

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Carrera
Administración de Empresas en Crisis

La asociatividad como medio de superar la crisis sectorial

El caso de las lanchas amarillas descubiertas

en el Puerto de Mar del Plata

Osvaldo Rodolfo Marini

Contador Público

Especialista en Sindicatura Concursal

Especialista en Gestión en PYMES e Integración Regional. Unión Europea y Mercosur

Director de Tesis:

Mariana Foutel

Licenciada en Administración, Contadora Pública

Especialista en Administración de Negocios

Magister en Administración de Sistemas y Servicios de Salud

Agradecimientos

Este trabajo es el resultado práctico del discurso que enarbolamos y de las actitudes de cooperación que tratamos de fomentar. Como así también demostrar que el individualismo autista logra neutralizar el impulso sinérgico de la complementación y la interacción.

Por ello lo dedico a mi compañera de estudios Susana quien ratifica la importancia de los vínculos asociativos en mi vida profesional y en esta concreción.

A los integrantes del sector, informantes clave, que orientaron y aconsejaron sobre las pautas culturales, los intereses y las problemáticas inherentes a la actividad analizada, y que hoy puedo contar entre mis relaciones cercanas.

También tengo que agradecer al "Observatorio de la Ciudad" dependiente de la Universidad FASTA, por el invaluable aporte metodológico en el procesamiento de los datos obtenidos en el estudio de campo, que sirviera además para interesar al equipo técnico del BID en la problemática de esta situación crítica.

INDICE

1. Introducción	5
2. Elementos de la formulación del problema.	6
2.1. Objetivos	6
2.2. Formulación de preguntas a ser respondidas	8
2.3. Delimitación del problema	10
2.4. Relevancia del problema	11
2.5. Hipótesis de Trabajo	12
3. Marco teórico conceptual	13
3.1. El grupo humano	14
3.1.1. Elementos de la conducta	16
3.1.2. La actividad	17
3.1.3. La Interacción	21
3.1.4 Sentimiento, familia e identidad	25
3.1.4.1. Empresa familiar	26
3.2. Organización	28
3.2.1. Conceptualización de organización.	28
3.2.2. Identidad	30
3.3. Crisis	32
3.3.1 Conceptualización de crisis	32
3.3.2 Estrategia	40
3.3.3 Alianzas estratégicas	45
3.3.3.1 Creación y desarrollo de alianzas	46
3.3.3.2.-Establecer contactos:	47
3.3.3.3-Asegurar el ajuste estratégico:	48
3.3.3.4. La generación de valor:	49
3.3.3.5. La administración del vínculo	50
4. El caso de las lanchas amarillas descubiertas	50
4.1. Metodología	50
4.2. Resultados	57

5. Recomendaciones y Conclusiones	68
Lista de figuras	
Figura 1 Red lampara	23
Figura 2 Red de arrastre de fondo (paranza)	23
Figura 3 Red de arrastre de superficie	24
Anexo	
Anexo I: Primera encuesta y resultados antes del replanteo	71
Anexo II: Entrevista con informante clave	72
Anexo III: Proyecto de Lic Bambill	73
Bibliografía	77

Resumen

El puerto de Mar del Plata, está atravesando una de las peores crisis de su historia y especialmente el sector de lanchas costeras (las lanchas amarillas descubiertas) cuya actividad es totalmente artesanal y los avances tecnológicos fueron utilizados en forma muy limitada. Esta situación lo expone en una desventaja competitiva ante la captura el recurso pesquero.

Nuestro objetivo ha sido detectar mediante el estudio de campo que grado de asociatividad, actual o potencial, puede existir entre los miembros del sector.

Conocer cuales son las expectativas e intereses para poder comprender la visión y así delinear las alternativas para su desarrollo estratégico.

Ofrecer las posibles soluciones a la situación de crisis existente, aprovechando además los análisis técnicos realizados por investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata y por especialistas calificados del INIDEP.

1. Introducción

Se tratará de investigar si la cooperación es un instrumento válido y posible para superar la crisis que enfrenta el sector de las lanchas costeras o también denominadas lanchas amarillas.

“La cooperación es una virtud y una herramienta estratégica. Hoy no quedan dudas acerca de que la cooperación es un atributo vital para que las PyMEs puedan resolver cuestiones que las afectan por el reducido volumen con que operan” (Carlos Cleri, 2007:359).

El individualismo, el temor de perder el poder, los celos empresarios hacen que una herramienta de gestión tan importante, sea utilizada casi exclusivamente en forma curativa desechando las propiedades preventivas de la misma.

Tomamos para el análisis este segmento emblemático en el Puerto de Mar del Plata, las lanchas costeras, que por su tamaño, cualidades, motivaciones, riesgos, y otros factores subyacentes, nos darán la posibilidad de observar acciones e interacciones de asociatividad y las motivaciones que la generan.

Este sector, se encuentra en situación de crisis, entendiendo por crisis, a la necesidad de un proceso de cambio. Este proceso está causado, por un lado, por la disminución cada vez mas acentuada del recurso pesquero y por el otro, por la evolución tecnológica operada en el sector productivo que pone en serio riesgo de supervivencia a este tipo de embarcaciones.

Es evidente que cuando dos personas unen sus fuerzas y colaboran para alcanzar un objetivo común, dan vida a una organización. La organización requiere como condición indispensable para su existencia la cooperación entre las personas que han asociado sus esfuerzos. Tal colaboración requiere de una coordinación de los mismos, haciéndolo de tal forma que cada esfuerzo sea aplicado en el momento oportuno, en el punto justo y en correspondencia con los demás; ello implica la necesidad de una dirección unificada como parte esencial en toda cooperación orgánica.

Por ello es importante indagar si la cooperación latente entre los componentes del sector ante las tareas rutinarias de salir al mar, y el riesgo que implica, podría

extenderse a usarla como herramienta estratégica de decisiones y acciones para superar la crisis.

En ocasión de la XXVII Fiesta Nacional de los Pescadores en 2009, el presidente de la Sociedad de Patronos Pescadores de la ciudad, solicitó el apoyo del Gobernador de la Provincia para preservar el sector, dado que al mismo la cuotas no les había aportado beneficio alguno, sino que la flota menor cedió aún más peso específico, y percibían una pérdida de derechos pese a representar la flota precursora de la industria pesquera local.

2. Elementos de la formulación del problema.

2.1. Objetivos

Este escenario actual, si bien fue previsible, algunos participantes no tomaron los recaudos necesarios para amortiguar el impacto e ir adecuándose activamente a las situaciones futuras. En el presente debe conseguir modificar aquellos aspectos que le impiden adoptar acciones estratégicas, es decir, superar las propias limitaciones que tiene el sector a la hora de enfrentar los cambios que lo descolocan en su contexto. "La crisis refiere a una situación donde el conocimiento, la experiencia y las formas vigentes de operar ya no permiten mantener la estabilidad" (Jorge Etkin, 2003:768) Pero lo peor que le puede suceder al sector es habituarse a la crisis, la resignación, o esperar que lo resuelvan otros.

En el 2010 el gobierno bonaerense emite una señal política con el proyecto de reconversión del sector. Este proyecto implica transformar las pequeñas unidades productivas en barcos con mayor autonomía y poder de captura, para lograr posicionarse más competitivamente en un mercado altamente tecnificado.

En el 2012, en la inauguración de la XXX edición de la Fiesta Nacional de los Pescadores el gobernador Scioli ofrece la firma de un convenio entre la Agencia Invierta Buenos Aires y la Sociedad de Patronos Pescadores de Mar del Plata para el diseño y ejecución del Plan de Reconversión Productiva del Sector con la construcción de 15 lanchas pesqueras de rada y ría por valor de 56 millones de pesos. La reconversión implica un cambio en las embarcaciones a nivel seguridad y tecnología

que se verá reflejado en la posibilidad de alejarse más de la costa y así obtener mejores resultados en la pesca. Así mismo, es importante que el Consejo Federal Pesquero permita el ingreso de estas nuevas unidades productivas en la jurisdicción nacional para que puedan desarrollar sus artes libremente.

De todas maneras las tradicionales lanchas color amarillo que representaron a los pescadores durante décadas en Mar del Plata pasarán a utilizarse en actividades turísticas, de pesca deportiva, y de estudios oceanográficos porque las instrucciones del gobierno provincial marcan “preparar el porvenir sin destruir el pasado”, de acuerdo a lo publicado en la edición del diario La Capital del 12 de enero de 2012.

El objetivo de este trabajo es analizar si la reconversión es la mejor alternativa para enfrentar la crisis, si los pescadores están preparados para trabajar en forma asociativa en la reconversión y fundamentalmente si pueden adaptarse a las decisiones y gestión compartidas. O bien, cambiar el frente de combate, dejar la lucha desigual contra competidores mucho mejor posicionados y buscar nichos de mercado con diversificación de productos

Otra posibilidad podría ser realizar una combinación turística-productiva que agregue valor a la captura posible de estas embarcaciones

Se tratará de indagar sobre la calidad de los vínculos y la fuerza de las objeciones para proponer la estrategia adecuada.

2.2. Formulación de preguntas a ser respondidas

La Sociedad de Patrones Pescadores y posteriormente la Cooperativa, nacieron como reacción ante una crisis. Esa crisis era de carácter comercial, los pescadores contaban con consignatarios a quienes entregaban su captura, (excepto caballa y anchoita que se procesaban en la zona) para la posterior venta en el mercado de Buenos Aires.

Los consignatarios enviaban en tren los cajones de pescado en hielo, dado que los vagones no eran térmicos. El representante en el mercado recibía la mercadería e informaba sobre la que había llegado en mal estado, cosa que había que aceptar a “beneficio de inventario”, sin posibilidad de corroborar, generando un costo muy

importante a los productores. La Cooperativa nace entonces específicamente para realizar el proceso y posteriormente la comercialización de los productos del Puerto de Mar del Plata.

Esto de alguna manera respalda la idea de oportunidades de la crisis y el criterio de que el riesgo fomenta la asociatividad y la cooperación entre los miembros, generando un sentido de pertenencia.

En el año 1959, la Sociedad de Patrones Pescadores de Mar del Plata, redacta sus Estatutos, y en su Artículo 1 establece que:

“La sociedad de Patrones Pescadores, fundada el 25 de julio del año mil novecientos cincuenta y ocho, en la ciudad de Mar del Plata, está compuesta por patrones de embarcaciones que se dedican a la pesca, por propietarios y copropietarios de lanchas pesqueras y de todas aquellas personas que poseen para efectuar pesca comercial elementos propios, y tiene como finalidad:

La defensa permanente del gremio de pescadores.

