

Introducción

Uno de los resultados de la globalización, ha sido el contribuir al incremento en el mercado, de diversos productos, alguno de ellos con un precio difícil de competir para los empresarios mexicanos.

Dentro del sector pesquero, y no obstante la riqueza que se posee en recursos naturales, y en específico en la industria pesquera en Ensenada, B. C. es una actividad que enfrenta múltiples problemáticas que limitan, entorpecen o frenan su desarrollo.

La identificación de estos factores resulta determinante como elemento para desarrollar la función preventiva de daños a este sector, ya que se reconoce que el aprovechamiento racional e integral de los recursos materiales y humanos permite a las organizaciones mejorar y promover una cultura de la calidad en sus procesos productivos.

A partir de un trabajo previo (2005), en el que se identificaron los factores que producen pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada, se presenta aquí un diagnóstico de los mismos y una propuesta de mejora en sus actividades productivas que sirvan a esta industria para aprovechar oportunidades, no sólo a ella misma como empresa, sino también a la localidad.

Se caracteriza a la industria pesquera de Ensenada, según su tamaño de empresa, se reconocen los factores internos y externos que han afectado el desempeño de las empresas mencionadas, así como se describen sus necesidades para determinar las prioridades a seguir en su actividad productiva.

El análisis se obtiene de un estudio de fortalezas y debilidades (FODA) que permiten identificar elementos y formular estrategias de acción como propuestas a este sector, con la finalidad de recuperar su competitividad.

Como resultado de este análisis, se encuentra que es posible superar algunas de las deficiencias encontradas, a través de la implementación de una serie de estrategias en las que es necesario se vean involucrados todos los actores responsables de desarrollar una política de desarrollo de la pesca municipal.

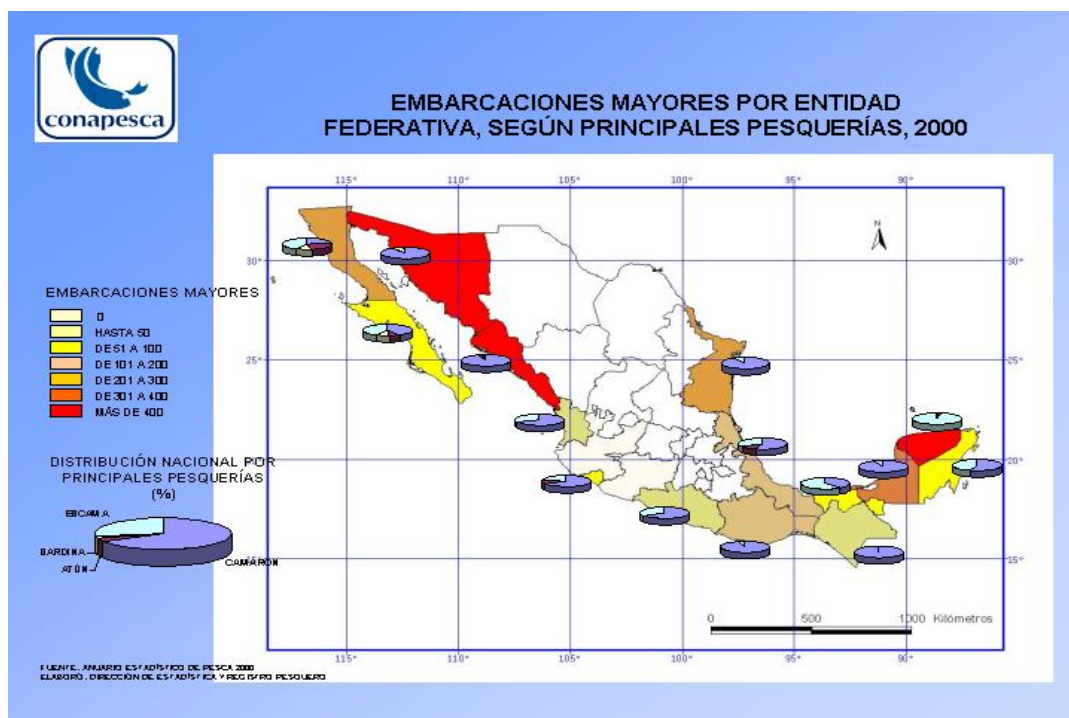
Desarrollo

La entidad de Baja California, cuenta con un extenso litoral, tanto en el Océano Pacífico como en el Golfo de California, como pocas regiones en el mundo. Además cuenta con aguas ricas en recursos marinos, recursos humanos especializados, investigación y desarrollo tecnológico propios, ausencia de contaminación en la mayoría de sus litorales, acceso a los mercados de exportación y nacionales, acceso a los mercados mundiales de insumos y materias primas.

