de comercialización de la trucha, donde se tiene la organización AMPROCAM. Asociación multiactiva y productora agropecuaria MISAK. Hace falta es trucha. Esta organización les ayuda a vender.

- 9. ¿Existe al interior de la piscicultura un área de mercadeo, que desarrolle la comercialización del producto? Si su respuesta es sí, explique su respuesta.

**AC:** Solo es mi papa el encargado de vender.

**ADC:** Si mi papa porque él es el que vende y arregla el empaçado al vacío.

**GY:** Si, el encargado es don Víctor.

**VC:** Sí, tenemos un aliado comercial, unos mayoristas de Ibagué. Y los minoristas los de la misma comunidad que llevan para Popayán y para Cali.

- Si no existe área de mercadeo. ¿Cómo se desarrollan la comercialización del producto?

**AC:** Cuando él no está e toca calcular o mirar cómo llamarlo. Muchas veces se pierde de vender.

**ADC:** Si mi papa no las vende, los domingos se vende a los clientes que viene de Popayán.

**GY:** Los compradores vienen y los minoritas vienen todos los viernes por 30 o 40 kilos.

**VC:** Cuando se refiere al área de mercadeo y venta se refiere al señor Víctor Cuchillo

## ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

- ¿Cuáles son las razones que incurren positivamente en la producción de trucha en el municipio?

**AC:** Por cuestiones de terreno para producción, por el rio y por el clima.

**ADC:** Por cuestiones de terreno para producción, por el río y por el clima

**GY:** Porque la venta es más fácil por el cuarto frío y porque la piscicultura se encuentra en toda la vía principal.

**VC:** La situación que tuvimos, por problema de cultivos ilícitos en la década de los 90s para poder dar un cambio a la situación planteamos la alternativa de producción trucha, y con el río como aliado, se planteó ayudar a la comunidad, con la piscicultura ya que era una actividad sustentable.

- ¿Cuáles son las variables que impactan negativamente en la producción del trucha?

**AC:** Cambio climático y enfermedades.

**ADC:** Cambio climático y enfermedades.

**GY:** Problemáticas de la naturaleza, por enfermedades, crecimiento de río, en invierno es muy difícil.

**VC:** El sol, cuando se cosecha y está haciendo sol la carne de la trucha se ablanda y se descompone muy rápido.

- ¿Qué variables económicas creó usted que inciden en el nivel de demanda de trucha?

**AC:** Temporada

**ADC:** Porque la producción de trucha es más fácil y por el clima.

**GY:** Porque la gente cayó en cuenta que el omega 3 es bueno.

**VC:** Dieta alimenticia

- ¿Qué normatividad legal puede afectar la productividad de la piscicultura?

**AC:** Concesión de agua por la CRC y por el registro Invima que no se tiene.

**ADC:** Por la envidia por la normatividad del cabildo.

**GY:** El Invima, el transporte porque no dejan llevar en neveras de icopor, ni en tarros plásticos. La policía los decomisa y se pierde el dinero.

**VC:** Problemática de concesión de agua por la CRC se atraviesan y perjudican por embargos, hicieron ir en pique. Y las nuevas prácticas legales de transporte de truchas.

- ¿Cómo impacta la competencia de las pisciculturas aledañas a la piscicultura los corrales?

**AC:** El precio de la trucha en lugares adentrados es más barata que aquí en la piscicultura.

**ADC:** No importa la competencia, cada quien tiene su clientela.

**GY:** Aquí por ser en la vía principal venden más caro pero las pisciculturas que están más adentro de la carretera venden de 500 a 1000 pesos más. Las pisciculturas más alejadas venden más barato.

**VC:** No es tanto el impacto ni afectación, porque se tiene clientes fieles y la producción en cantidades abarata costos.

- ¿Cómo determinan el precio y formas de pago del producto?

**AC:** El precio se pone debido a la cantidad de trucha que allá y por el precio del concentrado. El pago a clientes primerizos se hace de contado o por consignación, y si no se tiene que arreglar con mi papa.

**ADC:** No importa la competencia, cada quien tiene su clientela.

**GY:** El mayor (Víctor Cuchillo) es el que determina el precio y vendemos al mismo precio para no competir con la familia.

**VC:** El precio se determina por las grandes pesqueras del país, pero como se saca los costos de producción se define los precios y la formas de pago del producto unas personas son el pago a 30 días y otros a 15 días.

- ¿Cómo establecen la calidad del producto?

**AC:** Por el peso y por el color de la carne y su dureza.

**ADC:** Por el tamaño y por el color de la carne.

**GY:** Se establece por el empackado al vacío, por el color y la presentación, que no tengan huesos.

**VC:** Se conoce la calidad del producto por el color, por el tamaño, y por la selección cabezas, media y cola.

## POSVENTA

- ¿Cómo realizan la fidelización del cliente?

**AC:** Se le rebaja 500 pesos por kilo para que vuelva.

**ADC:** Atendemos bien al cliente, repartimos cafecito y a los que siempre vienen se les rebaja el precio.

**GY:** Cuando hay mucha cosecha de trucha se dejan 500 o 1000 menos y compran todo.

**VC:** Por el tiempo y el recorrido, de contado se hace un descuento, y por la cantidad de los días del crédito se puede hacer una rebaja

- ¿el precio tiene que ver con su clientela fija?

**AC:** No, el precio tiene que ver por la cantidad de trucha que allá o por temporada.

**ADC:** A la clientela se le rebaja y a los clientes que viene una sola vez si se les mantiene el precio que esta.

**GY:** A los clientes se les da al mismo precio solo cuando hay mucha trucha se les hace descuento.

**VC:** A veces se da, pero se guía por el precio nacional por medio del internet.