

UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Evaluación administrativa de la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

**Jim Emerson Reeves Pomare**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2017

# **Evaluación administrativa de la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

**Jim Emerson Reeves Pomare**

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Directora:

Economista, (PhD.) Johannie Lucia James Cruz

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2017

## **Dedicatoria**

*A Dios, por ser mi luz, mi guía y mi fuente de inspiración.*

*A mi esposa y a mis hijos, a mis padres, a mis hermanos  
y a mis sobrinos por el gran amor, comprensión y apoyo incondicional.*

## **Agradecimientos**

A la profesora Johannie Lucia James Cruz, Economista, PhD., profesora de la Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe y directora del trabajo de grado, a la profesora Ana Isabel Márquez Pérez, Antropóloga, PhD., profesora de la Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe por su orientación, apoyo, experiencias y conocimientos brindados.

Al profesor Carlos Hugo Gómez González por facilitar la herramienta de análisis desarrollada para Wirk Consulting SAS, sobre la metodología Canvas.

A la señora Rosana Torres Fernández, gerente de la cooperativa Fish and Farm Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise

A las profesores y personal administrativo de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Sede Manizales por el apoyo, conocimientos y orientaciones.

A la Secretaría de Agricultura y Pesca del Departamento Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina por facilitar el acceso a la información para el desarrollo de este trabajo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con sus aportes en la elaboración del presente trabajo de grado.

## **Resumen**

La pesca se enmarca en las actividades económicas consideradas como vitales para el ser humano, brindando alimentos saludables, de gran importancia nutricional que ayuda al desarrollo de niños y contribuye a la salud de los adultos. La pesca se ha desarrollado en sus diversas estructuras y formas en los mares y ríos de los diferentes países en todo el mundo, e igualmente se ha visto prosperar una industria creciente y muy dinámica como lo es el cultivo de especies o acuicultura en los mismos ambientes, representada en 73,8 millones de toneladas según el último reporte de la FAO, debido al decrecimiento de la pesca de captura que representa 93,4 millones de toneladas al presentarse la sobrepesca debido al intenso esfuerzo pesquero, no bien regulado por las autoridades pesqueras de los países.

En Colombia esta dinámica de la pesca presenta también cierta singularidad como la mayoría de los países. Es por ello que mediante este trabajo se busca evaluar una de las organizaciones de pesca artesanal en el departamento de San Andrés Providencia y Santa Catalina utilizando la metodología Canvas o Lienzo, y así recomendar las acciones administrativas necesarias, buscando un aliado comercial en la Isla de San Andrés tendiente a mejorar las relaciones comerciales y crecimiento en este mercado local.

**Palabras claves:** pesca, artesanal, cooperativas, asociaciones.

## **Administrative evaluation of the cooperative Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

### **Abstract**

Fishing is part of the economic activities considered to be vital for the human being by providing healthy food of great nutritional importance that helps the development of children and contributes to the health of adults. Fishing has developed in its various structures and forms in the seas and rivers of different countries around the world, and has also seen a flourishing and very dynamic industry flourish as is the cultivation of species or aquaculture in the same environments represented in 73.8 million tons according to the latest report of FAO, due to the decrease in catch fish which represents 93.4 million tons, due to overfishing and the intense fishing effort, not regulated by the fishing authorities of the countries .

In Colombia, this fishing dynamics also presents a certain uniqueness like most countries. In this work we try to evaluate one of the artisanal fisheries organizations in the department of San Andrés, Old Providence and Santa Catalina, using the Canvas methodology for Recommending administrative actions, such as that of a commercial ally in the island of San Andrés tending to improve commercial relations and growth in this local market for the fish and cooperative

**keywords:** fisheries, artisanal, cooperative, association.

## Contenido

Introducción .....	14
1. Conceptualización de la Pesca en Colombia .....	18
1.1 Pesca en Colombia.....	18
1.1.1 Gobernanza de la Pesca en Colombia.....	21
1.1.2 Pesca Artesanal en Colombia.....	25
2. Marco teórico .....	32
2.1 El Sector solidario.....	32
2.1.1 Organizaciones solidarias .....	32
2.1.2 Mirada a la estructura empresarial de pesca artesanal .....	37
2.2 Teoría de la administración de los bienes comunes.....	38
3. Metodología de Investigación.....	42
3.1 Método Canvas o Lienzo .....	43
3.2 Diseño del formulario .....	46
3.3 Metodología de recolección datos .....	48
3.4 Análisis de información administrativa .....	48
4. Resultados.....	50
4.1 Reseña histórica de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.....	50
4.2 Información general de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise .....	52
4.3 Información Administrativa de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise .....	55
4.4 Análisis de la información administrativa .....	62
5. Conclusiones y Recomendaciones .....	65
5.1 Conclusiones .....	65

5.2	Recomendaciones .....	66
	Anexos .....	68
	Referencias.....	75



## Lista de Tablas

Tabla 1. Entidades reguladoras de pesca y acuicultura en Colombia .....	21
Tabla 2. Antecedentes históricos sobre administración de la pesca y acuicultura en Colombia.....	24
Tabla 3. Clasificación de la Actividad pesquera en Colombia .....	24
Tabla 4. Listado de cooperativas y asociaciones del Departamento San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas .....	28
Tabla 5. Modelo Canvas de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.....	56
Tabla 6. Productos y servicios ofrecidos por Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise .....	57

## Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.....	53
Figura 2. Organigrama de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.....	55
Figura 3. Evaluación campos estratégicos Modelo Canvas de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.....	64

## Lista de Imágenes

Imagen 1. Módulos del Modelo Canvas .....	44
---	----

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. La disminución de capturas se compensa con el crecimiento de la acuicultura, 2012.....	20
--	----

## **Lista de Anexos**

Anexo A. Formulario de entrevista.....	68
Anexo B. Herramienta de diagnóstico interno* .....	72
Anexo C. Resultados diagnostico interno Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise .....	73

## **Introducción**

La pesca es una de las actividades económicas más importantes a nivel mundial, la cual genera una gran fuente alimenticia e ingresos a millones de personas, según el reporte en el último informe emitido por la FAO en el año 2016. Los productos de pesca son de vital importancia para la nutrición del ser humano por su gran fuente de proteínas de alta calidad y su rico contenido en grasas insaturadas, que aportan beneficios para la salud en la protección contra enfermedades como cardiopatías coronarias. Adicionalmente, esta fuente proteica contribuye al desarrollo del cerebro y el sistema nervioso en fetos y niños gracias a sus valiosas propiedades nutricionales, y puede resultar decisivo para corregir las dietas desequilibradas mediante la sustitución, para contrarrestar la obesidad. (FAO, 2016, pp. 4-5, 99).

Entre algunas de las formas de pesca que se pueden identificar a nivel mundial se encuentra la acuicultura y la pesca de captura, las cuales pueden ser de origen continental o marina. La producción de la acuicultura de acuerdo con la FAO (2016) asciende a 73,8 millones de toneladas. Dentro los países más importantes que aportan esta producción acuícola se ubican Bangladesh, China, Egipto, India y Vietnam. (FAO, 2016, pp. 4,10, 22-23).

De la pesca de captura, se puede destacar la pesca industrial y la pesca artesanal, entre otras. La producción mundial de la pesca de captura en el 2014 según el mismo

informe de la FAO del año 2016 fue de 93,4 millones de toneladas, siendo los principales productores China, Indonesia, los Estados Unidos de América y la Federación Rusia.

Para este trabajo estará enfocado en la pesca artesanal que contribuye a la seguridad alimentaria de los pescadores y sus familias, generando ingresos y productos para los mercados locales en donde se desenvuelven. Se estima que aproximadamente el 90% de los pescadores son artesanales y aportan la mitad de las capturas mundiales (FAO, 2016).

La pesca artesanal en América Latina tiene varios siglos de actividad; sin embargo, fue después de la segunda guerra mundial que la pesca empieza a desarrollarse y crecer por la introducción de mejoras tecnológicas (sistemas de propulsión, uso de métodos electrónicos para detección de cardúmenes, redes sintéticas) que incidieron en el aumento de las capturas y paralelamente fue aumentando el nivel de consumo a nivel local. También se introdujeron reglamentaciones y políticas de manejo para evitar la sobre pesca (Aguero, 1992). Sin embargo, estas políticas y controles aplicados no han mostrado ser muy contundentes para la protección y conservación de las especies que existen en las diferentes pesquerías a nivel mundial, y a pesar de los esfuerzos hechos se ha evidenciado la sobrepesca, lo cual amenaza el futuro de las especies e igualmente la seguridad alimentaria de muchos pobladores.

América Latina, como en otros países en desarrollo, presenta una estructura productiva con dualidad evidenciada por la existencia de operaciones pesqueras artesanales o de pequeña escala con actividades de tipo industrial, las cuales tienen diferentes tipos de

desarrollo tecnológico, de infraestructura, de retornos y distribución, orientados también a mercados diferentes (Aguero, 1992).

En Colombia se estima que hay aproximadamente 120.000 pescadores artesanales que dependen de esta actividad junto a sus familias. Los pescadores artesanales de Colombia cuentan con diversas problemáticas, que afectan de manera directa las posibilidades de desarrollo de su actividad (falta de centros de acopio, capacidad de transporte, rapidez para la movilización de sus productos, proceso de conservación de productos deficiente).

Para los pescadores artesanales, las organizaciones de economía solidaria surgen como alternativas de producción y gestión al modelo económico capitalista, y en estas estructuras los asociados son simultáneamente, los que llevan a cabo la administración y producción (Gonzalez, 2007).

En el Departamento de San Andrés Providencia y Santa Catalina la pesca es una de las actividades principales del sector primario, ha marcado números muy discretos para la economía nacional, pero vitales para la seguridad alimentaria de las islas. Esta actividad presenta condiciones que ameritan ser tenidas en cuenta al momento de entrar en contexto con el desarrollo de la actividad. De acuerdo a la caracterización socioeconómica realizada en el 2014, existen aproximadamente 1.224 pescadores artesanales, donde el 99% de los pescadores saben leer y escribir, y se encuentran desde los 18 hasta los 90 años, donde los pescadores con más de 60 años se dedican exclusivamente a la pesca, pero los más jóvenes lo combinan con otras actividades económicas, para obtener ingresos adicionales debido al



agotamiento del recurso (Secretaria de Agricultura y Pesca de San Andres Providencia y Santa Catalina, 2014).

Es pertinente recalcar lo adverso y perjudicial que ha sido el Fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya, proferido el 19 de noviembre del 2012, donde Colombia perdió aproximadamente 75.000 kilómetros de territorio en un litigio con Nicaragua, un territorio vital para los intereses y desarrollo de la pesca artesanal. Aunque los Cayos del Norte son más visitados por los pescadores industriales por la autonomía de sus embarcaciones, para los artesanales históricamente han sido lugares de pesca de diferentes especies como la tortuga Carey que abundaba en serrana, serranilla y roncador. (Aguilera, 2016, p. 5). Este fallo ha desalentado las aspiraciones de los artesanales para seguir explotando estas zonas.

Valorando los factores que inciden en el desarrollo del sector, y viendo que no existen otros trabajos investigativos similares de carácter administrativo para las empresas de la pesca artesanal en el departamento, surge el interés en estudiar las condiciones de una de las organizaciones de pesca artesanal más destacada administrativa y organizacionalmente, la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.

Con la aplicación de la metodología de lienzo o Canvas, se tendrá la oportunidad de poder analizar y valorar los resultados de estrategias aplicadas y recomendar acciones tendientes a mejorar el desempeño administrativo de la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise, para maximizar el bienestar de los afiliados, sus familias y la comunidad del departamento en general.