Aunado a esa riqueza, se tiene también una gran variedad de especies con potencial para su explotación, siendo éstas más de 80. Sin embargo la actividad pesquera se ha centrado en las especies de mayor abundancia como: atún, sardina y sargazo; así como abulón, langosta, camarón, erizo y pepino de mar, (Programa Estatal de Pesca y Acuicultura (PEPA) 2003-2007, antes Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de B. C., 2003).

Como se puede observar en la gráfica de la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA), el estado de Baja California contaba en el año 2000 con grandes embarcaciones, apenas en segundo lugar, después de Sonora, Sinaloa y Yucatán, y esa flota se dedicaba a la captura de especies como; escama, sardina, atún, camarón, entre otros. En los estados de Sonora y Sinaloa principalmente es captura de camarón. (figura 1.1)

Figura 1.1 Porcentaje de captura por especie en el 2002.



La información proporcionada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2008) incluye una descripción detallada de volúmenes de producción pesquera para el año 2008 (Tabla 1).

Tabla 1 Volumen en kilogramos de peso desembarcado de las principales especies marinas en Baja California, durante el año de 2008.

ESPECIE	VOLUMEN (Kg.)	VALOR PESOS	PORCENTAJE VOLUMEN
Atún	6'714,828	266'591,496	6.66%
Sardina	68'055,224	56'066,312	67.57%
Mojarra	58,886	736,922	0.05%
Tiburón y cazón	2'557,764	29'802,820	2.53%
Camarón	700,075	49'644,511	0.69%
Jaiba	57,359	690,618	0.05%
Langosta	366,241	38'601,362	0.36%
Erizo	2'025,704	104'375,148	2.01%
Ostión	1'076,220	17'747,714	1.06%
Calamar	5'299,814	12'154,147	5.26%
Pulpo	106,439	3'217,362	0.10%
Almeja	1'552,470	28'831,140	1.54%

Fuente: SAGARPA. Delegación federal en el Estado de Baja California.
 Datos: Sistema de Indicadores de la Producción Pesquera del Estado Año 2008

Como se puede observar en la figura 1.2 correspondiente al año de 2002, predominan las mismas especies que se indican en la tabla 1, situación que denota los principales tipos productos marinos que se capturan en el municipio de Ensenada. De acuerdo al tonelaje de captura por especie, se puede observar que la variación obtenida en los años 2008 con relación al 2002, se ha modificado.

Figura 1.2 Porcentaje de captura por especie en el 2002.



FUENTE: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

Cifras de SAGARPA, Delegación Baja California indican que se está aplicando un programa de reordenamiento pesquero, en el cual se tienen registrados 1,527 pescadores, 1,181 embarcaciones menores y mayores (barcos y pangas), 120

empresas privadas, entre personas físicas y morales, 82 empresas sociales, lo que hace 200 unidades económicas registradas.

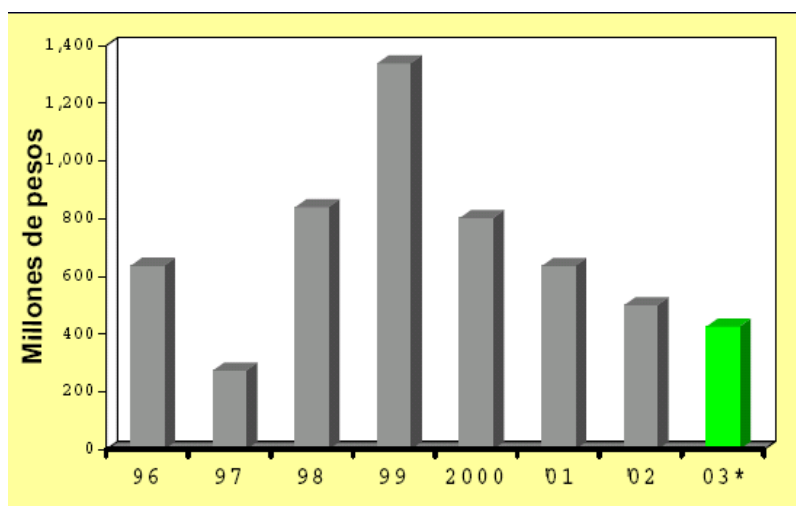
La ciudad de Ensenada, objeto de este estudio, se localiza en el noroeste de México, a 100 Km. al sur de la frontera con Estados Unidos. Con una población de aproximadamente 370,000 habitantes en la zona urbana, registra una tasa anual de crecimiento de 2% (INEGI, 2004). La importancia de su actividad pesquera, tanto para su desarrollo económico y social, ya no resulta un detonante de impacto para su capacidad productiva, su habilidad de generar riqueza y empleos a pesar de la extensión y variedad de los litorales bajacalifornianos.