Procurar por todos los medios legales, a su alcance, el bienestar económico de los asociados, formulando entre los mismos el espíritu cooperativo y el de sana camaradería y franca amistad. Promover y fomentar la cultura general y profesional de los asociados y la educación integral de los mismos conforme a los fundamentos de la tradición patria y a los principios de la moral cristiana.

Intervenir en los conflictos de trabajo del gremio, agotando todos los recursos pacíficos a su alcance por llegar a soluciones justas, recurriendo de preferencia a la formación de tribunales arbitrales.

Unificar al gremio y organizarlo profesionalmente dentro del mismo, para obtener por la leal colaboración de su clase, una justa distribución de obligaciones o deberes y de beneficios en el trabajo común.”

Resulta evidente que en ese momento, ante una situación crítica comercial importante, optaron por la cooperación.

El dilema actual, de más envergadura, y en una posición mucho más debilitada, dado que en aquella crisis eran aproximadamente cuatrocientas unidades operativas y hoy cuentan con un diez por ciento de las mismas, no tenían la competencia feroz contra la cual tienen operar, no existían ni la supremacía de la tecnología ni la globalización, y lo que es peor, la falta del recurso.

El primer relevamiento sistemático del que se dispone es del año 1989. Llevado a cabo por un equipo de investigadores del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP), arroja un total de 180 embarcaciones costeras que laboran desde el Puerto de Mar del Plata (Bertolotti, Errazti, Cabut, Alvarez, Pagani, Carriquirborde, Oroquieta & Prado, 1989). Casi 10 años después, en 1998, Errazti, Bertolotti y Hernández relevaron un número de 136 embarcaciones amarillas en el Puerto de Mar del Plata. Compulsaron datos originados en los registros de la Prefectura Naval Argentina y la Sociedad de Patrones Pescadores; sin embargo, el universo censado incluye embarcaciones de eslora > 15 m o potencia de motor > 300 HP, por lo que el número real de embarcaciones que cumplía exactamente con el criterio de inclusión podía ser mucho menor (Errazti, Bertolotti & Hernández, 1998). Un dato divergente surgió del trabajo de 1998 "Flota costera: descripción de las principales características en la Región Bonaerense" (Errazti & Bertolotti, 1998), en que el número de las embarcaciones costeras de eslora < 16 m era de 139 lanchas. La diferencia entre los resultados de sendos relevamientos –realizados en el mismo año- puede deberse a las distintas fuentes consultadas, que se nutren de diferentes registros. El último relevamiento era del año 2001, en el que Lasta, Ruarte y Carozza (2001) contabilizaban 113 lanchas amarillas operativas desde el Puerto local. Vale la pena comparar estas estimaciones con las que surgían de registros de las asociaciones gremiales del sector. El registro del año 1991 de la Sociedad de Patrones Pescadores comprendía 86 lanchas amarillas; en 2009 dicha entidad registraba un número significativamente menor de embarcaciones: solamente 29 lanchas. Y en la Ordenanza 2094 del año 2008, que declaraba de interés municipal a las lanchas amarillas marplatenses, aparecían matriculadas 37 naves. En tanto, los informantes calificados del sector

estimaron la cantidad total de lanchas amarillas activas en Mar del Plata en un número que variaba aproximadamente entre 30 y 40 lanchas.

En este nuevo escenario, ¿serán capaces de actuar en forma asociativa?, ¿optarán por la receta “cooperar para competir”?, o actuarán en forma individualista.

Evidentemente se trata de un sector que enfrenta el peligro cotidianamente, y en esos momentos demuestra solidaridad y altruismo, pero; ¿aplicarán la misma receta ante un riesgo menos perceptible, o si se quiere más abstracto?

2.3. Delimitación del problema

El universo del trabajo, son las denominadas “lanchas amarillas descubiertas” que constituyen la pesca artesanal tradicional de nuestro puerto y representan mucho más que un sector extractivo-productivo. El Honorable Consejo Deliberante de la ciudad mediante el Expediente N° 2121 Letra V del año 2008, Promulgación N° 18774, Decreto N° 2094 de fecha 22 de octubre de 2008, declaró “de interés municipal del Partido de General Pueyrredon la pesca costera de lanchas amarillas descubiertas”. En sus considerandos manifiesta “que el patrimonio cultural está constituido por todos los bienes y valores culturales que son expresión de la identidad de un pueblo”. En otro párrafo agrega “que en términos de patrimonio pocas actividades están tan enraizadas en la tradición marplatense como las lanchas de pesca costera, conocidas popularmente como **lanchas amarillas**” y definidas por Resolución N° 379/00 de la Subsecretaría de Actividades Pesqueras de la Provincia de Buenos Aires, “como pesca costera de lanchas amarillas descubiertas que operan desde la dársena en la banquina del puerto de Mar del Plata”. Prácticamente es una postal de la ciudad, que le ofrece un gran atractivo y posibilita a los turistas interiorizarse un poco más sobre la actividad del pescador, su potencial y la cotidianeidad de los hombres de mar.

Se destaca que no incluimos en este análisis a las embarcaciones tipo gomones, que es una nueva especie dentro del género que ha surgido últimamente, ya que en mi opinión, no llevan a cabo su actividad dentro de un marco regulatorio operativo, ni impositivo, pero este no es materia de la presente investigación.

2.4. Relevancia del problema

Es evidente que el sector necesita un cambio, y para lograrlo cada uno de sus miembros debe empezar a pensar o hacer algo de una forma diferente, los resultados de cambio más exitosos se logran cuando alguno de sus componentes comienza a analizar la situación competitiva de la organización, la posición en el mercado, las tendencias tecnológicas y los resultados financieros y los transmite empáticamente de manera tal que los restantes miembros de la organización asuman la idea como propia y la impulsen en conjunto.

La asociatividad ha sido, en el sector, una herramienta táctica utilizada a nivel operativo, en el plano defensivo ante los riesgos que el mar les presenta, y ofensivo para lograr mayor eficiencia en la captura.

Si bien la crisis requiere cambios, estos deben estar encaminados a lograr la alianza y cambio de mentalidad a efectos de conseguir que la unión ocasional en el mar de origen táctico, se convierta en una planificación de gestión en el mediano y largo plazo con características estratégicas

Para John P. Kotter (2004:14) existen ocho etapas en el proceso de transformación de la organización:

1- **Crear una sensación de urgencia.** Examinar la realidad del mercado y la competencia. Identificar y debatir la crisis y las principales oportunidades.

2- **Formar una coalición directiva:** Organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio. Animar al grupo a que trabaje conjuntamente formando un equipo.

3- **Crear una visión:** Establecer una visión que ayude a dirigir los esfuerzos. Desarrollar estrategias para alcanzar esta visión.

4- **Comunicar la visión:** Utilizar todo canal posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias. Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de los líderes.

5- **Potenciar a otros para poner en práctica la visión:** Deshacerse de los obstáculos para el cambio. Cambiar los sistemas o estructuras que dificulten seriamente

la visión. Promover la asunción de riesgos y de las ideas, actividades y acciones no tradicionales.

6- Planificar la obtención de éxitos a corto plazo: Planificar mejoras visibles de los resultados. Obtener dichas mejoras. Reconocer y retribuir a los involucrados en las mejoras.

7- Consolidar las mejoras y producir nuevos cambios: Aprovechar el aumento de credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión. Contratar y formar personal que puedan poner en práctica esta visión. Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

8- Institucionalizar nuevos métodos: Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos alcanzados. Desarrollar los medios para asegurar la generación de liderazgo y su sucesión.

2.5. Hipótesis de Trabajo

La interacción continua, beneficia los vínculos asociativos; las motivaciones y el sentido de pertenencia los intensifica. No obstante el individualismo existente pone un límite en cuanto a la intensidad del mismo, que no es fácil de superar y frena la generación de un *affectio societatis*, que les permitiría plantearse objetivos comunes, como así también estrategias asociativas defensivas y ofensivas.

En la realidad actual los vínculos asociativos existentes difícilmente puedan admitir la constitución de una persona jurídica que los contenga, porque esto implica la resignación de la independencia jurídica y gerencial; pero quizá puedan establecer estrategias asociativas más flexibles que resguarden su independencia de gestión, como alternativa para enfrentar la crisis

3. Marco teórico conceptual

Una teoría no es una solución, sino la posibilidad de tratar un problema (Morin, *et al.*, 2002).

Esta idea resulta útil porque una teoría tiene la importancia de que describe, explica y predice el fenómeno en análisis, además organiza el conocimiento referido al mismo y por supuesto orienta la investigación a realizar sobre la materia.

Para construir un marco teórico, tenemos que investigar sobre las teorías existentes al respecto, y nos puede suceder que encontremos una que se encuadre en nuestro propósito, también puede suceder que varias teorías sean aplicables, o al revisar la literatura, es muy probable encontrar generalizaciones empíricas, algunas proposiciones comprobadas que representan partes de teorías o micro teorías.

La estructura de este marco tiene una vertiente totalmente sociológica desarrollada en base a una teoría que puede dar un sustento sólido y equilibrado. Se tratará entonces de tomar como paradigma la misma y de esa manera partir de lo que ya está comprobado y plantear luego otros interrogantes de investigación que sean específicos a la situación objeto de este examen.

El hilo conductor del trabajo reúne tres conceptos, tres eslabones básicos de análisis. El grupo humano, las organizaciones y la crisis

Se tratará de vincular lógicamente y coherentemente los paradigmas existentes a los efectos de vislumbrar la posibilidad de atacar la crisis imperante en el sector a través de formas asociativas.

Las asociaciones empresarias, pueden ser formales o no, pero se generan para beneficio mutuo, cualquiera sea la forma bajo la cual se configuren, es indudable que de la unión surgen ventajas competitivas; que para las empresas, individualmente consideradas, serían inviables.

La decisión de asociarse es estratégica y se plantea cuando las partes perciben la imposibilidad de lograr los objetivos, o lo que es peor, cuando notan que está en peligro su supervivencia.

Es muy difícil que las empresas quieran perder su individualidad, pero hay momentos en que las alternativas son muy escasas. Sin embargo, hay muchas formas asociativas que le permiten al empresario una libertad gerencial que no pone en riesgo su individualidad.