## **1. Conceptualización de la Pesca en Colombia**

### **1.1 Pesca en Colombia**

Colombia es un país con más de 2.900 kilómetros de costa, casi un millón de kilómetros cuadrados de zona marítima de explotación exclusiva, cerca de dos mil lagos y cuencas internas, y más de mil ríos que generan cinco inmensas cuencas hidrográficas, es el cuarto país del mundo por riqueza de agua; sin embargo, ocupa el décimo puesto en América Latina y el número setenta y nueve a nivel mundial en producción Ictica (FAO, 1989/1, pp. 101-103). Para el 2012 se ubicó en el puesto 82 a nivel mundial. Estos sistemas prestan sus servicios eco sistémicos de mucha importancia para los recursos pesqueros relacionados con el refugio y alimentación de diversas especies de peces (FAO, Colombia Pesca en cifras 2014, 2015).

A nivel continental, Colombia tiene su densa red hidrográfica definida en cinco regiones:

- Región hidrográfica del Caribe: sobresalen los ríos Magdalena, Cauca, Atrato, Sinú y San Jorge.
- Región hidrográfica del Pacífico: representada por los ríos Mira, Patía, San Juan de Micay, San Juan y Baudó.
- Región hidrográfica del Catatumbo: representada por el río Catatumbo.

- Región hidrográfica de la Orinoquia: representada por los ríos Arauca, Meta, Tomo, Vichada, Guaviare y Orinoco.

- Región hidrográfica de la Amazonía: representada por los ríos Guainía, Vaupés, Caquetá, Putumayo y Amazonas.

Las capturas por cuencas de los ríos más importantes están resumidas de la siguiente manera para el periodo comprendido entre 2004 y 2011: Cuenca del río Magdalena, 90.863 toneladas; cuenca del río Orinoco, 11.086 toneladas; cuenca del río Amazonas, 56.165 toneladas; cuenca del río Sinú, 2.471 toneladas (FAO, Colombia Pesca en cifras 2014, 2015).

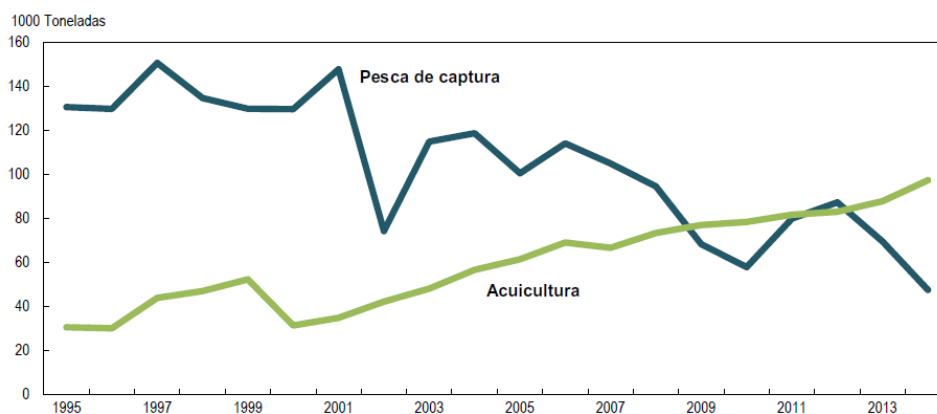
En cuanto al Caribe insular comprendido por el archipiélago de San Adres, Providencia y Santa Catalina, ubicado al noreste del país, se logró una captura de pesca blanca de 177,15 toneladas durante el año 2013 y a mayo de 2014 unas 97,95 toneladas. Con respecto a la langosta espinosa hubo capturas por 77,14 en el 2013, a mayo de 2014 unos 17,96 (Puentes, 2014).

La costa caribe comprende desde Cabo tiburón en la frontera con Panamá, hasta el límite de Colombia con Venezuela en la Guajira con una extensión de 26.898 kilómetros cuadrados; en estas áreas se encuentran importantes ecosistemas marinos propios del Atlántico occidental tropical. La administración de los recursos pesqueros en Colombia es una labor muy difícil por la diversidad de su riqueza, extensión de sus ecosistemas acuáticos frágiles, los cuales albergan las mayores variedades de peces en el planeta (Andrade, Sandino, Aldana-Dominguez, 2011), pero con producción modesta comparados con países vecinos; además cuenta con comunidades pesqueras en la costa atlántica como

en la pacífica, siendo la actividad pesquera utilizada como de último recurso o amortiguación para las poblaciones marginadas por la pobreza, el desempleo o la cercanía del conflicto armado.

Se observa la ausencia de estadísticas confiables que son necesarias para caracterizar y direccionar las respectivas inversiones tendientes a desarrollar el sector pesquero; es evidente, y siendo este uno de los motivos por el cual la productividad y la competitividad de los diferentes subsectores o su contribución a los ingresos, son más difíciles según los datos presentados por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable “MADS” (OECD, 2016).

En la gráfica 1 se muestra como la producción de la pesca de captura y la acuicultura en Colombia va en caminos opuestos de crecimiento.



**Gráfica 1. La disminución de capturas se compensa con el crecimiento de la acuicultura, 2012**

**Fuente: OECD, 2016.**

Aunque Colombia tenga vastas zonas donde posiblemente se podría desarrollar el sector pesquero, es de resaltar que la producción de la pesca de captura ha disminuido

significativamente en los diez últimos años debido a la mala planificación y control, conduciendo esto, a la sobreexplotación de las especies y la producción acuícola que ha sido una alternativa muy viable, casi se ha triplicado entre 1990 y 2013 lo que refleja una tendencia mundial de la acuicultura.

### 1.1.1 Gobernanza de la Pesca en Colombia

En el marco de la gobernanza para la pesca y acuicultura en Colombia, esta presenta una fragmentación y también es cambiante, lo cual ha impedido su adecuada gestión en el desarrollo de la actividad pesquera y acuícola del país, alimentando los conflictos de interés entre los encargados de generar las políticas, llevando a incoherencias de gestión y aumento de costos asociados con el diseño y aplicación de políticas, y esto se traduce en incertidumbre para las comunidades reguladas.

A continuación, se describe en la siguiente tabla la estructura de gobernanza y marco legal en Colombia.

**Tabla 1. Entidades reguladoras de pesca y acuicultura en Colombia**

<b>Entidad</b>	<b>Funciones del sector pesquero</b>
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Constitución Política de Colombia y Ley 99 de 1993)</b>	<p>Formular las políticas para el desarrollo del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.</p> <p>Orientar y dirigir la formulación de los planes, programas y proyectos que requiere el desarrollo del sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, y en general de las áreas rurales del país</p> <p>Presentar los planes y programas del sector que deban ser incorporados al Plan Nacional de Desarrollo</p> <p>Preparar y presentar al Congreso de la República, de acuerdo con la agenda legislativa del Gobierno Nacional, los proyectos de ley relacionados con las funciones del sector.</p> <p>Definir, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Comercio Exterior, la negociación o convenios internacionales del sector.</p> <p>Crear, conformar y asignar funciones, mediante resolución, a los órganos de asesoría y coordinación que considere necesarios para el desarrollo de sus funciones.</p>

<b>Entidad</b>	<b>Funciones del sector pesquero</b>
<b>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Constitución Política de Colombia y Ley 99 de 1993</b>	<p>Diseñar y formular la política nacional en relación con el ambiente y los recursos naturales renovables, y establecer las reglas y criterios de ordenamiento ambiental de uso del territorio y de los mares adyacentes, para asegurar su conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente.</p> <p>Diseñar y regular las políticas públicas y las condiciones generales para el saneamiento del ambiente, y el uso, manejo, aprovechamiento, conservación, restauración y recuperación de los recursos naturales, a fin de impedir, reprimir, eliminar o mitigar el impacto de actividades contaminantes, deteriorantes o destructivas del entorno o del patrimonio natural, en todos los sectores económicos y productivos</p> <p>Apoyar a los demás Ministerios y entidades estatales, en la formulación de las políticas públicas, de competencia de los mismos, que tengan implicaciones de carácter ambiental y desarrollo sostenible. Y establecer los criterios ambientales que deben ser incorporados en esta formulación de las políticas sectoriales.</p> <p>Participar con el Ministerio de Relaciones Exteriores en la formulación de la política internacional en materia ambiental y definir con éste los instrumentos y procedimientos de cooperación, y representar al Gobierno Nacional en la ejecución de tratados y convenios internacionales sobre ambiente recursos naturales renovables y desarrollo sostenible."</p> <p>Orientar, en coordinación con el Sistema Nacional de Prevención y Atención de Desastres, las acciones tendientes a prevenir el riesgo ecológico.</p> <p>Preparar, con la asesoría del Departamento Nacional de Planeación, los planes, programas y proyectos que en materia ambiental, o en relación con los recursos naturales renovables y el ordenamiento ambiental del territorio, deban incorporarse a los proyectos del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Nacional de Inversiones que el Gobierno someta a consideración del Congreso de la República.</p> <p>Evaluar los alcances y efectos económicos de los factores ambientales, su incorporación al valor de mercado de bienes y servicios y su impacto sobre el desarrollo de la economía nacional y su sector externo; su costo en los proyectos de mediana y grande infraestructura, así como el costo económico del deterioro y de la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales renovables.</p> <p>Realizar investigaciones, análisis y estudios económicos y fiscales en relación con los recursos presupuestales y financieros del sector de gestión ambiental, tales como, impuestos, tasas, contribuciones, derechos, multas e incentivos con él relacionados; y fijar el monto tarifario mínimo de las tasas por el uso y el aprovechamiento de los recursos naturales renovables, de conformidad con la ley.</p> <p>Dirigir y coordinar el proceso de planificación y la ejecución armónica de las actividades en materia ambiental de las entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental -SINA, dirimir las discrepancias ocasionadas por el ejercicio de sus funciones y establecer criterios o adoptar decisiones cuando surjan conflictos entre ellas en relación con la aplicación de las normas o con las políticas relacionadas con el uso, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales renovables o del ambiente</p>

Entidad	Funciones del sector pesquero
<b>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Constitución Política de Colombia y Ley 99 de 1993)</b>	<p>Ejercer la inspección y vigilancia sobre las Corporaciones Autónomas Regionales, y ejercer discrecional y selectivamente, cuando las circunstancias lo ameriten, sobre los asuntos asignados a estas corporaciones la evaluación y control preventivo, actual o posterior, de los efectos del deterioro ambiental que puedan presentarse por la ejecución de actividades o proyectos de desarrollo, así como por la exploración, explotación, transporte, beneficio y utilización de los recursos naturales renovables y no renovables, y ordenar al organismo nacional competente para la expedición de licencias ambientales a cargo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la suspensión de los trabajos o actividades cuando a ello hubiese lugar. Coordinar, promover y orientar las acciones de investigación sobre el ambiente y los recursos naturales renovables y sobre modelos alternativos de desarrollo sostenible.</p> <p>Establecer el Sistema de Información Ambiental, organizar el inventario de la biodiversidad y de los recursos genéticos nacionales; y administrar el Fondo Nacional Ambiental (FONAM) y sus subcuentas.</p> <p>Diseñar y formular la política, planes, programas Y proyectos, y establecer los criterios, directrices, orientaciones y lineamientos en materia de áreas protegidas, y formular la política en materia del Sistema de Parques Nacionales Naturales.</p> <p>Reservar y alinderar las áreas que integran el Sistema de Parques Nacionales Naturales; declarar, reservar, alinderar, realinderar, sustraer, integrar o recategorizar las áreas de reserva forestal nacionales, reglamentar su uso y funcionamiento; y declarar y sustraer Distritos Nacionales de Manejo Integrado. Las corporaciones autónomas regionales en desarrollo de su competencia de administrar las reservas forestales nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 31 de la Ley 99 de 1993, realizarán los estudios técnicos, ambientales y socioeconómicos para los fines previstos en el presente numeral, con base en los lineamientos establecidos por este Ministerio.</p> <p>Elaborar los términos de referencia para la realización de los estudios con base en los cuales las autoridades ambientales declararán, reservarán, alinderarán, realinderarán, sustraerán, integrarán o recategorizarán, las reservas forestales regionales y para la delimitación de los ecosistemas de páramo y humedales sin requerir la adopción de los mismos por parte del Ministerio</p>

Fuente: (OECD, 2016); (Minagricultura, 2017); (Minambiente, 2017)

En la tabla 2 se relaciona la cronología de las diferentes entidades administradoras de la pesca en el país, la cual no presenta mucha estabilidad a lo largo de los años, y ello puede generar desconfianza entre los sectores de la pesca.