La actividad pesquera enfrenta una problemática muy difícil que se caracteriza por la escasez de créditos, la falta de regulación y ordenamiento, el rezago en materia de infraestructura y servicios, así como el desarrollo insuficiente de la investigación y la tecnología que faciliten la regulación biológica, la diversificación productiva y dirima las controversias entre la explotación económica de las especies y su conservación (Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Baja California).

Esta problemática produjo el cierre de algunas plantas, dado el proceso de privatización de industrias paraestatales que ocasionaron efectos que llevaron a la quiebra a comunidades como El Sauzal, que vivía de la pesca. Actualmente la falta de capacidad de negociación y de una eficiente administración ha dejado al margen a la pesca (Martínez-Hernández, 2000, p 7A).

En la figura 1.3 se señala el valor de la producción pesquera por los años de 1996 a 2003, donde vemos el valor mínimo en 1997 y un repunte en 1999, para seguir disminuyendo en los siguientes años:

Figura 1.3 Valor de la Producción pesquera de 1996 al 2003.



Fuente: Secretaría de Fomento Agropecuario (2003). Dirección de estadística y registros pesqueros del sistema de indicadores de la producción pesquera de la comisión de acuicultura y pesca.

Ante esta situación el Gobierno del Estado de Baja California y SAGARPA (2003) se propusieron elaborar un Plan Estatal de Pesca y Acuicultura con carácter incluyente y plural, con el propósito de coordinar, concertar e inducir dichas acciones entre los sectores público, privado y social, que viniera a apoyar a la industria pesquera del Estado.

Marcas comerciales famosas de productos pesqueros.

Las que antes fueron marcas de prestigio para la flota pesquera de Ensenada, actualmente lo son para el Puerto de Mazatlán. Las más reconocidas que en estas fechas estaban vigentes se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Marcas comerciales famosas de productos pesqueros.

Marca	Propietario
<i>Calmex</i>	De Luis Fernando Berstein en los treintas. Actualmente pertenece al grupo Pando
<i>Dolores</i>	(Empacadora industrial de Ensenada) propiedad de Luis M. Salazar (1933). Actualmente es explotada por Pescados Industrializados, S. A. de C. V. de Mazatlán, Sin.
<i>Peninsular</i>	Creada por el Lic. Roberto Rivas Córdova en 1948, posteriormente paso a ser propiedad del Gral. Abelardo L. Rodríguez. Actualmente no hay noticia de ella.
<i>Vaquero</i>	Creada por Juan Rodríguez Sullivan. Actualmente es explotada por los hermanos Tucker.

Lo anterior es sólo una prueba de que las empresas pesqueras en Ensenada tienen grandes problemas económicos.

Mediante mesas de trabajo, efectuadas del 2 al 5 de octubre de 2005 a convocatoria del ayuntamiento de Ensenada, se dieron una serie de reuniones, tanto de la cámara pesquera, la comisión de pesca del cabildo, investigadores del Centro de Investigación Científica y Educación Superior de Ensenada (CICESE), del Centro Regional de Investigación Pesquera (CRIP), investigadores del Instituto de Investigaciones Oceanológicas y la Facultad de Ciencias Marinas de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), funcionarios de la Secretaria de Fomento Económico del Gobierno del Estado de Baja California, entre otros. El propósito fue atender al sector productivo pesquero, orientarlo con la información correcta y apoyar esta actividad con la intención de sacarla adelante. En estas mesas de trabajo se concluyó que la situación del sector pesquero en Ensenada era particularmente difícil por: los continuos y radicales cambios administrativos, falta de créditos y apoyos financieros, cierre de fronteras para acceder a la exportación, falta de políticas de desarrollo regional para el sector, nula planeación, centralización excesiva y prácticamente ningún involucramiento del municipio sobre pesca (Aguirre, 2005).