Para hacer frente a esta realidad es necesario confeccionar un buen diagnóstico y plantearse **estrategias**, entendiendo por estrategia un plan que integre los principales objetivos y políticas de la empresa y, a la vez que establezca una secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar los recursos de la misma, con el fin de lograr una situación posible y original, como también prever cambios en el entorno, (Quinn, 1980) Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad, teniendo en cuenta los cambios predecibles, como en los “no tanto” que puedan gravitar en el medio

3.1. El grupo humano

George C. Homans, en *El Grupo Humano* (1972), considera los datos sociológicos familiares y los analiza con el objeto de descubrir un género de uniformidad, describe los métodos, analiza la significación de los resultados y codifica un procedimiento con el objeto de encontrar conductas con similitudes fundamentales que revelen uniformidades sociales.

El estudio de un grupo, aún el más pequeño es sumamente complejo, las asociaciones más simples de hombres implican tantas acciones, relaciones, emociones, motivos, ideas y creencias, y se puede dar tanta interdependencia entre los factores que es imposible tenerlos en cuenta a todos. El autor sostiene que hace falta un método para investigar los grupos y un método para reflexionar y analizar sobre los resultados para determinar cuales de aquellos elementos son significativos.

A los efectos de aplicarlo a nuestro análisis, Homans (1972:52) apunta a tres elementos de la conducta. El primero, la **actividad**, es decir lo que hacen los miembros de un grupo en su condición de tales o en su rol; para nuestro análisis orientado hacia el grupo de emprendedores podríamos hablar del objeto empresario. La **interacción**, que no es más que la relación que la actividad de un miembro del grupo tiene con la de otro. Y por último, el **sentimiento**, que define como la suma de sensaciones interiores, sean físicas o mentales, que un miembro del grupo experimenta con respecto a lo que el grupo hace.

A su análisis agrega en primer lugar, las normas, que las define como códigos de conducta que explícita o implícitamente, conscientes o no, el grupo adopta por considerarlo justo, adecuado o ideal. Y en segundo lugar adiciona los conceptos de sistema externo, para referirse al contexto; y el sistema interno, o sea los sentimientos recíprocos del grupo que pueden afectar su conducta. Estos elementos y procesos de la conducta son los que estudia en cada grupo seleccionados.

Al estudiarlos pone en descubierto dos procesos relacionados y facilitadores a los cuales les da los nombres de “la reconstrucción“, y “la realimentación” como mecanismos de adaptación y elaboración social.

George Homans (1972:35) en su libro “El grupo humano” parte analizando a un grupo elemental y básico, dos amigos. Dos personas que sienten un afecto mutuo, que puede ser el resultado de una personalidad compatible, o una complementación exitosa, o objetivos comunes. Es decir este sentimiento depende de otros factores. Y según el autor la relación entre la amistad que los une y esos factores, es una relación bidireccional. Pueden ser amigos porque tienen intereses comunes, pero también es real, que si son amigos pueden generar intereses comunes. Estamos frente al mismo dilema del huevo y la gallina, ¿que es anterior la amistad o los intereses comunes?

Para el autor ninguno de los dos aparece en primer término, los dos factores tienen una dependencia mutua, y aparte sostiene que la personalidad, el afecto o los intereses, no son los únicos factores que deben tenerse presente. Se debe tener en cuenta además la cantidad de veces que los dos sujetos se reúnen.

Aplicando este concepto a la actividad que nos ocupa, podríamos identificar a esos dos amigos con dos lanchitas amarillas que se encuentran, frecuentemente, en medio del mar. Cuanto más cotidiano sea este encuentro mayor probabilidad habrá de reforzar esta relación. Si no se reúnen la relación puede tender a desaparecer; pero “estar juntos” no es algo en sí mismo, como tampoco lo era la amistad y los intereses comunes, tomados aisladamente. La gente no se reúne por reunirse en sí, sino para hacer algo y puede ser que ese algo tenga una finalidad económica, el vínculo sentimental que los unía se verá afectado ahora por un nuevo condimento, el resultado económico del emprendimiento.

Si se convierte en un éxito comercial, o si surgen dificultades y las superan, ese vínculo se habrá fortalecido, no así si se convierte en un fracaso total. La amistad y el resultado comercial poseen una dependencia recíproca porque si el éxito de la empresa afecta su amistad, de la misma manera su amistad afecta al éxito de la empresa.

Nos interesa analizar la conducta de las dos unidades en cuestión porque la relación entre ellas genera un nuevo tipo de unidad, a ese tipo de unidad se lo denomina grupo. Este grupo se desarrolla en un medio determinado que le otorga condiciones y características muy variadas y especiales.. Lo que hay que considerar siempre en una situación no son todos los factores tomados individualmente, sino también la relación y la interacción entre los mismos. Los problemas que podemos encontrar en este ejemplo, son los mismos que encontraremos en cualquier tipo de grupo.

3. 1.1. Elementos de la conducta

Cuando nos referimos a los elementos de la conducta tenemos que, en primer lugar pasar de la simple descripción de un acontecimiento a uniformidades en la conducta de un grupo de personas y posteriormente a generalizaciones que puedan aplicarse a todos los grupos.

En segundo lugar hay que tratar de definir las palabras o conceptos que aparecerán en estas generalizaciones más elevadas

El mundo constituye un escenario con diversidad de escenas para analizar (acontecimientos) y para ello requiere de un analista que no forme parte de la situación para que no altere con su sola presencia lo que de otro modo se diría o haría. Este trabajo de análisis es el elemento primordial y el punto de partida.

Poca es la interpretación que pueda hacerse de los acontecimientos particulares, o la generalización que pueda obtenerse a partir de ellos, no obstante es imprescindible y forma parte de una buena gimnasia el simple hecho de relatar, es decir, el intento de describir la conducta humana de modo simple, meramente descriptivo, desprovisto de toda interpretación. En un sentido estricto no es realmente posible hacerlo, pero hay que hacer un esfuerzo para dejar de lado la subjetividad en la interpretación.

No obstante en la descripción hay aspectos a tener en cuenta, en caso de tropezar otra vez con ellos.

Un observador elabora su cuadro de relaciones sociales a partir de acontecimientos semejantes que se repiten. Este constituye el primer nivel de análisis.

3.1.2. La actividad

Este concepto encierra a todas aquellas cosas que la gente hace como ser trabajar en un lugar determinado, usar determinadas herramientas, interactuar con otras personas, etc.

La actividad no es una variable como la temperatura en física, no se le puede asignar una serie única de valores numéricos, pero sí es posible medir una cantidad de aspectos de la misma. También podemos medir el rendimiento de ciertos tipos de actividad o su eficiencia y podríamos inclusive asignar índices para analizar una actividad con respecto a otra.

El punto de partida inicial es sin lugar a dudas la observación directa de la conducta humana. No nos interesa en este momento lo que las personas escriben en respuesta a un cuestionario o lo que dicen cuando un encuestador ha llamado a su puerta. Sino la observación de lo que los hombres dicen y hacen en las ocasiones comunes de la vida ordinaria, no es fácil reunir esta clase de hechos, exige un observador que pueda contemplar la situación con mirada fresca y que no altere, por el mero hecho de su presencia, lo que de otro modo se diría o haría. Este proceso tiene el inconveniente de que pocas veces se lo puede convertir en estadísticas, no obstante se trata de la médula de la existencia cotidiana, y constituirá el punto de partida de nuestro procedimiento.

Una descripción de una serie de acontecimientos, en cada uno de los cuales, en un lugar o momentos determinados, una persona hizo determinadas cosas, en determinado ambiente físico, quizá con determinadas herramientas, y junto con otras determinadas personas. Todo análisis comienza con un proceso, con el flujo de cosas, con la escena que cambia, el grupo primario de pertenencia, el comportamiento formal e informal de sus miembros, frecuencia de la relación, etc. La generalización debe ser

fiel a los acontecimientos, porque cualquiera sea la interpretación que le demos, y por lejos que estén de ser totalmente explícitas, esas cosas al menos ocurrieron.

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento, es uno de los métodos más utilizados por quienes están orientados conductualmente.

Los pasos para construir un sistema de observación podrían ser los siguientes (Homans, 1972)

1- Definir con precisión los aspectos, eventos o conductas a observar. Por ejemplo, el comportamiento de la tripulación en una lancha de pesca costera del Puerto de Mar del Plata.

2.-Extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar. En este caso particular la captura de “magrú”, más conocida como “caballa” donde se utiliza la red de cerco, conocida como “lampara “

3.-Establecer y definir unidades de información. Son segmentos de los aspectos, eventos o conductas que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías, ante la incógnita de que unidades tendría que seleccionarse, esto dependerá de los objetivos y preguntas de investigación. Podemos tener más de una unidad de análisis en cada estudio.

4.-Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación. Las categorías son como casillas o carpetas en los cuales son clasificadas las unidades de análisis. En nuestro caso lo clasificaremos en tripulación de “proa” o de “popa”.

Y dentro de las subcategorías de proa: un cocinero, quien prepara la carnada; un tira carnada; un tira guinche; y un acomodador de red que también realiza tareas de apoyo a los otros marineros.

Mientras que en la popa se distingue: El Patrón, a cargo de su timón; un tira guinche; y un acomodador de red.

Las repeticiones de la conducta social, cuando se las reconoce como tales reciben el nombre de costumbre. (Homans, 1972:56) No se pueden hacer planes sin tener en cuenta la importancia de las regularidades de la conducta esperada. Por eso es importante preguntarnos que es lo que torna consuetudinaria la costumbre, en un

mundo donde la regla es el cambio, y lo único que no cambia es el cambio. La costumbre no es algo exterior a la organización social, sino que se encuentra implícita en la organización.

El análisis y descripción del comportamiento de los grupos consiste en la exposición de costumbres, es decir, repeticiones de la conducta humana, circunscripta a un lugar y a un tiempo determinado.

La descripción es una exposición de costumbres, un resumen de las repeticiones de muchas escenas particulares.

No obstante se debe reconocer que la característica actual es el cambio constante que cada vez adquiere mayor velocidad, los elementos del sistema se encuentran invadidos por una dinámica de transformación permanente. La organización social es un fenómeno dinámico que se encuentra expuesta a un conjunto de turbulencias de orden interno o externo susceptibles de producir cambios en ella. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a un contexto cuyo dinamismo requiere que ellas se adapten a los cambios que se producen.

El cambio se encuentra muchas veces relacionado con la evolución tecnológica. Las condiciones imperantes en el medio en el cual se desarrolla y el conjunto de interdependencias establecidas que determinan su comportamiento.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto resulta sorprendente que pueda reconocerse la persistencia de algo, las repeticiones constituyen milagros, y si estos ocurren con cierta frecuencia deberían ser objeto de análisis. No obstante los especialistas mantienen que nada hay tan inerme como una costumbre aislada, y que no sobreviven las costumbres particulares, sino los sistemas de costumbres.