**Tabla 2. Antecedentes históricos sobre administración de la pesca y acuicultura en Colombia**

Entidad	Periodo	Normatividad regulada
Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (INDERENA)	1968-1990	Decreto 2811 de 1974 y Decreto 1681 de 1978
Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA)	1990-2003	Ley 13 de 1990 y Decreto Reglamentario 2256 de 1991
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)	2003-2007	Decreto 1300 de 2003
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	2008-2009	Ley 1152 de 2007 de Desarrollo Rural
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)	2009-2011	Sentencia de inexequibilidad corte constitucional c- 175 de 2009
Autoridad Nacional De Acuicultura y Pesca (AUNAP)	2012 a la fecha	Decreto 4181 de 2011

Fuente: (OECD, 2016), (AUNAP).

La pesca en Colombia está regida por la Ley 13 de 1991 y su Decreto reglamentario 2256 de 1991, que establece las normas básicas para la actividad pesquera y su clasificación, como aparece a continuación.

**Tabla 3. Clasificación de la Actividad pesquera en Colombia**

Actividad pesquera		Definición	
Por razón del lugar que se realiza	Pesca Fluvial	Se realiza en corrientes de agua dulce	
	Pesca continental Lacustre	Si se ejerce en depósitos de aguas naturales o artificiales, sean estas dulces o salobres.	
	Pesca Costera	Cuando se efectúa a una distancia no mayor de una milla náutica de la costa.	
	Pesca marina De bajura	La que se realiza con embarcaciones a una distancia no menor de una milla ni mayor de doce (12) millas náuticas de la costa	
	Pesca marina De altura	Cuando se lleva a cabo a más de 12 millas de la costa	
Por su finalidad	Pesca de subsistencia	La que se realiza sin ánimo de lucro, para proporcionar alimento al pescador y a su familia.	
	Pesca de investigación	La que se efectúa con fines científicos y tecnológicos, comprendida la experimentación de equipos, artes y métodos y de sistemas de captura y de procesamiento.	
	Pesca deportiva	La que se realiza con fines de recreación o esparcimiento	
	Pesca comercial	Artesanal	La que realizan pescadores en forma individual u organizados en empresas, cooperativas u otras asociaciones, con su trabajo personal independiente, con aparejos propios de una actividad productiva de pequeña escala y mediante sistemas, artes y métodos menores de pesca
		Industrial	La que se caracteriza por el uso intensivo de embarcaciones de gran autonomía, con la ayuda de arte y métodos mayores de pesca que permiten operar en un amplio radio de acción y obtener grandes volúmenes de captura

Fuente: (Agricultura, 1991).



### **1.1.2 Pesca Artesanal en Colombia**

La pesca artesanal ha jugado un papel importante desde la construcción de las principales vías y la gesta colonizadora en los llamados territorios nacionales contribuyendo como alimentación. A medida que se avanzaba en las obras de carreteras y de ferrocarril, la pesca ascendía de la subsistencia a la comercialización de pequeños excedentes dando nacimiento a un subsector con dinámica propia en la época de cosecha pesquera en los grandes ríos y lagunas (Tassara, 1991).

No obstante, es de vital importancia resaltar que la pesca artesanal en ningún momento se constituye en un factor estratégico en la economía del país, más bien sigue siendo un sector que alberga a miles de trabajadores informales a lo largo de la geografía nacional y que hoy en día tiene la urgencia de asimilar todos los elementos de la economía de mercado para existir con cierto grado de autonomía, siendo amenazado por la apertura económica que impone la globalización de la economía (Tassara, 1991).

La gran mayoría de la producción artesanal es comercializada en estado fresco. Las técnicas de tratamiento utilizadas son muy rudimentarias y el producto resultante no siempre es de buena calidad. La mayor parte de la pesca artesanal es caracterizada por una escasa autonomía operativa, debido al bajo nivel tecnológico y una gran intensidad de trabajo humano (Tassara, 1994).

Se calcula que en Colombia operan unos 120.000 pescadores artesanales y que, con su actividad, sostienen directamente los casi 700.000 miembros de sus respectivas familias.

La pesca artesanal a lo largo de la historia colombiana siempre ha sido una actividad donde el apoyo del gobierno no ha sido el más eficiente y organizado como sí lo son otros sectores. La pesca artesanal solo comienza a agremiarse a partir de 1977 cuando se crea la Asociación Nacional de Pescadores Artesanales (ANPAC) (Tassara, 1991).

Las cooperativas sin duda fueron organizaciones impuestas como panacea para resolver los problemas sin necesidad de hacer cambios estructurales que requería la sociedad. El pescador no entendía y muchos hoy en día no entienden la estructura y funcionamiento de este tipo de empresa y el funcionario insistía en mutar los hábitos de vida y trabajo del pescador. Al pescador se le condicionaba un servicio por el hecho de ser parte de estas empresas, aunque no mostraban interés en estas; es así como los números de socios en libros pocas veces correspondía al número de socios en el trabajo y al compromiso de sacar la empresa adelante (Franco, 1978).

#### **1.1.2.1 Pesca Artesanal en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas**

Para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas la actividad pesquera es la más importante del sector primario, de acuerdo a su dinámica y evolución en las Islas, y ha sido desarrollada por la población nativa del archipiélago desde hace siglos, constituyéndose en una actividad tradicional, la cual representa un medio de subsistencia y de seguridad alimentaria de la población (Meisel y Aguilera, 2016).

A inicios de los 70's, debido a la poca organización existente en la pesca artesanal en el departamento de San Andrés, varias entidades habían planteado la necesidad de organizarla, teniendo en cuenta el potencial verdadero que ella tenía y la importancia que significaba para la economía de la región. Es así como el Inderena en 1970, la armada nacional en 1972, el departamento nacional de planeación en 1976, entre otras entidades, querían visualizar a los pescadores artesanales organizados en una empresa (DAINCO, Departamento Administrativo de Intendencias y comisarias, 1980). La pesca artesanal se desarrollaba en cayucos los cuales no tenían la capacidad de cubrir un área significativa en el archipiélago, esto por no tener un sistema de frío para poder ampliar el radio de acción en sus faenas. Aunque la profesión de pescador en el archipiélago es considerada mejor que en el continente colombiano, está muy lejos de ubicarse en el lugar donde debía estar. Ser pescador se consideraba como una actividad transitoria o complementaria con la agricultura.

Esta falta de importancia frente a una actividad de mar hace que muchas personas lo ignoren como fuente de trabajo, alimentación, y no se tome como seria esta labor, y es una de las razones que hace que la juventud busque nuevos horizontes donde se les considere con más respeto e interés (DAINCO, Departamento Administrativo de Intendencias y comisarias, 1980).

Para 1979, en el archipiélago de San Andrés y Providencia existían 310 pescadores artesanales, 140 en Providencia y 170 en la isla de San Andrés, y en la única agremiación de pescadores de la isla (Cooperativa Ross Carlos Barker) estaban afiliados 67 y de estos solo concurrían 25. Esta empresa funcionaba como grupo, pero no como cooperativa, dado

que no se les instruyó sobre este tipo de empresas y los beneficios que pueden obtener los socios, ni tampoco la forma de hacerla operar y administrar (DAINCO, Departamento Administrativo de Intendencias y comisarias, 1980).

Después de la organización de la Cooperativa Ross Carlos Barker surgieron otros como en el Cove y San Luis, actualmente en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas existen 14 organizaciones de pesca artesanal entre asociaciones y cooperativas dentro de los cuales hay una de segundo nivel.

En la tabla 4 se relaciona las cooperativas y asociaciones que existen en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas.

**Tabla 4. Listado de cooperativas y asociaciones del Departamento San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas**

<b>Nombre</b>	<b>Fecha de constitución</b>	<b>Lugar de domicilio</b>
Cove sea side fisherman's cooperative ltd.	18 /03/1997	San Andres
Cooperativa de pescadores de San Luis el Bay	16/04/1997	San Andres
Old Providence and Santa Catalina fishing and farming cooperative enterprise	28/06/2001	Providencia
Asociación mutual de pescadores artesanales de San Andrés Islas fisherman Sarie Bay	12/04/2002	San Andres
Asociación de marinos y pescadores del departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas	23/05/2005	San Andres
Asociación ASOPACFA (segundo nivel)	15/02/2007	San Andres
Asociación de pescadores artesanales de Providencia y Santa catalina	02/03/2007	Providencia
Cooperativa de pescadores artesanales de San Andrés Isla Sprat Bight	23/10/2007	San Andres
Asociación de agricultores ganaderos y pescadores del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas	13/11/2007	San Andres
Asociación de pescadores fuente pesquera Bottom House	17/06/2010	Providencia
Asociación de pescadores artesanales Sea Star	22/06/2010	San Andres
San Luis fish &farm association	23/07/2011	San Andres
Fisher and farmer green hill association	29/06/2012	San Andres
Socio economical progress recovering and transparency sprat association	05/11/2013	San Andres

Fuente: (Pesca, 2017).

La creciente aparición de organizaciones puede ser explicada por las políticas de fomento del gobierno nacional a través de sus organizaciones administrativas, que ofrecen todo tipo de ayudas materiales y económicas, con la condición de que los pescadores estén agremiados. Algunas de estas nuevas organizaciones se han fundado sin establecer una sede o lugar de trabajo fijo, por lo tanto, el trabajo colectivo se ve dificultado, viéndose más importante las funciones administrativas de la organización (Pinzon, 2016). Sin embargo, los pescadores artesanales sienten que están en abandono por parte del estado porque lo que perciben no es significativo para que su labor se desarrolle, y tener mayor autonomía en sus faenas y así mejorar sus ingresos incrementando su calidad de vida, haciendo más atractiva esta actividad para los demás jóvenes. Este abandono por parte del estado ha conducido que muchos tomen otras opciones de ingreso, como son el transporte de mercancías ilegales, narcotráfico y tráfico de personas ilegales hacia Centro América (Pinzon, 2016).

En la actualidad existen aproximadamente 1228 pescadores en el departamento, donde más de un 90% en comparación con mujeres y en estos mismos porcentajes, están a cargo de su hogar y son aportantes en sus hogares. Las personas con más de 60 años encuentran también una oportunidad de generar ingresos y se dedican de manera exclusiva a esta actividad de la pesca, mientras los más jóvenes combinan la pesca con otras actividades como el turismo para generar ingresos adicionales por la creciente sobrepesca en áreas cercanas. Más del 90% de los artesanales saben leer y escribir y han cursado algún grado de escolaridad (Secretaría de Agricultura y Pesca de San Andres Providencia y Santa Catalina, 2014).

La administración de los recursos marinos en el departamento es realizada por la Junta Departamental de Pesca, que con la Secretaría de Agricultura y Pesca es la encargada de otorgar autorizaciones, permisos, patentes, concesiones y salvoconductos para el ejercicio de la acuicultura, y para la investigación, extracción y comercialización de los recursos naturales del mar limítrofe con el Departamento Archipiélago. La Junta departamental de Pesca fue creada mediante la ley 47 de 1993 y le fueron delegadas sus funciones a través de la resolución 568 del 29 de noviembre de 2000 del INPA, en la actualidad Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP). La junta departamental de Pesca está compuesta por: el gobernador del departamento, el secretario de agricultura y pesca del departamento, el director de la Oficina para la Protección de los Recursos Naturales y Ambientales del Departamento, un representante de los Pescadores Artesanales del Archipiélago (uno de San Andrés y otro de Providencia) y un delegado del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (Congreso de Colombia, 1993).

La zona marina que perdió Colombia en el litigio con Nicaragua es el área comprendida entre el meridiano 82 con el paralelo 15 hacia el occidente, que es una amplia zona de mares poco profundas, denominado Luna Verde o la Esquina, Cape Bank entre los raizales, zona donde se alberga la mayor riqueza pesquera y mineral del departamento (Hidalgo y González, 2013).