De las 120 empresas afiliadas a La Cámara Nacional de la Industrias Pesquera (CANAINPES, 2002) en Ensenada, en la actualidad sólo se cuenta con 62, de las cuales algunas de ellas están en suspensión por diferentes causas. Además, sólo 2 empacadoras estaban operando en esa época y estas eran: González, Pérez y Reyes y Empacadora San Miguel, así como una planta de harina de pescado.

Metodología

Dado que el análisis FODA es una herramienta que suministra los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, al proporcionar información necesaria para implantar acciones y medidas correctivas así como generar nuevos o mejores proyectos de progreso.

Tipo de investigación:

El tipo de investigación utilizado en este trabajo fue exploratoria-descriptiva, debido a que el propósito principal fue analizar los factores que inhiben la competitividad de la industria pesquera y determinar de qué manera afecta a esta actividad y de esta forma proporcionar información para nuevos proyectos, buscando el éxito de éstos.

Variables

La variable dependiente es la falta de competitividad de empresas dedicadas a la pesca en Ensenada y las independientes son las causas de ocasionan esa incompetitividad, mismas que pueden manipularse.

Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS INTERNAS: Tienen pocas mermas. Es poca la pérdida por material en mal estado. No hay inventarios excesivos. No hay costos por inventarios excesivos. No tienen problemas con equipo de refrigeración. Es bueno el proceso productivo. Cuentan con personal capacitado. Tienen un buen sistema contable.</p>	<p>DEBILIDADES INTERNAS: Gastos excesivos en mantenimiento. Costo alto de energía eléctrica. No se rehúsa el producto en mal estado. No realizan planeación estratégica. No hay continuidad en las estrategias financieras.</p>
<p>OPORTUNIDADES EXTERNAS: Intermediarios eficientes para la comercialización. Es bueno el precio del producto. Se tiene demanda del producto.</p>	<p>ESTRATEGIA FO: Si se tiene personal capacitado, equipo en buen estado, un procedimiento para el manejo de inventarios y un buen proceso productivo, todas estas fortalezas deben aprovecharse para competir en precio, calidad del producto y pueda venderse. Realizar tareas de difusión a nivel nacional buscando incrementar el consumo de productos marinos.</p>	<p>ESTRATEGIA DO: Aprovechar la demanda del producto para cubrir los gastos de mantenimiento del equipo y energía eléctrica. Estructurar planes a corto y largo plazo, donde se definan estrategias financieras, tomando en cuenta; demanda, precio, y la eficacia de intermediarios en la comercialización.</p>
<p>AMENAZAS EXTERNAS: Les afecta la competencia. Les afecta la política exterior de EEUU. Afectan los embargos a productos marinos. Escasez de fuentes de financiamiento. Cierre de la frontera. Las vedas.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA: Se tiene calidad y precio para competir contra cualquier barrera proteccionista, al recurrir a otros mercados. Determinar demandas concretas y elaborar propuestas. Fomentar propuestas apegadas a su Visión de empresa.</p>	<p>ESTRATEGIA DA: Si se reducen costos, se podrá reducir el precio y por consecuencia tener mayor demanda y competitividad. Gestionar ante las autoridades de los tres niveles de gobierno, apoyos financieros a través de créditos a tasas de interés accesibles. Aprovechamiento de créditos PYMES que tiene la Banca Múltiple y de Desarrollo.</p>

Descripción e Interpretación de los Resultados

De los resultados obtenidos, se aprecia que predominan una serie de fortalezas que con su aprovechamiento se puede lograr un buen producto para competir tanto en mercados nacionales como internacionales, para ello se tiene que modernizar la flota y artes de pesca, es necesario reponerla, ya que la que se tiene es "antiquísima". Ahora hay que enfrentar una realidad, que es defender nuestro mercado de productos extranjeros que tienen precios difíciles de igualar, porque son productos que se obtienen con apoyo de sus gobiernos. Es importante resaltar que gran parte de la pesca es para consumo nacional, por ello es importante realizar programas de difusión del pescado como alimento, diversificador de la dieta y otras bondades dietéticas.