Estamos entonces frente a un milagro dado que esta pesca artesanal no ha sufrido demasiados cambios y las acciones son repeticiones permanentes y costumbristas.

La actividad pesquera en la región tiene sus orígenes en las corrientes migratorias, principalmente del sur de Italia. Durante la década de 1980 se da un proceso de transformación del sector con una expansión de capturas que desemboca en 1997 en una sobreexplotación de los recursos.

Las unidades pesqueras se clasifican en flotas de rada o ría, flota costera y flota de altura (fresqueros y procesadores congeladores).

La flota costera y la de rada o ría es la encargada de capturar anchoita, corvina blanca, caballa, pescadilla, pez palo, lenguado, cornalito, gatuzo, y en menor medida, una gran variedad de especies costeras. La fresquera de altura es industrial y está compuesta por arrastreros, bodegas refrigeradas, equipamientos de navegación y detección, que proveen pescado enfriado a aquellas plantas que luego procesan en tierra.

La flota costera marplatense, llamadas lanchas amarillas, en la mayoría de los casos pertenecen a familias, y van pasando de generación en generación, tiene su origen con el puerto mismo. En 1946 fueron pintadas uniformemente con el color amarillo, como consecuencia de uno de los momentos más tristes de la comunidad, la tormenta de Santa Rosa considerada la peor tragedia del puerto de Mar del Plata.

La jornada para ellos comienza generalmente al amanecer, cuando se informan en la banquina sobre el estado del tiempo y la “tarifa” que representa la demanda de las conserveras para esa oportunidad, es decir la captura que deben realizar. Una vez informados se hacen a la mar en busca de la zona de pesca, esta búsqueda puede estar orientada como en el caso del “magru” por las gaviotas que indican la posición del cardumen, una vez en la zona comienzan actividades de prueba, que de ser exitosas, se comunica a las otras embarcaciones.

Vuelven en las primeras horas de la tarde, se alejan unas quince millas de la costa.

3.1.3. La Interacción

Es un elemento muy importante en la conducta social porque representa el contacto entre dos o más unidades, siendo el punto de partida de la asociación.

Quizás el ejemplo más simple lo ofrecen dos hombres ubicados en los extremos opuestos de una sierra, y ocupados en aserrar un tronco, no solamente están ocupados en realizar la misma actividad, sino que el impulso que uno de ellos da a la sierra es seguido por el impulso que imprime el otro, en este caso la interacción no incluye palabras.

En todo tipo de organización los canales de comunicación tanto formal como informal, son cadenas de interacción. En el término interacción, incluimos tanto la comunicación verbal como la no verbal.

Siempre un motivo origina la actividad, y cuando la actividad es satisfactoriamente completada, el motivo tiende a desaparecer. Un hombre tiene hambre, consigue algo para comer, sacia su necesidad, ya no hay más motivo para generar la actividad, en este caso la actividad es recompensadora. Esta es el más simple de las relaciones, que se complica cuando existe un condimento nuevo como el temor de sentir hambre en el futuro.

En este caso tendrá que realizar otras tareas que disminuyan las posibilidades de riesgo, que generalmente son en cooperación con otros hombres, y que están orientadas a lograr resultados que puedan satisfacer las necesidades futuras. En tales circunstancias, persisten tanto los motivos como las actividades asociadas, y ambos se ven continuamente recreados, no obstante si cambia un aspecto de la relación, el otro se verá afectado.

Volviendo a nuestro ejemplo podemos inferir que si por cualquier motivo el hombre siente menos temor a sentir hambre puede trabajar con menos entusiasmo o si encuentra alguna otra actividad que le brinde más recursos que la anterior, puede sentir menos temor, en estas circunstancias podemos apreciar que la relación entre motivo y actividad es recíproca.

La interacción, como la hemos definido, ocurre cuando la acción de un hombre origina una acción en otro. La relación de mutua dependencia entre actividad e interacción vincula la división del trabajo con el esquema de comunicación en el grupo. Cualquier división entre los miembros del grupo de las actividades parciales, supone un esquema de interacción entre los afectados, y si el esquema de actividades cambia, el esquema de interacción también cambiará.

El grupo necesita motivos (sentimientos) por parte de sus miembros, tareas (actividades) para que estos las cumplan y alguna comunicación (interacción) entre ellos. En otras palabras, los miembros del grupo deben satisfacer en cierta medida los objetivos generales y estar adecuadamente motivados para hacerlo.

El hecho de que la vida en grupo satisface tanto el interés propio como algo más, es la verdad que más difícilmente entra en la cabeza de personas egoístas. Siguiendo el criterio de Elton Mayo (Citado en Homans 1972)) y sus colaboradores, que descubrieron que, en general, la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, el sentido de pertenencia a un grupo y una administración capaz de comprender el comportamiento humano, podríamos inferir que si una serie de individuos trabajan juntos para lograr un propósito común, entre ellos surgirá una armonía de intereses a la cual se subordinará el interés propio individual. El autor sostiene una doctrina muy diferente a la pretensión de que el interés individual es el único motivo humano.

La interacción a bordo es total, en la proa el cocinero que prepara la carnada se la entrega al tira carnada quien debe realizar una de las tareas que requieren mayor experiencia y conocimiento de las corrientes; los tira guinche tanto de proa como de popa tienen que actuar en forma coordinada; los acomodadores de red por su parte dependen del accionar de los otros tripulantes y asisten o colaboran en otras tareas. Al momento de recoger la red toda la tripulación pone manos a la obra, lo mismo sucede cuando ya en la dársena se procede a la descarga de la captura.

Considerando las distintas artes de pesca para cada tipo de captura, podríamos clasificarlas en seis categorías.

1- Con "lampára", con este tipo de red, se captura el "magrú" conocido como "caballa " y la "anchoita", en el caso de esta última se puede trabajar en parejas de embarcaciones, cuando existe cierto grado de asociatividad.

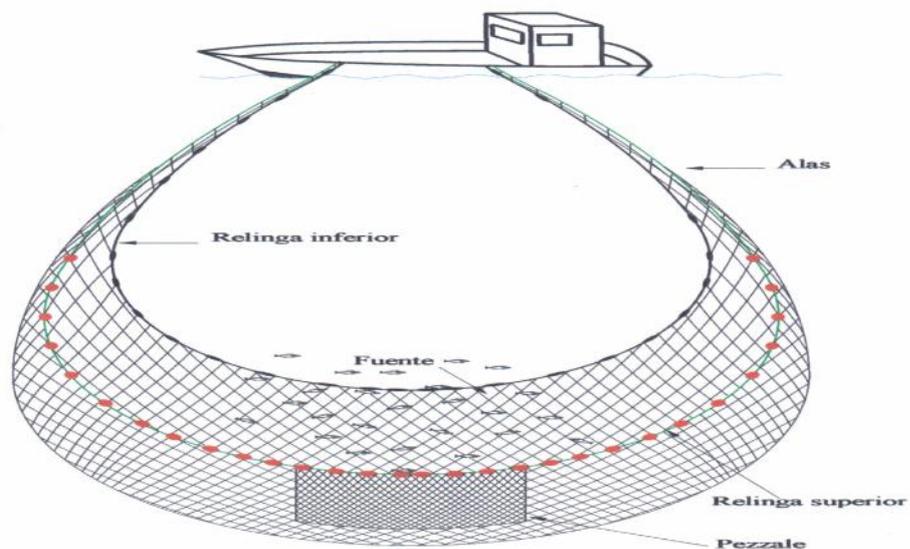


Figura 1 Red lampara

2- Pesca de arrastre de fondo, se utilizan redes con portones -que le dan una forma con estructura-utilizada para pesca variada (Corvina, lenguado, calamaretis, etc.) y mariscos en general. Se realiza en forma individual.

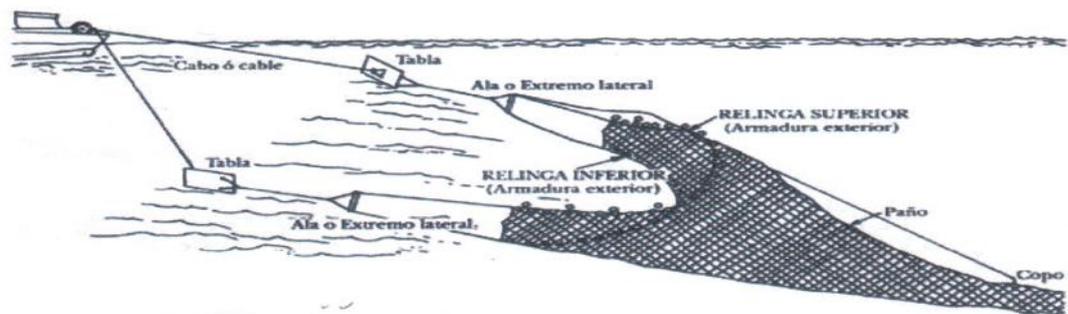


Figura 2 Red de arrastre de fondo (paranza)

3- La pesca de arrastre de superficie, es un arte asociativo, se realiza en pareja y se utiliza para la captura de "cornalito" y de "corvina" en el Salado.

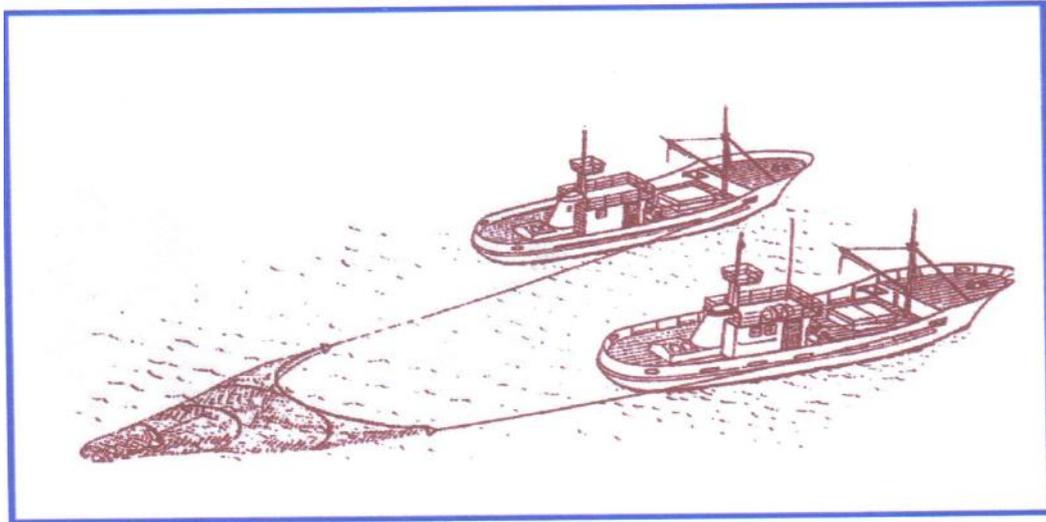


Figura 3 Red de arrastre de superficie

4- Para capturar “besugo”, “salmón”, o “mero”, se utiliza la “naza”, otro tipo de red. También se trata de un arte individual.