Los pescadores artesanales no llegaban a esa zona con mucha frecuencia por la capacidad de sus embarcaciones, pero igualmente significaba buenos ingresos cuando podían acceder a estas zonas. Si en momentos dados los pescadores artesanales pretendían con la ayuda del gobierno acceder a embarcaciones con mayor autonomía para pescar en

estas zonas, ya sería poco probable debido a lo adverso, al fallo para Colombia y desastroso para el departamento.

Mediante este estudio se buscará evaluar el desempeño organizacional y administrativo de esta cooperativa de pesca artesanal Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise en esta región insular, siendo una de las que tienen mayor organización, desempeño y proyección; igualmente conocer cuáles son los principales motivos y razones que han incidido en este desempeño vital, con el fin de hacer propuestas que le sirvan para mejorar en sus procesos.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 El Sector solidario**

#### **2.1.1 Organizaciones solidarias**

Las organizaciones solidarias son organizaciones sociales conformadas por una comunidad de personas asociadas en forma libre, voluntaria y consciente para la producción de bienes, prestación de servicios y autorrealización de sus miembros. Las organizaciones de economía solidaria poseen características diferentes a las capitalistas y estatales, porque sus resultados económicos están representados en excedentes que se destinan al beneficio social, al crecimiento de sus reservas y fondos y a reintegrar a sus asociados parte de esos excedentes, en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la organización (Urrego, 2006).

El sector solidario en Colombia es el tercer sector económico del país después del sector público y privado. Se compone de las organizaciones legalmente constituidas que, sin ánimo de lucro, buscan el mejoramiento de la sociedad en su conjunto o de subgrupos específicos, fundando su trabajo en la asociatividad y la solidaridad. (Solidarias) Este sector está regido por la ley 79 de 1998 y la ley 454 de 1988.

El sector solidario en el país se divide en dos grandes ramas: organizaciones de economía solidaria y organizaciones solidarias de desarrollo.



### 2.1.1.1 Organizaciones solidarias de desarrollo

Son organizaciones sin ánimo de lucro que emplean recursos privados y gubernamentales para elaborar bienes y prestar servicios que benefician a la sociedad.

Su característica común es la de ejercer la solidaridad, principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros (grupos o comunidades diferentes a las propias).

En este grupo se encuentran las Asociaciones o Corporaciones, fundaciones, voluntariado y organismos comunales (Solidarias):

- **Asociaciones o Corporaciones:** “Son entes jurídicos sin ánimo de lucro que surgen de un acuerdo de voluntades entre dos (2) o más personas vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social gremial o de utilidad común”.
- **Fundaciones:** “Son personas jurídicas sin ánimo de lucro que nacen de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas. Su finalidad es propender por el bienestar común y el desarrollo de actividades benéficas o de utilidad común, bien sea de un sector en particular de la población o de toda la comunidad.”
- **Voluntariado:** “Conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, que ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario. Los voluntarios son personas naturales que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de

carácter laboral, ofrecen tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, en organizaciones públicas, privadas o fuera de ellas.”

- **Organismos Comunales:** “una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable, construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.” (p. 4).

#### **2.1.1.2 Organizaciones de economía solidaria**

Son organizaciones económicamente sostenibles que desarrollan su labor en tres ejes principales (Solidarias):

- **Económico, Social y Grupos sociales**

A este grupo pertenecen las cooperativas, pre cooperativas y cooperativas de trabajo asociado, fondos de empleados y asociaciones mutuales (Solidarias):

- **Cooperativas:** Son asociaciones autónomas de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente. Su objetivo es producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. En Colombia, las cooperativas se dividen debido al desarrollo de sus actividades de la siguiente manera:
  - **Cooperativas especializadas:** Se organizan para atender una necesidad específica correspondiente a una sola rama de actividad económica, social y cultural. Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social mediante convenios con otras cooperativas.
  - **Cooperativas multiactivas:** Se constituyen para atender varias necesidades mediante la concurrencia de servicios (para sus asociados) en una sola entidad jurídica. Los servicios se organizan en secciones independientes según las características de cada tipo especializado de cooperativa.
  - **Cooperativas integrales:** Son aquellas que, en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementarias de producción, distribución, consumo y prestación de servicios a sus asociados.

- **Pre cooperativas:** Son grupos que bajo la orientación y participación de una entidad promotora se organizan para realizar actividades permitidas a las cooperativas. Las pre cooperativas deben evolucionar a cooperativas en un término de cinco (5) años, prorrogables a juicio de la Superintendencia de la Economía Solidaria por un plazo igual.
- **Pre cooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado:** Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector de la economía solidaria, que asocian personas naturales que simultáneamente son dueñas y gestoras de la empresa, contribuyen económicamente y son aportantes directas de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- **Fondos de Empleados:** Son organizaciones del sector de la economía solidaria que se caracterizan por ser de derecho privado, sin ánimo de lucro y están constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos, que, con el objetivo de propender por el bienestar de sus asociados, ofrecen servicios de ahorro y crédito.
- **Asociaciones Mutuales:** Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social (Solidarias). (p. 6)

### **2.1.2 Mirada a la estructura empresarial de pesca artesanal**

El modelo de gestión solidario de la pesca artesanal en Colombia y la actividad económica en la cual se desenvuelven, requieren ir sincronizados para poder alcanzar los objetivos sociales y empresariales, debido a que otras del sector solidario dedicadas en otras actividades económicas obtienen excelentes resultados como empresas. Aquí en la estructura de la pesca artesanal los asociados simultáneamente son los encargados de llevar a cabo la producción, en donde los liderazgos naturales en este sector son los que se imponen. Combinado con las debilidades de tipo gerencial, ellos no pueden impulsar la organización y estas no avanzan, perdiendo así las capacidades productivas, comerciales que puede brindar determinado mercado. La literatura de la economía solidaria propone una dirección organizacional compartida democráticamente, así mismo exalta la búsqueda del bienestar de los asociados, que debe ser un resultado tan importante como la generación de excedentes económicos. Es así como los modelos de autogestión en comunidades de bajos recursos educativos, son retos de inserción en los mercados altamente competitivos. Estas empresas con la categorización de sin ánimo de lucro, ocultan el interés económico legítimo de la empresa asociativa para generar riqueza y distribuirla entre los miembros y la sociedad en general, esto hace pensar que los objetivos primordiales de la empresa son de demandar procesos democráticos para su desarrollo (Luque-Berkowitz, 2014).

Es entonces que para alcanzar el éxito se necesita eficiencia, liderazgo con fuerte compromiso social, visión empresarial, y un inminente apoyo del gobierno en temas de políticas comerciales favorables al sector.

Dentro de estas formas de organizaciones se estarán analizando las cooperativas, siendo estas una de las formas como los grupos de pescadores artesanales del departamento de San Andrés providencia y Santa Catalina han preferido para asociarse y ejercer sus actividades económicas, sociales y culturales.

## **2.2 Teoría de la administración de los bienes comunes**

Ostrom (2002) en su libro “el gobierno de los comunes” retomando el artículo de Hardin (1968) busca resolver el dilema sobre las acciones colectivas y la posibilidad de alcanzar resultados óptimos o benéficos para los grupos inmersos en la toma de decisiones, pero para una situación totalmente distinta: para situaciones de degradación del ambiente y de explotación de los recursos naturales de uso común que se encuentra en riesgo de agotarse.

Hardin (1968) había concluido que “los individuos tienden a aumentar sus comportamientos egoístas cuando se enfrentan a situaciones de escasez en la explotación de cualquier recurso natural o bien común” (citado en Ostrom, 2002, p. 264), de tal manera que se involucran en circunstancias no cooperativas y por lo mismo aceleran la degradación del bien que se encuentra en riesgo. De acuerdo con la premisa “la ruina es el destino hacia la cual todos los hombres se precipitan, persiguiendo cada uno su propio interés en una sociedad que cree en la libertad de los bienes comunes” (Ostrom, 2002, p. 264).

Quienes se apropian de esos recursos caen en juegos con una estrategia dominante: la no cooperación. Con ello la tragedia del bien común es evidente.

Ostrom (2002) sugiere que esta idea no es del todo cierta, y propone un juego donde es posible establecer contratos vinculantes entre todos los jugadores y que los obliga a cumplir de manera infalible con los acuerdos iniciales y con estrategias de cooperación formadas por ellos mismos. Es necesario entonces, contar con una infraestructura institucional que permita la repartición equitativa de los niveles de rendimiento y los costos de los recursos de uso común, lo cual llevará a un juego de ejecución autofinanciada del contrato que permite a los contratantes tener un mayor control sobre las decisiones de uso y apropiación del recurso: el interés propio de los que negociaron el contrato los conducirá a supervisarse mutuamente y reportar las infracciones observadas, para hacer cumplir el contrato. Con base en lo anterior, Ostrom sugiere que se puede llegar a una evaluación más realista de las capacidades y las limitaciones humanas para situaciones donde se comparten los principales aspectos trágicos del uso de los recursos comunes (Ostrom, 2002).

La teoría de Ostrom (2002), enfocada a la explotación de la pesca como recurso natural en Colombia con los diferentes actores que intervienen, sería lo más conveniente para el recurso pesquero. Pero es el gobierno como institución responsable y con las herramientas necesarias, que puede marcar las pautas de desarrollo para esta actividad de vital importancia económica, alimenticia y nutricional para el país.

Sin embargo, con la gran variedad de recursos distribuidos en diferentes zonas a lo largo de sus litorales y cuencas, contrastado con el poco desarrollo e importancia que el gobierno nacional tiene hacia este sector de la economía, hace difícil para las autoridades e instituciones, controlar la extracción de los recursos.

La armada nacional como institución quien controla en alta mar las diferentes embarcaciones que se dedican a la pesca, no tienen la capacidad de cubrir todos los puntos de pesca ni a las embarcaciones con permisos en la jurisdicción, debido a su extensión, y tampoco cuentan con la idoneidad para controlar las tallas y las especies no susceptibles de pesca.

Este desinterés del país por la actividad pesquera puede evidenciarse desde la suscripción de tratados internacionales como el de Vasquez-Saccio en 1972 que permite a buques norteamericanos pescar en aguas colombianas sin ningún control sobre los recursos que ellos extraen, o también el tratado Sannin-Roberson que permite un área común de explotación pesquera con Jamaica lo cual ha generado varios incidentes al pasar las embarcaciones jamaicanas de esta zona común a aguas colombianas, y también sobre las diferentes incursiones de otras embarcaciones haciendo pesca ilegal en aguas colombianas (Gonzalez, 2005).

En Colombia a través de su legislación pesquera permite la asignación de las cuotas a las diferentes personas que cumpliendo los requisitos quieran participar en la extracción de los diferentes recursos pesqueros que existen, las cuales deben acatar las cantidades asignadas, tallas mínimas y no sobrepasarse ante una inminente sanción económica. También regula a través de las diferentes instituciones las vedas que van a permitir la reproducción, y, por ende, el aumento de las especies susceptibles de extracción. Estas regulaciones por parte del gobierno y sus instituciones en muchas ocasiones son quebrantadas por los permisionarios, al no poder el gobierno a través de sus instituciones



controlar las áreas de pesca que son muy amplias con respecto a la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos que se requiere.

### 3. Metodología de Investigación

Con el fin de cumplir con los objetivos en cuanto a la evaluación administrativa de la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise, el presente trabajo se desarrolló aplicando una metodología de tipo descriptivo, en donde se refleja la situación actual de la empresa. A continuación, se relacionan etapas del presente estudio:

- Primera etapa, *búsqueda bibliográfica*: En esta fase se procedió a realizar una revisión de antecedentes tanto teóricos como documentales sobre el tema. Además, se estableció y se construyó el marco teórico.

- Segunda etapa, *diseño metodológico*: En esta etapa se definió el método a utilizar para la recolección de la información durante la evaluación de la cooperativa. Posteriormente se trabajó en el diseño y validación del formato de recolección primaria de datos. A continuación, se estableció la metodología para la recolección de los datos en la empresa de acuerdo con los módulos metodología Canvas. Una vez recogidos los datos se transcribieron.