En el sector pesquero existen barreras proteccionistas de diferentes países, que dejan a los productores fuera de competencia, para ello es importante identificar mercados a los que se pueda recurrir, aquí es donde resulta esencial el apoyo del gobierno, apoyando las exportaciones y proporcionar apoyos para financiamiento e infraestructura.

Existe un descuido muy marcado de la industria pesquera ensenadense por parte del gobierno, se requieren apoyos, como lo son al diesel marino y energía eléctrica ya que afecta la competitividad de la industria.

Como lo hemos señalado la empresas pesqueras de Ensenada, no realizan planeación estrategia, deben fijar el curso concreto de acción que habrán de seguir, estableciendo los principios que los orienten, y definan la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización(Calderón Mejía, 2006). Por ello es fundamental que las empresas pesqueras mejoren sus procedimientos administrativos y de control interno, para definir y establecer políticas, objetivos y metas.

El sector pesquero requiere de acceso a financiamiento para darles certidumbre financiera, razón suficiente para que los empresarios hagan sus proyecciones financieras y puedan contar con recursos suficientes para la adquisición de insumos.

Es también importante que la gerencia de la industria pesquera busque innovar sus procesos para crear un contexto que permita el flujo de la creatividad. Es importante competir también en el ámbito del conocimiento, con capacitación y actualización continua, porque el saber es perecedero (Nordstrom & Ridderstrale, 2000).

Referencias

- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Delegación Federal en Baja California, Subdelegación de Pesca, Indicadores de Producción Pesquera 2008.
- Aguirre, A. (2005). El futuro de la maquila y la pesca en mesa de análisis. Revista electrónica Todos@CICESE, Diciembre de 2005.
- Cámara Nacional de la Industria Pesquera (2002). Directorio de empresas. Ensenada, B. C.: CANAINPES.
- Chairez-Antuna, J. A., (1996). Historia de la Pesca del Atún en México. Tomos I y III. Ed. Chairez. Ensenada, B. C.; 367 p.
- Enciso, A. (1996). 356 MDD, Costo del embargo. Periódico La Jornada. 5 de julio de 1996.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3ª. Ed) México: Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2005). Marco geoestadístico Municipal. <http://galileo.inegi.gob.mx/website/mexico/viewer.htm?bsqTable=77&bsqField=CVEMUN&bsqStr=02001&TName=MGM&seccionB=mdm&pagant=1t>
- Ley de Pesca y su reglamento, (2005). Leyes y Códigos de México. PESCA
- Martínez-Hernández, R. (2000). Incierto futuro en sector pesquero. Periódico El Mexicano. 24 de octubre de 2000.
- Martínez-Hernández, R. (2003). Inactiva, 80% de la flota pesquera. Periódico El Mexicano. 27 de octubre 2003.
- Nordstrom, K. & Ridderstrale, J. (2000). Funky Business. (1a. Ed.) España: Prentice Hall.
- Ochoa, A. (1999). Breve historia de la industria pesquera en Ensenada. Una visión antropológica. En Memorias 1999. Mexicali: Instituto de Investigaciones Históricas/Universidad Autónoma de Baja California/Secretaría Estatal de Educación.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2002). Sistema de Indicadores de la Producción Pesquera (SIPP) y Sistema de Registro Integral de la Actividad Pesquera (SIRIAP). Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca. Dirección de Evaluación y Programas Estratégicos.

Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Baja California (2003). Programa estatal de pesca y acuicultura, 2003-2007. Manuscrito no publicado.

Secretaría de Fomento Agropecuario (2003). Dirección de estadística y registros pesqueros del sistema de indicadores de la producción pesquera de la comisión de acuicultura y pesca.

Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (1996). Programa de pesca y acuicultura 1995-2000. Diario oficial de la federación (Agosto): 73.

Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (1999). *Anuario estadístico de pesca, 1998*. México: Dirección General de Comunicación Social de la SEMARNAP.

Vargas, E. (2006). Sexenio crítico para la pesca en BC. Periódico El Vigía. 30 de julio de 2006.