5- Una de las artes más asociativas, es la de la “anchoa de banco”, es una tarea nocturna con red tipo lampara sobre arrecifes de fondo, la búsqueda esta guiada por la “Zonda”. El peligro de enganchar la red hace necesaria la interacción entre embarcaciones, y el resultado de la captura se comparte en partes iguales.

6- Otra captura distinta, es la del “tiburón”, porque se utiliza el “tramayo”, es una red que se fondea con anclas y piedras, conformando un plano horizontal con el cual el pez choca y queda enredado o enganchado. También se trata de un arte que se realiza en forma individual.

No obstante las formas en que se pueden realizar las artes, pueden existir y de hecho existen vínculos asociativos entre algunas embarcaciones que realizan operaciones que pudiendo ser individuales, colaboran en ciertos aspectos de la tarea, logrando mayor eficiencia.

Es importante además estudiar la frecuencia de la interacción, es decir el número de veces en una unidad de tiempo que existe interacción, se podría medir además la relación existente y la cantidad de tiempo en que una unidad está en actividad y la duración de la actividad de la otra parte. O podemos analizar el orden de la interacción.

¿Quién origina la acción? ¿Donde comienza la cadena de interacciones y hacia donde se dirige?

3.1.4 Sentimiento, familia e identidad

En el mar, la actividad, motivación y **sentimientos** se encuentran en un estado puro, sin elementos del contexto que lo condicione y con el peligro natural que los reúne. Pero cada una de esas lanchas amarillas, ya en tierra, más allá de la actitud de su patrón, conforman una pequeña **empresa familiar**. Y por último, cuando estás empresas familiares conforman una cámara, los intereses ya son corporativos y por lo tanto, tendremos que analizar su **identidad**.

Son tres enfoques distintos a analizar.

De acuerdo a Homans (1972:65)) la motivación (sentimientos) forma parte de lo que a menudo recibe el nombre de interés propio individual. Pero si nos detenemos a analizar esos actos, descubriremos que muchos de ellos no son ni individuales, ni egoístas y sirven a los fines de un grupo y no de un simple individuo. El deseo de ganar más por parte de un obrero, es un interés propio individual, pero desde el punto de vista de su familia, se trata de altruismo. El hecho de que la vida en grupo va más allá que el interés propio, es lo que más les cuesta entender a aquellos que se ubican en una posición egoísta.

La motivación económica en este sector, también va más allá que el mero interés propio individual, ya que se utiliza el sistema de remuneración denominado "a la parte" y funciona de la siguiente forma, al ingreso bruto se le descuentan los gastos y se obtiene la utilidad que será repartida en partes iguales que corresponderán: 2 partes para el propietario de la lancha, 2 partes para el propietario de las redes, 1 parte para cada marinero y 1 para el patrón.

Las personas que interactúan entre sí con frecuencia tienden a experimentar una empatía recíproca. Si la frecuencia de interacción aumenta, aumentará el grado de su empatía.

Una disminución en la frecuencia de la interacción entre los miembros de un grupo y los extraños, acompañada por un incremento en la fuerza de sus sentimientos

negativos hacia los extraños, aumentará la frecuencia de interacción, y la fuerza de sentimientos positivos entre los miembros del grupo.

Dos personas o empresas se asocian durante un período de tiempo; se acostumbran mutuamente, y adaptan su conducta, se sienten cómodos trabajando juntos. La amistad puede no ser otra cosa que el reflejo emocional de la adaptación, y a ello quizás se deba el hecho de que la empatía entre dos empresarios sea a menudo independiente de la personalidad.

La interacción se ve acompañada por la amistad entre sus miembros, tan solo si el grupo se mantiene en su ambiente como un todo. Si el grupo no logra sus objetivos y comienza a dispersarse, su desintegración se verá acelerada por los crecientes antagonismos y las recriminaciones recíprocas de los miembros. Por otra parte, la cordialidad de los sentimientos entre los miembros puede verse potenciada si juntos enfrentan con éxito ambientes o situaciones peligrosas.

3.1.4.1. Empresa familiar

Podemos definir la familia como un “grupo primario” dado que reúne las características sociológicamente apuntadas: tiene identidad propia compartida, interacción regular y constante, una estructura social compuesta de roles y status regulatorios y están regidas por valores y normas; cuentan además con un alto nivel de identidad y sus miembros son irremplazables.

Mientras que la empresa, que también constituye un grupo social, no es primario, porque su interacción puede ser ocasional, las relaciones son limitadas y con un número flexible de miembros que pueden ser reemplazados.

Estos dos grupos sociales conviven para este análisis, tiene características propias, problemas específicos, y efectos propios. (Homans, 1972: 29)

Cuando en el interior de la familia hay diversidad de expectativas, de cualquier índole, se crean conflictos, que son arrastrados irremediabilmente a la empresa. Cuando los familiares cuentan con una estancia anterior para relativizar o minimizar las controversias, se amortigua o reduce el impacto de esa situación. Es necesario crear límites bien precisos entre la familia y la empresa, que podría estar a cargo de un

órgano que estableciera relaciones, responsabilidades, jerarquías y división de funciones y tareas bien claras que no dejen lugar a posibles imprecisiones. Puede llegar a ser muy difícil hacerle entender a los empresarios sobre la importancia de discutir frente a un especialista, abiertamente, los problemas de la familia y de la empresa, y que la generación de ámbitos de comunicación y esclarecimiento, no es renunciar a la autoridad sino que es ejercerla de una manera más ordenada y eficaz y es además la forma más idónea de preparar para la toma de decisiones a las generaciones futuras que tendrán a cargo la futura gestión de empresa.

No hay un tipo estándar para éste clase de órgano, habría que adecuarlo a cada tipo de familia. La bibliografía norteamericana casi en general propone tres estructuras, una que se ocupe de los asuntos familiares exclusivamente que debe reunirse por lo menos una vez al año y emitir un informe con su memoria y decisiones y es una especie de carta orgánica familiar. La otra estructura, una especie de consejo que se ocupe de las decisiones y la gestión empresarial; y por último un consejo asesor que tendría que estar apoyado por profesionales ajenos, de las especialidades más necesarias para el desarrollo de la gestión. No obstante para nuestro medio y nuestra idiosincrasia creo que este tipo de estructura es un poco sofisticada.

El Protocolo Familiar es un documento escrito en el cual se detalla en forma clara y precisa los valores y normas con los que se regirán las relaciones entre los tres grupos que integran la realidad de las empresas familiares, la familia, la empresa y la propiedad. (González Unzueta, C 2012),

Podría decirse que este documento es una respuesta para prevenir o al menos administrar toda la problemática que plantea la titularidad, su sucesión; y lo que es más importante para nosotros en esta ocasión todo lo referente al gobierno, decisiones, gestión y control de la empresa familiar.

Para simplificar y de acuerdo al especialista en la materia Peter Leach (1993:35): “Las familias que enfrentan el futuro unidas, tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, y tienen muchas más posibilidades de éxito que las que solo reaccionan ante los acontecimientos”.

3. 2. Organización

3. 2.1. Conceptualización de organización.

Coinciden los especialistas que la organización es un sistema social dado que está formado por un conjunto de individuos o grupos de individuos que, dotados de recursos materiales y humanos, y dentro de un determinado contexto, desarrollan regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes para alcanzar objetivos o metas, fines o propósitos definidos por los integrantes de la misma. Podemos inferir que la razón de ser de las organizaciones es servir a sus objetivos y que sería muy saludable para las mismas, si todas las personas que actuaran en ella persiguieran una sola meta básica. Mucho se pregona sobre la “declaración de la misión” pero en la realidad esta es sólo una expresión de deseos.

En toda organización debe existir una red o jerarquía de objetivos que deben aplicarse en todas sus áreas y para todos los integrantes, con el fin de contribuir a la obtención de los objetivos generales fijados que deberán ser claros y verificables, es decir que permitan su medición. Con el logro de estas premisas estamos contribuyendo a la generación de un “*affectio societatis*” que no es más que el ánimo claro y decidido a trabajar juntos

Bernardo Klisberg (1983:152) asigna los siguientes contenidos al término organización:

- a. es una institución social;
- b. es un sistema de actividades desempeñadas por sus integrantes;
- c. se caracteriza por su coordinación y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre sus miembros;
- d. tiende hacia determinados fines;
- e. sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, social, cultural, etc., en donde se desenvuelve, determinando a su vez con ese medio un proceso de constante interacción.

En la actualidad las organizaciones se desenvuelven en un contexto cuya transformación es permanente y vertiginosa, obligando a estas a una adaptación

continúa a los cambios que se producen, cuyas causas son diversas, entre otras podemos hacer referencia a la globalización, los adelantos tecnológicos, las políticas económicas, las tendencias sociales, etc.

Este estado de permanente cambio es una oportunidad para las PyMEs, ya que sus estructuras les permiten ser más flexibles y adaptables.

No obstante, el cambio en ellas no es algo fácil de gestionar tanto en la conducta individual como en la de las organizaciones nos encontramos con un frente de tormenta, la resistencia al cambio (Jeanie Daniel Duck, 2004). El hombre como buen animal de costumbres, resiste por naturaleza a una modificación de las mismas, todo cambio atenta contra su seguridad. Con su resistencia al cambio, trata de impedir la incertidumbre que provoca enfrentarse a escenarios desconocidos, con nuevas variables no definidas.

Esta es la generalidad, pero cada organización tiene un conjunto de modos de pensar, sentir y hacer que la hacen única e irrepetible, a este conjunto se lo denomina cultura.

El término cultura se refiere a modelos de desarrollo que se reflejan en un sistema social compuesto de conocimientos, ideologías, creencias, normas y costumbres que se manifiestan cotidianamente, y que convierten a la organización, de alguna manera, en un fenómeno cultural, que tiene correlación directa con el estado de desarrollo de la sociedad que le sirve de soporte, es decir el contexto.