- Tercera etapa, *análisis de los datos*: Para esta última fase de la metodología, se realizó el respectivo análisis de la información recolectada en la cooperativa para la visualización de estado administrativo de la empresa y así definir las mejoras para el desempeño administrativo de la cooperativa.

### **3.1 Método Canvas o Lienzo**

Para este trabajo se utilizó el modelo Canvas o Lienzo que es un método establecido en la tesis doctoral de Alexander Osterwalder y cuyo director fue Yves Pigneur en suiza en el año de 2004.

Para este trabajo el modelo fue seleccionado por ser un método sencillo, ilustrado y dinámico que resume las áreas básicas de una empresa en un formato de fácil manejo que es ideal para las empresas de pesca artesanal que presentan características esenciales en sus estructuras de administración (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Es una metodología básica y ágil para diseñar e innovar en un modelo de negocios y también para ayudar a desarrollar la estrategia de una empresa. Esta consiste en la conexión esquemática de nueve módulos que refleja la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos, cubriendo cuatro áreas principales: cliente, oferta infraestructura y viabilidad económica. Estos módulos se dibujan en un plano ubicando a la izquierda del lienzo los que enfocan en eficiencia y a la derecha los enfocados al valor. Esta inicia definiendo la oferta de valor frente a la segmentación de mercado, de allí se diseñan los canales de comunicación y la relación estrecha con los clientes, determinando con estos los beneficios e ingresos. En la otra parte del lienzo se especifican los recursos y las actividades clave que determinan los costos, así como la definición de las alianzas que son necesarias para operar. (Osterwalder & Pigneur, 2011).



**Imagen 1. Módulos del Modelo Canvas**

**Fuente: Imágenes de metodología Lienzo o Canvas, 2017**

A continuación, se describen los pasos (segmento) seguir en la implementación del Modelo Canvas;

### **1. Segmentos de mercado (clientes)**

Es la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. (Tirado, 2013).

### **2. Propuesta de valor**

Es la diferencia entre los valores positivos (beneficios) y negativos (sacrificios) que se espera recibir. La razón por la cual los clientes escogen una empresa y no otra. (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

### **3. Canales (puntos de contacto)**

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final, en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo (Tirado, 2013).

### **4. Relación con el cliente**

Es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en estas a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención lealtad y rentabilidad. (Swift, 2002).

### **5. Flujo de ingresos**

Son todas las diferentes formas en que la empresa sea capaz de generar y canalizar las diferentes entradas percibidas en el desarrollo de su modelo de negocios. (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

### **6. Activos clave**

Son los activos más importantes para hacer funcionar el negocio, los cuales permiten generar la propuesta de valor, y obtener beneficios (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

### **7. Actividades clave**

Son las acciones más importantes que una empresa debe implementar para hacer funcionar exitosamente su modelo de negocios (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

### **8. Aliados clave**

Estas representan las alianzas estratégicas que hacen funcionar y optimizan el modelo de negocios (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

### **9. Estructura de costos**

Representa los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el negocio (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Esta herramienta del lienzo es útil para toda empresa nueva o ya establecida, que requiera validar, diseñar o reinventar su modelo de negocio, inclusive para productos y servicios, además de poder analizar la competencia interna y externa.

## **3.2 Diseño del formulario**

El diseño del formato de recolección primaria de datos – encuesta (ver Anexo A) en la empresa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise se realizó en primera y segunda instancia con el fin de obtener información histórica y general de la cooperativa como se relaciona a continuación:

**I. Reseña histórica.****II. Información general:**

1. Ubicación.
2. Áreas de la cooperativa.
3. Identificación de bienes y servicios producidos: Productos y servicios; y época de mayores ventas.
4. Datos administrativos internos: Constitución, número de asociados, vinculación del gerente y estructura organizacional.

Adicionalmente, se establecieron en el diseño del formato preguntas de identificación con base a los nueve (9) módulos o segmento del modelo Canvas, a saber:

**III. Información administrativa:**

- **Segmentos de mercado:** Información sobre los clientes.
- **Propuesta de valor:** Información sobre los productos y servicios.
- **Canales de distribución:** Integración de los canales de distribución.
- **Relación con el cliente:** Como es la relación establecida con los clientes.
- **Fuentes de ingresos:** Como nos pagan nuestros clientes.
- **Recursos clave:** Cuales son los recursos claves para funcionar.
- **Actividades clave:** Cuales son las actividades vitales para la empresa.
- **Aliados clave:** Con quienes hacemos alianzas para funcionar bien.
- **Estructura de costos:** Son los costos más importantes para desarrollarnos.

En total se establecieron 51 preguntas para la evaluación administrativa de la cooperativa, sumado al suministro de información sobre los antecedentes históricos.

### **3.3 Metodología de recolección datos**

Una vez diseñado el formato se aplicó la encuesta (ver Anexo A) al gerente de la empresa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.

### **3.4 Análisis de información administrativa**

Con la información recolectada se procedió a evaluar cada segmento o campo estratégico del Modelo Canvas identificados en la entrevista realizada a la gerente de la empresa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise, mediante la utilización de la herramienta de diagnóstico interno en Excel (ver Anexo B) basado en el libro de Osterwalder “Generación de Modelos de Negocios” desarrollado para la empresa Wirk Consulting SAS por Gómez (2013). Para la evaluación de los segmentos del modelo se define una serie de elementos que orientan a la reflexión que se califican de la siguiente manera:

**Debilidades:** Son aspectos por evaluar que quedan en:

- **0:** No se realiza la acción. No existe el proceso.
- **1:** Muy bajo. Existe la práctica.
- **2:** Medio bajo. Esta parcialmente documentado.

**Fortalezas:** Son aspectos a evaluar que quedan en:



- **3:** Medio alto. Existe un proceso formalizado.
- **4:** Alto. Genera acciones de mejora.

Finalmente, de acuerdo con los subtotales y promedios de cada campo estratégico se revisa el porcentaje de cumplimiento de cada campo en base a la herramienta aplicada con el siguiente criterio:

- Campo estratégico menor o por debajo de 50% se considera una debilidad para la empresa.
- Campo estratégico mayor o por encima de 50% se considera una fortaleza para la empresa.

## **4. Resultados**

A continuación, se describen los resultados obtenidos en el diagnóstico a través de la encuesta aplicada a la gerente de la cooperativa (Rosana Torres Fernandez):

### **4.1 Reseña histórica de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

Los pescadores de Providencia y Santa Catalina Islas desde hace más de cuarenta años han visto la necesidad de organizarse y tener su propia empresa asociativa, por esto en vista que los recursos pesqueros se tenían que comercializar a través de terceros quienes eran finalmente los que se quedaban con la mayor utilidad, en el año 1969 se organizaron en una Cooperativa multiactiva llamada “Coopropesca”, la cual fue liderada por los mismos pescadores que la constituyeron, y por problemas de orden administrativo y financiero después de más de 30 años se vio abocada a su disolución (Torres, 2017).

Un número de pescadores y agricultores apoyados por profesionales que creían en el proceso cooperativo, optaron por no dejar morir la iniciativa y emprendieron la tarea de organizar una nueva empresa solidaria, que no solamente buscara acopiar y comercializar los productos pesqueros capturados por los pescadores artesanales de Providencia y Santa Catalina, sino que también velara por los derechos y por el mejoramiento de su nivel de vida. Es ahí cuando en el año 2001 se emprende la tarea de conformar la segunda empresa

solidaria de estas islas “FISH AND FARM COOP”, esta vez apoyada por entidades nacionales del orden gubernamental y privado quienes la acompañaron en su organización y desarrollo, hasta dejarla operando en sus propias instalaciones y con una capacidad instalada (Torres, 2017).

Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo – BID y la Fundación Mario Santo Domingo se suscribió, en enero de 2003, el proyecto del Programa de Empresariado Social (PES) ATN/EP-5414-CO y SP-EP-96-06 para el fortalecimiento del sector pesquero artesanal y turístico dirigido, en especial, a pescadores de Providencia y Santa Catalina Islas (todos raizales).

El proyecto logró la reactivación de la actividad pesquera artesanal, respetando todas las normas y prácticas de la pesca ambientalmente responsable, y su comercialización. Esta actividad generó suficientes excedentes para que la Cooperativa asumiera todos los costos operativos y se posicionara como la empresa de mayores ventas en las Islas en diciembre de 2008. Los logros alcanzados la han posicionado como un polo de desarrollo económico y social en las islas. Además, le permitieron ser finalista en los Premios Interamericanos de la Microempresa y que su Gerente fuera invitada a exponer el proyecto y sus resultados en el Foro Interamericano de la Microempresa 2009 en Arequipa, Perú (Torres, 2017).

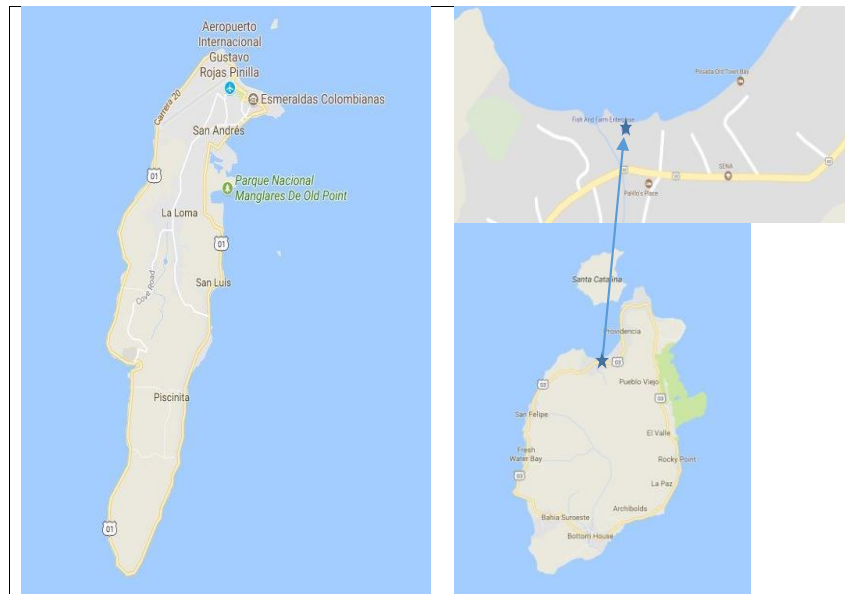
Entre los años 2011 y 2014, se presentaron varias situaciones que produjeron una crisis económica al interior de la organización, crisis de frío, bajas ventas, deslealtad, y la más grave la baja producción que no permitía cubrir los costos de la organización; sin embargo, a finales del año 2014 se inició un proceso de construcción e implementación de una planificación estratégica rentable elaborada conjuntamente con directivos,

administradores, empleados y productores y con lineamientos claros sobre la actividad cooperativa y la actividad empresarial, la cual se ejecutó juiciosamente haciéndole seguimiento mensual, lo que permitió en el año 2015 tener resultados extraordinarios; por primer vez se logró Ebitda positivo superior a los 37 millones de pesos, crecimiento del 42% en ventas representadas en \$ 1,027 millones, 8 empleos formales con asignación de metas comerciales con incentivos por cumplimiento, asociados productores comprometidos con asignación de metas productivas e incentivos trimestrales por cumplimiento. El crecimiento con corte a junio de 2016 es superior al 35%, estimando cerrar con Ebitda positivo superior 10% (Torres, 2017).

#### **4.2 Información general de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise es una cooperativa Integral que cuenta con una sede ubicada en el sector de Old Town (Pueblo Viejo) en la Isla de Providencia del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas (Blogspot Fish and Farm, 2017).

En la figura 1 se muestra la ubicación de la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise.



**Figura 1. Ubicación de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

**Fuente: Google, 2017.**

En la sede de la cooperativa cuenta con oficinas administrativas, sala de proceso de productos y punto de venta.

Adicionalmente, se obtuvo la siguiente información:

- **Identificación de bienes y servicios producidos**

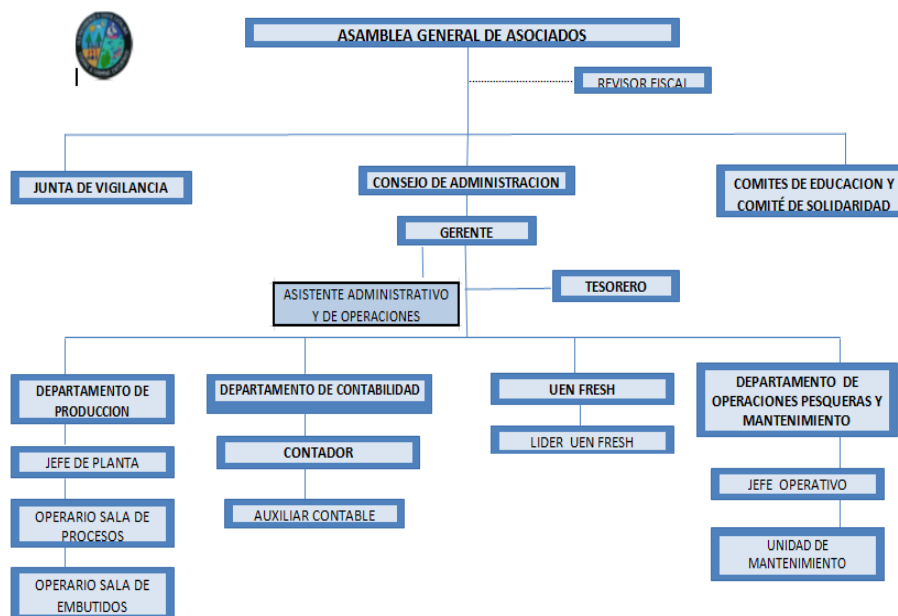
Los productos que vende la organización son productos pesqueros y hielo industrial, además ofrecen servicios de lancha pesca deportiva y turismo de naturaleza. El principal producto que se distribuye es el pescado en escama y/o procesado, siendo el procesado el más representativo en cuanto a los ingresos. Los meses de septiembre y

diciembre son los principales meses del año de comercialización de los productos que coincide con los de mayor producción. El entrevistado manifiesta que ese de resaltar que, si en otros meses se contara con mayor producción, así mismo se aumentaría en dichos meses la comercialización.

- **Datos administrativo-internos:**

Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise fue constituida el 28 de junio del año 2001. Actualmente cuenta con 59 asociados, incluyendo la gerente Rosana Torres Fernández quien cuenta con un perfil profesional como Contadora Pública y se encuentra vinculada con la cooperativa aproximadamente 15 años. De acuerdo con los estatutos de la empresa la gerente es elegida por periodo de un año por la junta directiva.

La estructura actual de la cooperativa definida de la empresa se muestra a continuación (Figura 2).












**Figura 2. Organigrama de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

Fuente: Torres, 2017).

### 4.3 Información Administrativa de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise

La información recolectada en relación con el análisis administrativo de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise utilizando la Modelo Canvas (tabla 5), se muestra a continuación.

**Tabla 5. Modelo Canvas de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

<p><b>Alianzas Claves</b> </p> <p>Proveedor de combustibles. Proveedor de alimentos y otros productos para las faenas de pesca</p>	<p><b>Actividades claves</b> </p> <p>Comités de seguimiento: Comercial, Operativo y Ebitda</p> <hr/> <p><b>Recursos claves</b> </p> <p>Embarcaciones y tripulación con mayor capacidad para las faenas. Planta con mayor capacidad y mejor desenvolvimiento</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Productos pesqueros procesados y transformados inocuos y de calidad.</p>	<p><b>Relación con clientes</b> </p> <p>Comercial, asistencia telefónica</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de proceso / punto de venta / consumidor final.</li> <li>• Planta de proceso / transportista / consumidor final.</li> <li>• Planta de proceso / transportista / promotor (personas o organizaciones) / consumidor final.</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares de Providencia y Santa Catalina Islas</li> <li>• Hogares de San Andrés Isla</li> <li>• Empresas industriales</li> <li>• Distribuidores minoristas</li> <li>• Restaurantes y hoteles</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p>La energía es costosa</p>		<p><b>Ingresos</b> </p> <p>Efectivo Transferencias por ventas de pescado y caracol</p>		

Fuente: Ostelwalder & Yves, 2011

- **Segmento de mercado**

Dentro de los clientes actuales de la cooperativa se encuentran los restaurantes, hoteles y hogares del Departamento San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas; así mismos son clientes las empresas industriales y distribuidores minoristas de la Isla de San



Andrés. Desde este grupo de clientes, los más importantes para la cooperativa son los hogares del Departamento San Andrés, Providencia y Santa Catalina Islas. Algunos restaurantes con sellos verdes en la ciudad de Bogotá se constituyen como clientes potenciales. Con el fin de mejorar los ingresos actuales que percibe la cooperativa, la empresa se proyecta con una necesidad de expansión de ventas y cuentan con formas de expandir su mercado, pero existe una limitante en cuanto a la logística de transporte existente en el departamento que lo perjudican.

- **Propuesta de Valor**

Actualmente, la cooperativa oferta a sus clientes productos pesqueros procesados y transformados inocuos y de calidad. Con la oferta de la empresa se está satisfaciendo la seguridad alimentaria, debido al aporte nutricional como alimento con alto contenido proteico entre otros para la alimentación de las personas. Dentro de los productos y servicios ofertados por cada sector se visualizan en la tabla 6.

**Tabla 6. Productos y servicios ofrecidos por Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

<b>Productos</b>	<b>Sectores de comercialización</b>
Langosta	Industrial
Caracol	Distribuidores minoristas, hoteles, restaurantes, hogares San Andrés y hogares Providencia y Santa Catalina
Pesca blanca	Distribuidores minoristas, hoteles, restaurantes, hogares San Andrés y hogares Providencia y Santa Catalina
Pesca deportiva	Turistas y residentes

Fuente: Torres, 2017.

Los clientes de la cooperativa pagan por la calidad y frescura de los productos procesados y ofertados por la cooperativa. Dentro de los competidores de la cooperativa que existen se tiene a las otras asociaciones de pescadores artesanales y de más pescadores que venden sus productos directos al consumidor final en diferentes puntos de las islas. Así mismo los productos están diferenciados de la competencia por ser frescos, inicuos y de buena calidad gracias a la capacidad y experiencia de los pescadores; y las condiciones sanitarias óptimas de las instalaciones de la planta de proceso según el último concepto sanitario otorgado por el INVIMA en el año 2015 de acuerdo establecido en el Decreto 3075 de 1997. En cuanto a la fortaleza con que cuenta la empresa vale la pena mencionar la oferta de productos frescos y la buena organización administrativa de la cooperativa. Es de resaltar que, de acuerdo con la política de manejo de la empresa, el máximo tiempo de duración de los productos ofertados en inventario son de dos (2) meses.

- **Canales de Distribución**

Existen tres (3) canales de distribución utilizados por Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise que se relacionan a continuación:

1. Planta de proceso / punto de venta / consumidor final.
2. Planta de proceso / transportista / consumidor final.
3. Planta de proceso/transportista/promotor (personas u organizaciones)/consumidor final.

Los medios de comunicación utilizados para contactar y conquistar a los clientes a través de las redes sociales (WhatsApp), e-mail, vía telefónica, promotores y voz a voz con las personas que cuenten con algún vínculo con la cooperativa.

La situación económica actual si influye en el canal de distribución de la cooperativa, pero no en gran proporción. La cobertura del canal de distribución de la empresa no es buena, debido a los factores externos ajenos a la empresa en cuanto a los itinerarios fijos salidas y llegadas del transporte marítimo; así mismo la baja oferta de transportista. Para mejorar el canal de distribución, es necesario contar con mayor disponibilidad y frecuencia de transporte marítimo (embarcaciones) del municipio de Providencia y Santa Catalina Islas y hacia San Andrés Isla.

- **Relación con los Clientes:**

La expectativa de los clientes hacia la cooperativa es de carácter comercial que implica el cumplimiento por las dos partes. Las relaciones establecidas por la empresa son del cliente al proveedor y del proveedor al cliente. En lo referente a la asistencia personal, la cooperativa la realiza vía telefónica durante todo el ciclo de comercialización. Los clientes consideran que los productos ofertados esta elaborados a la medida de sus necesidades (productos con diversidad en la presentación). Los clientes no participan en el diseño de los productos a ofrecer, sino se realiza dese la operación del negocio.

- **Fuentes de Ingreso**

Los clientes en su mayoría pagan en efectivo, por transferencia y a crédito respectivamente. En relación con los bienes o servicios que prefieren los clientes, la balanza indica el pescado pargo, mero y el caracol. Cuando se habla del segmento que representa mayores ingresos para la empresa, la respuesta es el punto de venta en Providencia, que genera aproximadamente 40 millones de pesos mensuales.

- **Recursos Claves**

Para la sección de recursos claves dentro de la encuesta, los que requiere este modelo son: equipamiento para aumentar la producción (barcos con mayor autonomía), equipos de pesca más avanzados y mejorar el empaque de nuestros productos. La respuesta a la pregunta sobre cuál de estos recursos claves son más indispensables se tiene que son las embarcaciones con los pescadores. Para saber cómo influyen estos recursos claves en los productos o servicios finales, esto se ve reflejado en mayor producción y mejor presentación de los productos.

- **Actividades Claves**

Al abordar el tema de las actividades claves en el modelo de negocio es importante el seguimiento a través de comités como lo son: el comercial que verifica los temas de

ventas del mes, como están los inventarios, la cartera, las quejas, reposición de empaques; el comité operativo que vigila todo en cuanto al mantenimiento y condiciones de las embarcaciones, los motores en estos para que los pescadores se dediquen a su labor que es la pesca. Y finalmente, se vigila el índice Ebitda que es la forma de generar el efectivo en la empresa.

Sobre las actividades que requiere la propuesta de valor para los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se debe mejorar en el empaque y fidelizar más al cliente. Es preciso mencionar también que las mejoras tecnológicas en el empaque tendrían incidencias en el aumento de las ventas.

- **Alianzas Claves**

Como alianzas claves se tiene un proveedor de combustibles en Providencia para las faenas, igualmente los insumos para que los pescadores puedan realizar las faenas necesarias.

Se podrían remplazar estos proveedores, pero a unos costos más elevados que no beneficiarían. Estas alianzas se encargan de asegurar los insumos que se necesitan antes que escaseen debido a los problemas de conectividad que se presenta en la isla de Providencia con San Andrés; esto se hace a través de avionetas pequeñas y barcos que dependiendo del clima (vientos) pueden navegar de forma segura o no, y además no son

los más óptimos para la carga entre las dos islas. Entre los proveedores se encuentran la estación de combustible Split Hill que es la única que funciona de las dos que hay en Providencia; también existen proveedores para insumos en la planta de procesos. Esta relación con los proveedores es excelente.

- **Estructura de Costos:**

En la estructura de costos la más importante es la energía para funcionamiento de la planta de procesamiento por su alto costo y se tienen que mirar alternativas de algunas luminarias ahorradoras para no incrementar los precios de los productos. Otra opción podría ser la automatización de la planta de producción y también tener embarcaciones con motores que funcionan con biodiesel que es un combustible más económico y rinde más para las faenas.