Las lanchas costeras de Mar del Plata formalizan su “*affectio societatis*” cuando en 1948 se crea la “Sociedad Patronos Pescadores”, una organización social con fines productivos que pretende pasar de un modelo gremial reactivo a un modelo proactivo y emprendedor, la transformación de una organización de representación gremial en una empresa civil capaz de generar riqueza social y económica en el mismo accionar” (Luis Ignoto, titular de la Sociedad, Diario La Capital, septiembre 2008, “Mar del Plata muestra su pesca”)

3.2.2. Identidad

Cada organización preserva algunos rasgos de identidad propios a lo largo del tiempo, esos rasgos son los que le permiten al observador diferenciar una organización de otra. Estos atributos, con cierto grado de perdurabilidad, son los que la hacen única y especial.

Los profesores Etkin y Schvarstein (1993) de la Universidad de Buenos Aires son los autores de una obra dedicada exclusivamente al estudio del concepto de "identidad o invariancia" aplicada a las organizaciones, parten de la premisa de que la identidad es invariante en el sentido de que un cambio radical en sus componentes implica el surgimiento de otra organización, no obstante agregan que esta invariancia no es de ninguna manera absoluta, sino que estos rasgos que la caracterizan serán mas o menos estables en el largo plazo, e infieren un concepto de plasticidad tanto en la identidad como en las estructuras que asumen para su gestión, que las va adaptando y acomodando a la realidad en la cual se desarrolla la misma. Clasifican además dentro del concepto dos niveles claramente definidos, el primero se refiere a la identidad esquema, comparable a la personalidad básica, que es aquella que se comparte con todas las que se desarrollan en su sector, existen una cantidad de valores, normas, creencias, y prácticas que, desde lo instituido, atraviesan por igual a todas las organizaciones del mismo tipo; y la que a nosotros en nuestro análisis nos interesa más, que se denomina identidad construcción, que es la generada dentro de la organización y es la que las diferencia de las demás, es decir el sello personal. Es importante destacar que la personalidad y las características diferenciales de una organización son esenciales para el desarrollo exitoso de la misma en su medio. Para ellos la identidad son todos aquellos rasgos que permiten distinguir a una organización como singular y diferente a las demás, y la ausencia de cualquiera de ellos, afecta decisivamente a la organización. La perturbación de la identidad equivale para estos autores a la disolución de la organización. Cuando por uno u otro motivo cambian los rasgos de identidad de una organización, esta ya no es la que era antes, seguirá existiendo, pero no es la misma.

Etkin y Schvarstein (1993) analizaron o medularmente el concepto de autonomía, es decir la capacidad que tiene una organización para preservar los rasgos de identidad propios frente a factores que amenazan su integridad, la relacionan a la capacidad de supervivencia de las mismas. Es justamente este el punto clave para el profesor Carlos Cleri (2001) en su “Estrategia de Alianzas” que opina que las alianzas son mucho más factibles cuando las organizaciones perciben el peligro de su supervivencia.

Dentro del grupo interactuante pueden coexistir una gran variedad de identidad-construcción, cada integrante del grupo es esencialmente distinto, pero eso no es un problema, sino que si se aprovecha esas características correctamente pueden constituir un elemento enriquecedor para la organización, deben ser pertinentes y orientadas hacia los objetivos fundacionales del grupo.

En nuestro caso, el Puerto de Mar del Plata tiene una identidad bien definida. Entre los elementos investigados para detectarla, se tomaron dos piezas fundamentales de la narrativa local. Una simple historia de pescadores “Chicho Mazzacristo”, narración del Ingeniero Fernando Greco, impreso por Gráfica Armedenho en octubre de 1992. Se trata del testimonio histórico que logra recrear circunstancias, a partir de una labor acumulativa e interpretativa de varias generaciones de una familia, que podría ser cualquier familia de las muchas que hicieron del mar un puente entre la depresión y la esperanza.

Este libro, resulta también un homenaje a los inmigrantes en general, y a los pescadores en particular.

De la lectura del mismo se comprende que fueron los oriundos de La Scala quienes sembraron en nuestro puerto las semillas del oficio de pescador. La Scala es una pequeña bahía natural, sobre el Mar Jónico, cerca de la ciudad de Acireale, de la provincia de Catania en la Isla de Sicilia, de donde llegaron aquellos pescadores que a principios de siglo establecieron en nuestra ciudad su oficio ancestral.

Como escribe en el prólogo el Profesor Elio Aprile “Greco lo sabe bien. Y lo comunica mejor: la historia del puerto marplatense tiene su célula primigenia en los primeros inmigrantes sicilianos que no sólo trajeron sus miedos y sus tristezas, sus melancolías y sus pasiones, sino también sus oficios y sus esperanzas”.

La otra historia que pone en evidencia la cultura y la idiosincrasia del pescador de nuestro puerto es “Desde la barca mia...” memorias de un pescador, Editado en 1951. Historia escrita por Jorge A. Di Iorio y que merece que transcribamos el prólogo escrito nada menos que por el escritor Hugo Wast

“He leído sus relatos primeramente con simpatía, porque provienen de usted y porque tratan de temas que me son casi familiares y que me han entusiasmado desde niño...

Después, mi simpatía se aumentó con el interés muy vivo que despiertan esas narraciones tan sencillas y conmovedoras; y finalmente he acabado admirando sus grandes condiciones de escritor marítimo.

Posee usted el don, que viene de lo alto, de crear tipos, de conducir una acción y de tejer diálogos veraces como la realidad misma.

Tiene particular acierto en la presentación de los personajes y en el retrato; y ternura y poesía en sus paisajes.

Su estilo es fácil, directo, no muy correcto, pero las incorrecciones que algún purista demasiado severo podría señalar, son sobremanera fáciles de enmendar, porque se limitan a insignificancias.”

Podríamos agregar que se trata de historias que nos pintan con todo lujo de detalles la personalidad, las costumbres, los valores, las habilidades, las expectativas, y por sobre todo la vida del pescador de nuestro puerto.

3.3. Crisis

3.3.1 Conceptualización de crisis

Toda crisis tiene una parte objetiva y real que posiblemente esté ajena a nuestra voluntad. Pero también tiene una parte subjetiva y controlable: la calidad de nuestra respuesta. A este concepto de Francisco Ingouville, Mason Fellow de la Universidad de Harvard. Socio de la consultora Ingouville y Nelson y autor del libro Relaciones Creativas le agregaríamos que además es importante que nuestra respuesta sea expresada en el momento oportuno.

Cuando el desempeño empresario no es el adecuado para lograr los objetivos establecidos podemos hablar de "crisis". Es una situación donde el tipo de gestión vigente no permite mantener la viabilidad de la empresa, ni asegurar su supervivencia.

Etimológicamente, deriva del griego "Krisis" que significa momento de decisión. Es un momento decisivo de consecuencias importantes que conlleva a un proceso de cambio que compromete su permanencia.

Como afirma Lapassade (1979), la crisis es uno de los analizadores más importantes de las organizaciones: hace surgir la verdad de lo que está oculto. Implica que dentro de las variables en las cuales se desarrolla la gestión empresaria, algunas de ellas resultan ingobernables.

Lo que no hay que confundir es crisis con problemas. El problema es más bien coyuntural y existen mecanismos más o menos conocidos para enfrentarlos, implica selección de alternativas, y se aplican soluciones conocidas. En la crisis las soluciones conocidas han sido ineficientes y los remedios que hemos usado no han dado la respuesta esperada y además requiere de una intervención imperiosa. Generalmente tienen que ver con problemas internos, como por ejemplo motivaciones que se están perdiendo para priorizar un proyecto dominante.

Pero algunos tratadistas consideran que ella es el resultado de las fuerzas de un contexto incierto y cambiante con el cual se enfrentan las organizaciones. Estas organizaciones crecen en una realidad donde conviven el orden y el desorden, tanto en lo interno como en su contexto. Hay actividades que se realizan de acuerdo a lo planeado y otras que emergen frente a una realidad impensada. Jorge Etkin (2003:767) La crisis como fase del cambio no planeado en la organización. Enfoques T 2003.

La generalidad de los administradores advierten la necesidad de que las organizaciones contengan estructuras lo bastante flexibles a fin de que se puedan ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para modificar sus costos, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

No obstante estas premisas se convierten en expresiones de deseos, porque al analizar los resultados, las organizaciones que los logran son la excepción. ¿Cual es el motivo?, ¿son los administradores o los trabajadores los culpables?

La evolución de la Administración de Empresas, es prueba de que no son los trabajadores o los administradores la causa de ello.

Durante más de un siglo los empresarios estadounidenses lideraron organizaciones que sirvieron de modelo para los negocios de todo el mundo, crearon avances tecnológicos y produjeron el más alto nivel de vida que había conocido la humanidad. Que estas empresas hoy no sean exitosas, no se debe a ningún problema en su organización interna, sino al cambio vertiginoso del contexto que supera sus límites de capacidad de adaptación. Los principios sobre los cuales están organizadas pertenecen a las condiciones de una época anterior, pero ya no dan más.

El avance tecnológico, la globalización de los mercados, y las nuevas expectativas de clientes que tienen mucho más para elegir se han aliado para dejar obsoletos los principios organizacionales de su clásica estructura. Renovar su capacidad competitiva, no es cuestión de trabajar más sino de aprender a trabajar de otra manera.

Hoy la mayoría de las empresas del mundo adoptan el estilo de trabajo y formas organizacionales del modelo de la fábrica de alfileres que describió Adam Smith, en "La riqueza de las naciones" (1776), quien aprovechando la explosión tecnológica ocasionada por la revolución industrial, la pone al servicio de los productores y fabricantes para lograr mayor productividad, a través del principio de la división del trabajo. Observó; "un hombre estira el alambre, otro lo endereza, el tercero lo corta, el cuarto le saca punta.....", la división del trabajo aumentó irrefutablemente la productividad. La ventaja escribió Smith "se debe a tres circunstancias distintas: en primer lugar, al aumento de destreza de todos los obreros; en segundo lugar, al ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra: y por último al invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos". (Hammer, y Champi, 1994)

Con el tiempo las empresas estadounidenses llegaron a ser las abanderadas de los principios de Smith.

A principios del siglo XX la revolución en el desarrollo de las organizaciones industriales modernas se debieron a dos pioneras del automóvil, Ford y Sloan.