#### **4.4 Análisis de la información administrativa**

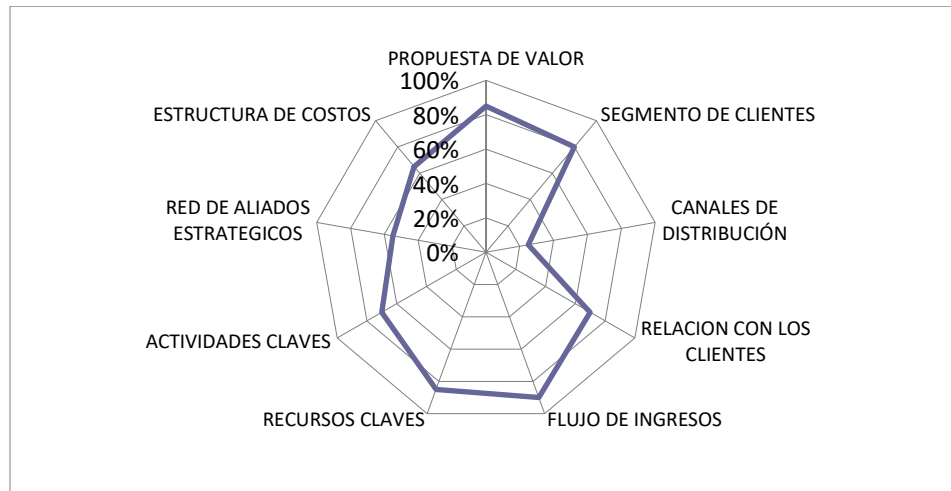
De acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico interno de la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise realizada mediante la herramienta (ver Anexo C) desarrollado para la empresa Wirk Consulting SAS por Carlos Hugo Gómez González, donde se evalúa los nueve campos estratégicos (figura 3), se ha concluido que es necesario mejorar el canal de distribución, debido a que solo

cuenta con un cumplimiento del 25%, por lo cual se considera un debilidad para la empresa y se está perdiendo la oportunidad de aumentar sus ventas.

La red de aliados estratégicos aunque está por encima del 50%, hay que prestarle mucha atención por lo sensible que son estos aliados en la isla de providencia, y tener uno solo en algunos de los casos puede ser negativo para las expectativas de desarrollo de la empresa.

La empresa posee una estructura de costos que tiene que mejorarse para poder competir en el mercado con mejores precios y obtener mayor rentabilidad, aunque de acuerdo al análisis está en un 65%.

Es importante mencionar acerca de algunos de los recursos claves que posee la empresa como las embarcaciones, que son de gran importancia. Y aunque este ítem está encima del 50% como otros, hay que estar constantemente en la búsqueda de remplazarlas y mejorar sus tecnologías porque son parte de la base para generar los insumos, y al estar la empresa en el sector pesquero que implica muchos riesgos, hay que anticiparse a los sucesos y actualizar los equipos.



**Figura 3. Evaluación campos estratégicos Modelo Canvas de Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise**

Fuente: Adaptado de Gonzalez, 2013.

Los demás campos estratégicos evaluados se consideran como fortalezas por ubicarse por encima de 50%.



## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

La actividad de pesca de captura a nivel mundial ha venido presentando decrecimientos significativos. Para la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise, que es una empresa del sector pesquero artesanal, esta situación también lo afecta e impide que su crecimiento sea constante de acuerdo a la disminución de las diferentes especies.

La cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise posee una buena organización administrativa, operativa, y una combinación de productos óptimos(frescos) e inoctrinos para satisfacer a los clientes de su mercado local.

La empresa tiene identificados a sus clientes permanentes y potenciales, y saben que es lo que necesitan para así poder llegar a ellos con la combinación de productos que los satisfaga.

Los canales de distribución han estado perjudicando la actividad comercial de la empresa, al obstaculizar la llegada de los productos a manos del consumidor final en buen estado y a tiempo donde los necesiten.

Existe una relación constante con los clientes, por eso se diseñan y venden productos de acuerdo con la necesidad.

La mayoría de los clientes de la empresa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise compran en efectivo, representando buenos ingresos,

especialmente en el punto de venta providencia, lo cual favorece el flujo de caja de la empresa.

El establecimiento de los diferentes comités de seguimiento es vital para la organización, logrando unos buenos resultados para las actividades que necesiten control.

Los aliados estratégicos no generan el impacto deseado sobre el negocio y suelen aumentar los costos por ser limitados en Providencia.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo con el análisis hecho a la empresa Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise, se establecen las siguientes propuestas para mejorar su desarrollo administrativo:

La empresa debe buscar alternativas de desarrollo en proyectos de maricultura debido a la sobreexplotación de los recursos pesqueros; con ello se podrán desarrollar otras competencias en asociados y se tener productos cuando los demás están en vedas.

Establecer un punto de venta en San Andrés o un aliado comercial para el desarrollo de este mercado. Es necesario establecerse bien en el mercado de San Andrés para luego llegar a mercados nacionales e internacionales.

Hay que establecer nuevos aliados claves, en especial el transporte de la isla hasta San Andrés para evitar detener la producción en eventos repentinos, así también se podría buscar la manera de mejorar los costos de producción.

Buscar la consecución de embarcaciones de mayor tamaño en la flota para obtener y establecer como fuente principal de productos las faenas largas, además para la expansión de la planta de procesos tanto en capacidad de almacenamiento como procesamiento.

## Anexos

### Anexo A. Formulario de entrevista



#### FORMULARIO DE ENTREVISTA

##### Evaluación administrativa de la Cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing & Farming Cooperative Enterprise

**Objetivo:** La presente encuesta tiene por finalidad realizar una evaluación administrativa de la cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing & Farming Cooperative Enterprise como estudio para optar al título de magister en administración de empresas. La información consignada en ella es totalmente confidencial y será usada solo para fines académicos.

Nombre de quien responde la encuesta: \_\_\_\_\_ Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: 

DD	MM	AA
----	----	----

Hora de inicio: 

HORA	MIN
------	-----

Hora de finalización: 

HORA	MIN
------	-----

#### I. RESEÑA HISTÓRICA

<p style="text-align: center;"><b>I. RESEÑA HISTÓRICA</b></p>
---



<b>II. INFORMACION GENERAL</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>1. UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA</b>	
<b>2. AREAS DE LA COOPERATIVA</b>	
<b>3. IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PRODUCIDOS</b>	
3.1. ¿Qué tipo de productos vende?	
3.2. ¿Vende también servicios? ¿Cuáles?	
3.3. ¿Cuál es su principal producto?	
3.4. ¿Cuál es la principal época del año para la venta de productos?	
<b>4. ADMINISTRATIVOS INTERNOS</b>	
4.1. ¿Fecha de constitución de la empresa?	
4.2. ¿Con cuántos asociados cuenta actualmente?	
4.3. ¿Cómo es su vinculación con la empresa?	
4.4. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa? (Organigrama)	
<b>I. INFORMACION ADMINISTRATIVO (Adaptado de metodología Canvas)</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>5. SEGMENTO DE MERCADO (CLIENTES)</b>	
5.1. Quiénes son sus clientes.	
5.2. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?	
5.3. ¿Cuáles pueden ser sus clientes potenciales?	
5.4. Existen necesidades para expandir el mercado?	
5.5. Cuenta la empresa con formas de expandir su mercado?	
<b>6. PROPUESTA DE VALOR</b>	
6.1. ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?	
6.2. ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?	
6.3. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos a cada sector?	



IDENTIFICACION	RESPUESTAS
6.4. ¿Tienen otros competidores? Cuáles pueden ser?	
6.5. En qué se diferencia su oferta de la de los otros competidores.	
6.6. ¿Cuál cree usted que puede ser la fortaleza de su empresa que hace que sus clientes vengan a esta?	
<b>7. CANALES DE DISTRIBUCION</b>	
7.1. Como están integrado los canales de distribución	
7.2. Como llega a sus clientes y como los conquista	
7.3. La situación económica tiene alguna influencia en su canal de distribución?	
7.4. Tiene buena cobertura su canal de distribución?	
7.5.Cuál es la mayor falencia de su canal de distribución?	
7.6. Que mejoraría de su actual canal	
<b>8. RELACION CON LOS CLIENTES</b>	
8.1. Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?	
8.2. Cuáles son las relaciones que hemos establecido?	
8.3. ¿Estamos dando asistencia personal y dedicada?	
8.4. Que opinan de nuestros productos o servicios?	
8.5. Los hacemos participar en el diseño de nuevos productos?	
<b>9. FUENTES DE INGRESO</b>	
9.1. Como pagan nuestros clientes	
9.2. Como prefieren pagar nuestros clientes?	
9.3. Cuáles de nuestros bienes o servicios son mayormente preferidos	
9.4. Que segmento de clientes representan mayores ingresos	
<b>10. RECURSOS CLAVES</b>	
10.1. Que recursos claves requiere nuestro modelo de negocio?	
10.2. Cuál de estos es el más indispensable?	



IDENTIFICACION	RESPUESTAS
10.3. Como influyen en los productos o servicios finales?	
<b>11. ACTIVIDADES CLAVES</b>	
11.1. Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio	
11.2. Que actividades requiere la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes	
11.3. Las mejoras tecnológicas tiene alguna incidencia en el mejoramiento y aumento de sus ventas?	
<b>12. ALIANZA CLAVES</b>	
12.1. Con quienes hacemos alianzas claves	
12.2. Que tan importantes son?	
12.3. Podemos remplazarlos?	
12.4. Que actividades claves realizan?	
12.5. Quienes son los proveedores?	
12.6. Como son las relaciones con nuestros proveedores?	
<b>13. ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	
13.1. Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios	
13.2. Que formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios	

## Anexo B. Herramienta de diagnóstico interno\*

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
PROPUESTA DE VALOR (Producto y/o Servicio)	Se investiga e identifica los factores y/o atributos por los que están dispuestos a pagar los clientes		
	La propuesta de valor responde a las necesidades o expectativas de los clientes		
	Se tiene plenamente identificado los factores o atributos por los que realmente los clientes adquieren los productos y/o servicios		
	Los competidores tienen propuestas de valor similares a precios similares o más competitivos		
	Los productos y servicios de la organización se diferencian de los existentes en el mercado		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
SEGMENTO DE CLIENTES	Se conoce en que segmento están los principales clientes		
	Es claro para la organización las características que tienen cada uno de los segmentos de clientes		
	Se tiene diversificación de clientes		
	Se identifica y concreta clientes potenciales para los productos/servicios		
	Se realiza un proceso de averiguación de nuevos segmentos de mercado que le permitan encontrar nuevos clientes		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
CANALES DE DISTRIBUCION	Se tiene mecanismos definidos que permiten dar a conocer los productos o servicios de una manera eficiente		
	Se evalúa la efectividad de los canales de comunicación con el cliente		
	Se tiene un sistema para recolectar la percepción de los clientes sobre la propuesta de valor		
	Se hace un seguimiento para determinar cuáles son los canales de distribución que funcionan mejor		
	Se maneja servicios de atención posventa		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
RELACIONES CON CLIENTES	Se conocen las necesidades y expectativas de los clientes		
	Se tiene establecido un programa de fidelización y gestión de clientes		
	Se tienen estrategias de relaciones de acuerdo a cada tipo de segmento de clientes		
	Se mide el coste de las diferentes estrategias de relaciones con los clientes		
	Se cuenta con talento humano coherente con los requerimientos y exigencias de los clientes		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
FLUJOS DE INGRESOS	Se maneja indicadores de rotación y recuperación de cartera		
	Se controla permanente los niveles de ingreso, rentabilidad y productividad de los productos/servicios de la organización		
	Se tiene identificado los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja		
	Se maneja un nivel alto de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos		
	Se cuenta con un nivel de liquidez o de capacidad de endeudamiento que permite la realización de inversiones		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
RECURSOS CLAVES (Lo que necesito para mi actividad central)	Se cuenta con talento humano directivo formado, eficiente y coordinado con el resto del equipo		
	Se cuenta con talento humano operativo formado, eficiente y coordinado con el resto del equipo		
	El estado tecnológico de las maquinas o equipos que realizan las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos/servicios es adecuado		
	El grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la organización es subutilizado/limitado		
	Se dispone de los recursos adecuados en términos de cantidad y calidad		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
ACTIVIDADES CLAVES (Los procesos de mi organización)	Se tiene identificado las actividades principales o claves de su modelo de negocios		
	Se tiene identificado el grado de eficiencia en la ejecución de las actividades		
	Las actividades clave se desarrollan de acuerdo a parámetros nacionales e internacionales de calidad		
	Se cuenta con sistemas que permiten la rápida toma de decisiones ante hechos eventuales que se presenten en el desarrollo de las actividades claves		
	Se evalúa cuales actividades claves se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
RED DE ALIADOS ESTRATEGICOS	Se mantiene relaciones colaborativas y de mejora con los proveedores		
	Se tiene una relación proactiva con instituciones a nivel público y/o privado que permitan aumentar la competitividad		
	Se tiene algún tipo de dependencia hacia proveedores o socios		
	posee una red de soporte para las actividades de ciencia, tecnología, e innovación		
	Se tiene detectado que actores externos pueden servir como socios estratégicos		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
ESTRUCTURA DE COSTOS	Se tiene identificados los costos reales en la elaboración y venta de los productos/servicios		
	Se tiene controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva		
	Se tiene conocimiento de los costos de los principales competidores		
	La organización aprovecha las economías de escala para la comercialización de los productos		
	Se hace control y referenciamiento permanente de las actividades o rubros más costosos		
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>0</b>	
<b>CAMPO ESTRATEGICO</b>	<b>%</b>		
PROPUESTA DE VALOR	0%		
SEGMENTO DE CLIENTES	0%		
CANALES DE DISTRIBUCION	0%		
RELACION CON LOS CLIENTES	0%		
FLUJO DE INGRESOS	0%		
RECURSOS CLAVES	0%		
ACTIVIDADES CLAVES	0%		
RED DE ALIADOS ESTRATEGICOS	0%		
ESTRUCTURA DE COSTOS	0%		

**Nota:** \*Basado en el libro de Alexander Osterwalder “Generación de Modelos de Negocios” desarrollado para la empresa Wirk Consulting SAS por Carlos Hugo Gómez González.

Fuente: Gonzalez, 2013.



### Anexo C. Resultados diagnostico interno Old Providence and Santa Catalina Fishing and Farming Cooperative Enterprise

<b>CAMPO ESTRATEGICO</b>	<b>ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN</b>	<b>CALIF</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR (Producto y/o Servicio)</b>	Se investiga e identifica los factores y/o atributos por los que están dispuestos a pagar los clientes	3
	La propuesta de valor responde a las necesidades o expectativas de los clientes	3
	Se tiene plenamente identificado los factores o atributos por los que realmente los clientes adquieren los productos y/o servicios	3
	Los competidores tienen propuestas de valor similares a precios similares o más competitivos	4
	Los productos y servicios de la organización se diferencian de los existentes en el mercado	4
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>17</b>
<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>	Se conoce en que segmento están los principales clientes	4
	Es claro para la organización las características que tienen cada uno de los segmentos de clientes	3
	Se tiene diversificación de clientes	4
	Se identifica y concreta clientes potenciales para los productos/servicios	3
	Se realiza un proceso de averiguación de nuevos segmentos de mercado que le permitan encontrar nuevos clientes	2
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>16</b>
<b>CANALES DE DISTRIBUCION</b>	Se tiene mecanismos definidos que permiten dar a conocer los productos o servicios de una manera eficiente	3
	Se evalúa la efectividad de los canales de comunicación con el cliente	0
	Se tiene un sistema para recolectar la percepción de los clientes sobre la propuesta de valor	1
	Se hace un seguimiento para determinar cuáles son los canales de distribución que funcionan mejor	0
	Se maneja servicios de atención posventa	1
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>5</b>
<b>RELACIONES CON CLIENTES</b>	Se conocen las necesidades y expectativas de los clientes	4
	Se tiene establecido un programa de fidelización y gestión de clientes	3
	Se tienen estrategias de relaciones de acuerdo a cada tipo de segmento de clientes	3
	Se mide el coste de las diferentes estrategias de relaciones con los clientes	0
	Se cuenta con talento humano coherente con los requerimientos y exigencias de los clientes	4
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>14</b>
<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>	Se maneja indicadores de rotación y recuperación de cartera	4
	Se controla permanente los niveles de ingreso, rentabilidad y productividad de los productos/servicios de la organización	4
	Se tiene identificado los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja	4
	Se maneja un nivel alto de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos	3
	Se cuenta con un nivel de liquidez o de capacidad de endeudamiento que permite la realización de inversiones	3
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>18</b>

<b>CAMPO ESTRATEGICO</b>	<b>ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN</b>	<b>CALIF</b>
<b>RECURSOS CLAVES (Lo que necesito para mi actividad central)</b>	Se cuenta con talento humano directivo formado, eficiente y coordinado con el resto del equipo	4
	Se cuenta con talento humano operativo formado, eficiente y coordinado con el resto del equipo	4
	El estado tecnológico de las maquinas o equipos que realizan las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos/servicios es adecuado	3
	El grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la organización es subutilizado/limitado	3
	Se dispone de los recursos adecuados en términos de cantidad y calidad	3
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>17</b>
<b>ACTIVIDADES CLAVES (Los procesos de mi organización)</b>	Se tiene identificado las actividades principales o claves de su modelo de negocios	4
	Se tiene identificado el grado de eficiencia en la ejecución de las actividades	2
	Las actividades clave se desarrollan de acuerdo a parámetros nacionales e internacionales de calidad	2
	Se cuenta con sistemas que permiten la rápida toma de decisiones ante hechos eventuales que se presenten en el desarrollo de las actividades claves	3
	Se evalúa cuales actividades claves se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo	3
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>14</b>
<b>RED DE ALIADOS ESTRATEGICOS</b>	Se mantiene relaciones colaborativas y de mejora con los proveedores	4
	Se tiene una relación proactiva con instituciones a nivel público y/o privado que permitan aumentar la competitividad	4
	Se tiene algún tipo de dependencia hacia proveedores o socios	3
	Posee una red de soporte para las actividades de ciencia, tecnología, e innovación	0
	Se tiene detectado que actores externos pueden servir como socios estratégicos	0
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>11</b>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	Se tiene identificados los costos reales en la elaboración y venta de los productos/servicios	4
	Se tiene controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva	3
	Se tiene conocimiento de los costos de los principales competidores	3
	La organización aprovecha las economías de escala para la comercialización de los productos	1
	Se hace control y referenciamiento permanente de las actividades o rubros más costosos	2
	<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>	<b>13</b>

Nota: Debilidades: 0 (No se realiza la acción), 1 (Muy bajo) y 2 (Medio bajo).  
Fortalezas: 3 (Medio alto) y 4 (Alto).

Fuente: El autor adaptado (Gonzalez C. H., 2013).

## Referencias

- Adolfo Meisel Roca, M. A. (2016). *Economía y Medio Ambiente del Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina*. Bogotá: La imprenta editores Ltda.
- Agricultura, M. d. (4 de 10 de 1991). Decreto 2256. Bogotá, Colombia: Diario oficial.
- Agudelo, E. M. (2013, Julio 13). *Problemática y alternativa de los Pescadores de San Andrés Islas: desde una mirada Económica*. Bogotá.
- Aguero, M. (1992). *Contribuciones para el estudio de la pesca artesanal en América Latina*. Manila: Iclarm.
- Andrade, G.I., Sandino, J. C. y Aldana-Domínguez, J. (2011). *Biodiversidad y Teritorio Innovacion para la Gestion Adaptativa Frente al Cambio Global*. Bogotá: Guerra Editores.
- AUNAP, A. N. (n.d.). Marco legal e institucional de la pesca en Colombia.
- Blogspot Fish and Farm. (2017). Recuperado de <http://fishandfarmcoop.blogspot.com.co/>
- Caldas Aristizabal, J. C. (2005). *Programa de Ordenamiento, Manejo y Conservación de los Recursos Pesqueros en la Reserva de Biósfera Sea Flower, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Caribe Colombiano*. San Andrés.
- Carlo Tassara, J. E. (1991). *Asociaciones de Base y planificacion del Desarrollo*. Bogotá: ECOE.
- Castro, A. G. (2014). *Efectos y Reacciones al Fallo de la Corte Internacional de Justicia-CIJ en el Diferendo de Nicaragua C Colombia*. Lyon, Francia.

- DAINCO, D. A. (1980). *Proyecto para el desarrollo de la Pesca Artesanal y la investigación en el archipiélago de San Andrés y Providencia*. San Andrés.
- FAO, O. d. (2015). *Colombia Pesca en cifras 2014*. Bogotá. Recuperado de [www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications). Obtenido de [http://unap.gov.co/wp-content/uploads/2016/05/Pesca\\_en\\_cifras.pdf](http://unap.gov.co/wp-content/uploads/2016/05/Pesca_en_cifras.pdf)
- FAO, O. d. (2016). *Estado mundial de la Pesca y la Acuicultura*. Roma. Recuperado de [www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications).
- Franco, J. E. (1978). La Asocion Nacional de Pescadores Artesanales de Colombia. *Idelcoop*, 14(54).
- Gonzalez, C. H. (2013). *Kit de Herramientas de Innovacion*. Eje Inniva I Confecamaras.
- Gonzalez, D. S. (2007). El cooperativismo y las Cooperativas pesqueras del Soconusco, Naturaleza Desarrollo y Praxis. En D. S. Gonzalez. *El cooperativismo y las Cooperativas pesqueras del Soconusco, Naturaleza Desarrollo y Praxis* (p. 63). Chiapas, Tuxla Gutierrez, México.
- Gonzalez, E. C. (agosto de 2005). Caracterizacion del régimen de pesca artesanal en la isla de San Andrés, caribe colombiano: inferencias sobre la estructura de la comunidad Ictica. San Andrés, Colombia.
- Google. (2017). Google Maps. Recuperado de <https://www.google.com.co/maps>
- Imágenes de metodología Lienzo o Canvas. (2017). Recuperado de Imagenes de metodologia Lienzo o Canvas: <https://www.google.com.co/search?q=metodologia+lienzo+o+de+canvas+pdf&sa=>

N&tbm=isch&tbo=u&source=univ&ved=0ahUKEwjtxeSqkoTVAhWlQIYKHbMKCYI4ChCwBAgz&biw=1760&bih=780&dpr=0.9

Luque-Berkowitz, J. I. y Ru- Castañeda, S. (2014). Liderazgos y Estructura Empresarial Soidaria en la Pesca Artesanal Colombiana. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(104).

Minagricultura. (2017). Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co>

Minambiente. (2017). Ministerio de Ambiente y desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co>

OECD, O. p. (2016). Pesca y acuicultura en Colombia. Recuperado de [https://www.oecd.org/tad/fisheries/Fisheries\\_Colombia\\_SPA\\_rev.pdf](https://www.oecd.org/tad/fisheries/Fisheries_Colombia_SPA_rev.pdf)05-07-2017-644am.pdf

Ostelwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.

Ostrom, E. (2002). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. *Región y Sociedad*, XIV, 24, 263-269.

Pesca, S. D. (2017). Directorio Pesquero San Andres y Providencia. San Andrés, Colombia.

Pinzón, A. O. (2016). You never know when you will need a friend: Cooperación en los pescadores artesanales de San Andrés. Bogotá.

Puentes, V. (2014). Estado de loa principales recursos pesqueros de Colombispa. Fabian David Escobar. Colombia 1214.

República de Colombia. (19 de febrero de 1993). Ley 47 de 1993. ley 47 de 1993. Bogotá D.C.

- Solidarias, U. A. (n.d.). ABC del Sector Solidario. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/ABC%20Sector%20Solidario.pdf>
- Swift, R. S. (2002). *Como mejorar las relaciones con los clientes*. México.
- Tassara, C. (1994). *Pesca Artesanal Acuicultura y Ambiente*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Unión de Editoriales Universitarias Españolas(UNE).
- Torres Fernandez, R. (2017). *Evaluación administrativa de la Cooperativa Old Providence and Santa Catalina Fishing & Farmig Cooperative Enterprise*. (J. Reeves, Entrevistador) Providencia, San Andres, Colombia.
- Urrego Correa, C. I. (2006). Las Organizaciones de Economía Solidaria: un Modelo de Gestión. *Cuadernos de Administración/Universidad del Valle*, 34, 102.