Henry Ford refinó el concepto de Smith, al imaginar la línea de montaje, simplemente llevó el trabajo al trabajador, convirtiendo a las especialidades en acciones mucho más sencillas, pero hizo muchísimo más complicado el proceso de coordinación de las tareas. Luego apareció Alfred Sloan en General Motors, quien creó el modelo de sistema administrativo que exigía el sistema fabril de Ford, para lograr mayor eficiencia, complementó el sistema iniciado por Ford, y es a ese sistema total al que conocemos como producción en serie. Creó divisiones pequeñas descentralizadas, que los gerentes podían supervisar desde una pequeña oficina corporativa central simplemente controlando las cifras de producción y financieras, departamentalizando por modelos y/o por componentes. Los nuevos especialistas en marketing y los gerentes financieros que exigía el sistema de Sloan complementaron a los ingenieros de producción.

El tramo revolucionario final en las corporaciones se dio en los EEUU, entre la Segunda Guerra Mundial y el decenio de los sesenta, que fue un período de enorme expansión económica.

Su gestión se basaba en una planificación exhaustiva, donde se detallaban los objetivos a alcanzar, el monto de los recursos que debían destinarse, y que utilidades tendrían que generar. Un gran número de personal corporativo de control, planificadores y auditores que representaban los ojos y oídos de los ejecutivos obteniendo información relativa al desempeño divisional, e interviniendo para su posterior ajuste, de ser necesario. Este modelo enarbolado por Robert Mac Namara (Ford), Reginal Jones (General Electric), etc., desarrollado en los EEUU, se adoptó rápidamente en Europa y Japón después de la Segunda Guerra Mundial, que en esas circunstancias se encontraban ante un gran crecimiento de demanda.

La tradicional estructura piramidal, se adaptaba perfectamente a un ambiente de desbordante crecimiento, porque era escalable; cuando se necesitaba crecer, se agregaban trabajadores en la base de la misma y los demás ascendían. El control y la planificación eran de fácil aplicación, dividiendo el trabajo en partes, los supervisores podían obtener un desempeño uniforme y mensurable, y en la misma situación estaban

los supervisores de los supervisores. Era fácil aprobar y controlar presupuestos departamentales, no requería de grandes programas de capacitación, porque casi todas las actividades eran simples y fáciles, los trabajos de oficinas estaban cada vez más divididos y acotados en pequeñas tareas de repetición, que también se podía mecanizar, no obstante administrar ese proceso se hizo cada vez más difícil, generando un gran costo en ejecutivos medios. Otro incremento en el costo lo generó la distancia entre los que tomaban las decisiones y los clientes, y las reacciones de los mismos no eran estudiadas eficazmente.

Evidentemente todo esto no funciona ya, nos encontramos en un mundo distinto, la actual situación competitiva global que enfrentan las empresas, no es el resultado de un escenario temporal. En el contexto de hoy nada es constante ni previsible, no podemos hablar de ciclo de vida de los productos, ni de la tasa de cambio tecnológico, menos aún de los cambios en la demanda y en la competencia. La visión comercial de Adam Smith ya es un paradigma del pasado..

Hay tres fuerzas: Clientes, Competencia y Cambio, que separadamente pero en combinación presentan un escenario totalmente desconocido.

En la década de los 80, en los países centrales, se comienza a visualizar un cambio fenomenal en la relación vendedor-cliente, los que mandan ahora son los clientes, Hoy los clientes le dicen a los proveedores que es lo que quieren, cuando lo quieren, y hasta donde y como están dispuestos a pagar. Desde la empresa de Henry Ford, donde ellas podían suponer que un producto o servicio estandarizado- un auto negro – estaría en condiciones de satisfacer a la mayoría de sus clientes, y aún los que no quedaran satisfechos comprarían igual porque no tenían mucho para elegir. Ahora sí tienen opciones, exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades específicas. Esta ventaja se acrecienta por el fácil acceso a la información que genera la nueva técnica informática. Las empresas que tienen la visión del mercado masivo, tienen un gran problema, reconocer que cada cliente es importante y que más importante que ganar un cliente es mantenerlo.

Al superarse las barreras comerciales, ninguna empresa tiene su territorio protegido de la competencia externa, por otro lado los eficientes desplazan a los inferiores por

precio, calidad o servicio. Ser grandes, ya no es ser invulnerable, deben estar atentas para descubrir las nuevas amenazas. La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en forma impensada, en los servicios posventa los innovadores tecnológicos desarrollaron técnicas exitosas.

El paso del cambio se ha acelerado, con la globalización de la economía, las empresas se encuentran con un mayor número de competidores que aportan innovaciones en productos y servicios, la rapidez del cambio tecnológico han reducido sensiblemente los ciclos de vida de los productos y lo que es más, ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos.

Las empresas pensadas para un mundo de estandarización, estabilidad y crecimiento es muy probable que no sean exitosas en un mundo en el cual los factores enumerados exigen rapidez y flexibilidad. En todos los sectores, bajo las mismas reglas y con los mismos actores, el éxito de pocas empresas desmiente las excusas de muchas. Según Michael Hammer y James Champi en el capítulo 1, La crisis no va a desaparecer, de su libro "Reingeniería" DE 1994 expresa que: "Las compañías no son carteras de activos sino personas que trabajan juntas para inventar, hacer, vender y prestar servicio. Si no tienen éxito en el negocio a que se dedican, es porque su gente no está inventando, haciendo, vendiendo y prestando servicio tan bien como debiera".

Para ellos el diagnóstico es sencillo, y va directamente al corazón de la actividad de la empresa. Si las empresas quieren ser exitosas, tendrán que analizar la forma en que realiza su trabajo: "Ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo en torno a la división del trabajo de Adam Smith. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso."

Ellos sostienen que las empresas no se pueden corregir sino que se tienen que reinventar, los que forman parte de un proceso miran hacia adentro, a su propio sector, o hacia arriba, donde están los superiores, pero nadie mira hacia fuera, es decir hacia el cliente, y lo que es peor algunos no pueden precisar quien es el cliente.

Lo preocupante es que estamos en el siglo XXI con empresas diseñadas en el XIX para que funcionaran en el XX. Este es el problema. (HAMMER, Michael y CHAMPI, James. 1994:32)

Cuando analizamos la actividad del sector que estamos estudiando nos encontramos con el inconveniente que ella depende de los ciclos de la naturaleza, más allá de las demandas de los clientes. Adicionando la fragilidad competitiva de artes de pesca ancestrales frente a un poderoso desarrollo tecnológico que logra un producto de mejor calidad. El análisis de la actividad del sector nos enfrenta ante una situación crítica que percibimos al examinar el calendario de capturas de las “lanchas amarillas”, y que fuera descrita por el informante clave, miembro de la Asociación de Patrones Pescadores de Mar del Plata

Al comenzar el año en el mes de enero las lanchas están abocadas a la captura de la caballa, denominada por los hombres de pesca magrú. La zafra de esta especie era muy importante antiguamente porque representaba casi una exclusividad de este tipo de embarcaciones, la misma se realizaba con “lampara” una red de cerco accionada en forma individual por cada unidad mediante el uso de carnada. En la actualidad perdió importancia dado que los barcos se abocaron a este tipo de captura, convirtiéndose en una competencia desigual porque capturan la especie antes de que llegue al alcance de las lanchas, logrando dos ventajas competitivas importantes, la calidad de zafra y tal vez la más determinante que es el momento de la misma, dado que pueden satisfacer la demanda antes de que el cardumen llegue al alcance de la pesca costera.

En el mes de febrero siguen yendo a rastreo en búsqueda de “pesca variada” y las especies que obtienen son entre otras la corvina y el lenguado. A partir de la década del “70 los barcos arriman más a la costa con el objetivo de obtener material que satisfaga las necesidades de las “Plantas de harina de pescado” convirtiéndose nuevamente en una competencia que también, en este caso les absorbe la materia prima.

A mediados del mes de marzo y durante los meses de abril y mayo las especies son el “cornalito” y el “pejerrey”, estas especies no son rentables por carecer de demanda, el cornalito se congela en cajas de dos kilos, que posiblemente sea una

cantidad excesiva. También en esta época puede coexistir otro tipo de captura como podría ser la “anchoa de banco” y el “bonito” pero en una cantidad no muy relevante. La captura se realizaba con carnada y lampara, red de cerco individual; y actualmente se esta capturando en forma asociativa, en pareja, con red de superficie y sin carnada.

En mayo, y hasta el mes de setiembre, los que optan por la “corvina”, comienzan a preparar la embarcación para emprender la zafra en el Salado.

En junio, si se obtienen en tiempo las habilitaciones, comenzaría la zafra de la “corvina”. La bahía es chica y deberían imponer límites a los caballos de fuerza de las embarcaciones, porque este constituye el principal inconveniente para el mantenimiento de la especie. Antes entraban todo tipo de embarcaciones, ahora casi exclusivamente los Costeros lejanos, con mucha presencia de embarcaciones uruguayas. Estos tres últimos años también fueron habilitados barcos de 28 mts.

Los que no adhieren a la covina, dedican sus esfuerzos a la captura de “mariscos”, estas especies se capturan con red de arrastre de fondo con portones, y la temporada podría extenderse de enero hasta setiembre. Otra posibilidad serian otras especies como el “besugo”, el “mero” y el “salmón”, este tipo de especies se encuentran en bancos de piedra, por lo tanto no se puede trabajar con redes porque se enganchan, de ahí que se utiliza la denominada “naza”, que es un canasto de mimbre que actúa como trampera, y se podría trabajar casi todo el año.

Ya en setiembre, los que optaron por el Salado están de vuelta y conjuntamente con los que se quedaron, comienzan con la otrora añorada campaña de la “anchoita”, que en realidad es la “sardina”. La captura de la anchoita era la más esperada porque representaba el excedente, la expectativa de utilidades que permitirían el crecimiento patrimonial, o la reducción del pasivo y el desahogo financiero. Era la exclusividad de las lanchas amarillas, de la pesca artesanal, los barcos se dedicaban a la “merluza” o cuando mucho a la “pesca variada”. Ahora, los barcos se anticipan a las capturas, los pescan antes que lleguen al radio de acción de las lanchas, y por supuesto satisfacen la demanda antes de la época de captura de las costeras. Los saladeros obtienen su materia prima antes con barcos propios o contratados. Entonces las lanchas tienen que

complementar con rastreo por pesca variada o marisco, que no es rentable, perdiendo de esta manera las expectativas lucrativas de otrora.

En noviembre se cierra el círculo, y aparecen los primeros “magrú” o sea la “caballa” como dijimos anteriormente, cuando los barcos se dedicaban a la merluza o a pesca variada no existía la feroz competencia operativa que satura el mercado antes que las lanchas perciban el cardumen. En los últimos cinco años los barcos, al no completar los cupos de merluza se dedicaron a la captura de caballa y anchoita completando en casi su totalidad la demanda anual de esos recursos, alrededor de 25.000 tn. de anchoita y de 10.000 a 12.000 tn. de caballa.

Cabe agregar que los número de desembarque que arrojó el año 2011 en el puerto local indican que la reducción anual fue del orden del 11%, pero los armadores de las lanchas de la flota artesanal de rada y ría fueron los que peor lo pasaron con una reducción de casi el 60%.

Es evidente que cada una de las actividades del sector corre serios riesgos de competitividad, tornando inviable la actividad sustentable del mismo en estas circunstancias o condiciones, y poniendo en peligro su supervivencia. Esta situación requiere de decisiones y estratégicas apremiantes.

3.3.2 Estrategia

Es inconcebible que una persona o familia no tenga objetivos a alcanzar, explícitos o implícitos; generalmente se plantean distintos tipos de objetivos, una vez que están planteados, y para que no se conviertan en una simple expresión de deseos, se planifica la manera y las acciones de lograrlos.

En una empresa sucede lo mismo, pero la tarea es un poco más compleja, intervienen muchas variables más, el mercado que se presenta cada vez más competitivo, competidores que pugnan por ser mejores, clientes que tienen muchas alternativas para seleccionar, la tecnología con cambios vertiginosos y la ausencia de barreras territoriales; presentan un escenario en el cual hay que pelear para mantenerse a flote, para sobrevivir. Para eso es necesario que las empresas fijen sus metas, el camino a seguir para alcanzarlas, la selección de alternativas y la asignación

de recursos materiales y humanos. El conjunto de las decisiones que la empresa selecciona son las que vinculan directamente a la misma con su medio ambiente. La estrategia nos lleva a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

Peter Drucker en 1954 en su libro "The Practice of Management" afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener.

Gary Hamel y C.K. Prahalad (1995) al respecto opinan que las futuras ventajas competitivas deben ser implementadas con rapidez y antelación, es decir, mientras que los competidores estén ocupados en copiar las actuales ventajas de la empresa (*benchmarking*).

En general cuando se habla de estrategia, sobre todo en las raíces militares del término se lo asocia fuertemente a planeamiento. Mintzberg *et al.*, (1997) se encargó de aclarar que las estrategias pueden provenir del interior de la organización sin ningún plan formal, es el caso de las estrategia emergentes, que en situaciones de caos o de crisis tienen un peso específico muy importante, por tal motivo la define como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones", y agrega que con frecuencia las estrategias emergentes son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas, aunque en la realidad de las organizaciones se habla de estrategias deliberadamente emergentes

La selección de estrategias debe provenir de un análisis interno de la organización; la visión, la misión y los valores se establecen independientemente de la situación actual de la organización, aunque deben ser realizables, es por ello que para que estos conceptos se traduzcan en realidades, se debe prestar especial atención a los aspectos fuertes y débiles de la misma. Y complementando al conocimiento de la situación interna, es necesario establecer que factores del entorno pueden afectar positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas); tanto las oportunidades como las amenazas son sucesos que aún no han ocurrido, pero que tienen una posibilidad

importante de que ocurran. Una vez seleccionada la estrategia organizacional, se diseñan las estrategias funcionales estableciendo las responsabilidades de cada sector y las tácticas a seguir.

El proceso de gestión produce los acontecimientos, acciones, decisiones y operaciones, es el que transforma objetivos en resultados. Plantea una concordancia con el planeamiento y resulta ser la capacidad para viabilizarlo y producir resultados.

El proceso posterior a la gestión o ejecución es la comparación entre lo actuado y lo planificado, y nos permite analizar el resultado obtenido en la estrategia desarrollada. Por medio del control se identifican desvíos, se revisan decisiones y planes y se determinan las acciones que corrijan las futuras acciones. El control debería constituir un proceso continuo que le facilitara a la organización la modificación de sus acciones en función del mejor logro de sus objetivos, y un sistema de retroalimentación acorde a las necesidades de información sobre el resultado de las estrategias implementadas.

Siguiendo a Porter (1980) las opciones estratégicas de desarrollo pueden clasificarse en genéricas, que son aquellas basadas en el precio, en la diferenciación en cuanto a productos y su calidad, o en la focalización, es decir cuando se trata de decidir entre un enfoque amplio de mercado, o estrategias más orientadas a competir por un segmento concreto de mercado.

Además hay que tener en cuenta la orientación que sigue la estrategia, esta orientación está definida por las circunstancias que enfrenta la empresa dentro de su mercado.

De acuerdo a la matriz de Ansoff, (Mintzberg, *et al.*, 1997) que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio, se debe pensar en la estrategia a partir del vector de crecimiento de la empresa.

La **retirada**, es una estrategia que imaginamos bochornosa, no obstante no significa exclusivamente una derrota, la empresa tiene que revisar continuamente las actividades que desarrolla y analizar la eficacia y eficiencia de cada una de ellas, porque puede que se obtengan más beneficios con otras actividades y sea aconsejable una reasignación de recursos, dejando otras actividades sin los mismos. También puede ser que un empresario entre en un mercado a los efectos de obtener ciertos

recursos y después retirarse. No obstante la forma más drástica de retirada es cuando la posición de la empresa llega a ser insostenible y la única vía posible es la liquidación.

La **consolidación** es otra de las orientaciones estratégicas, pero que según la situación del mercado tiene distintas visiones. En el caso de enfrentarse a un mercado en desarrollo, se puede tratar de crecer con el mismo ritmo y mantener la misma posición específica. En mercados maduros, defender la posición en el mismo requeriría mejorar la calidad, mejorando su situación productiva, disminuyendo costos, o intensificar campañas de marketing. En mercados en declive, los cambios deben ser más significativos, pero sería inteligente ir ocupando posiciones de competidores en retirada y lograr nuevos acuerdos internos.

Otra orientación en la estrategia es la de **penetración de mercado**, en este caso como en el anterior hay que analizarlo teniendo en cuenta la circunstancia del mercado. En un mercado en crecimiento, siempre dependerá de la naturaleza del mercado y de la posición de los competidores, no obstante las empresas asentadas generalmente aumentarán en valores absolutos su venta, y mantendrán su posición en el mercado pero no tienen interés en atender la nueva demanda. En mercados estáticos es mucho más difícil de lograr porque las empresas líderes tienen por lo general mejores estructuras de costos que forman una barrera para posibles incursionistas. En mercados en declive la penetración dependerá de las empresas que claudiquen su posición en el mismo.

El **desarrollo de productos** es otra de las formas de selección estratégica fundamental para empresas con alto potencial en Investigación y Desarrollo, cuando el ciclo de vida de los productos es corto, como en el caso de la electrónica, el desarrollo de nuevos productos es esencial para la supervivencia de la organización.

En el caso de **desarrollo de mercados**, la empresa basándose en la seguridad de los productos actuales se lanza a nuevos sectores del mercado.

La última orientación para tener en cuenta es la de **diversificación**, que representa la capacidad de la unidad productiva para apartarse en un momento determinado de los productos y de las situaciones de mercado en las que se encuentra. La misma puede ser relacional o no relacional, esta clasificación se realiza analizando la relación

existente con los productos y/o mercados del nuevo desarrollo con el anterior, cuando los mismos son aparentemente distintos se la considera **diversificación no relacional**

Para cada una de estas alternativas estratégicas existen métodos para poder desarrollarlos. El método clásico es el desarrollo interno de las factibilidades propias para implementar nuevos productos y detectar posibles mercados. No obstante muchas veces el esfuerzo de desarrollar nuevas actividades internas generan un costo no conveniente, y podría ser oportuno la adquisición de otras empresas. Los desarrollos internacionales por adquisición han sido muy frecuentes en los sectores de medios de comunicación, bebidas y alimentación, una razón muy poderosa para ello es la velocidad con que la empresa puede entrar en nuevos productos y/o mercados. En el caso de las fusiones, normalmente se integran voluntariamente, buscando resultados sinérgicos.

A partir de los años setenta se desarrolló un nuevo tipo de estrategia, las denominadas alianzas estratégicas, motivada en la incapacidad de algunas organizaciones para afrontar entornos de complejidad creciente con recursos propios, puede encontrarse en la necesidad de financiación, de habilidades, de conocimientos, de tecnología, o de acceso a nuevos mercados, y reconocer que estos se pueden alcanzar más fácilmente mediante la colaboración o cooperación empresaria. Estas acciones de cooperación pueden ser expresas o tácitas, contractuales o no, a través de una nueva persona jurídica o no; en el caso de las redes son acuerdos por los que dos o más empresas trabajan en colaboración sin formalizar relaciones, pero basado en la confianza mutua para lograr mejores resultados.

La asociación o integración vertical expande la esfera de acción de la empresa dentro del mismo sector, puede ser hacia atrás es decir hacia la fuente de suministros o hacia delante es decir hacia el consumidor final. Puede tratarse de una integración total, cuando se participa de todas las etapas de producción y comercialización del producto, o parcial cuando se participa de alguna de las etapas en el desarrollo del producto. Este tipo de integración tiene atractivo si refuerza la posición competitiva de la empresa.

Las estrategias de cooperación están orientadas a complementar sus propias iniciativas y a reforzar su competitividad en los mercados. Las alianzas son convenios

de cooperación entre unidades productivas que van más allá que las acciones amistosas entre colegas, pero que no llegan a ser una fusión, pueden implicar esfuerzos de investigación conjuntos, compartir tecnología, instalaciones, fuerza de ventas, etc.

3.3.3 Alianzas estratégicas

Consideramos el mercado como una jungla donde las empresas se deben valer por si mismas. Una manera de hacer más fácil las cosas consiste, para algunos, en desarrollar capacidad juntos, (Jordan Lewis, 1993).

James Austin (2003) sostiene que el siglo XXI, es el momento de las alianzas y la cooperación entre organizaciones con o sin fines de lucro y mantiene que la colaboración es la herramienta estratégica más importante de estos tiempos.

Los conceptos vertidos en sus clases y expuestos en el libro *Estratégicas de Alianzas* de Carlos Cleri, sirvieron como directriz a nuestro enfoque en este tema.

Estas alianzas no necesitan tener misiones ni proyectos estratégicos faraónicos. La perseverancia y el sentido de pertenencia pueden ser suficientes para cambiar comienzos austeros en emprendimientos exitosos. Cuando las partes intervinientes perciban el incremento de su fuerza competitiva y el valor generado en el intercambio, hará crecer la frecuencia de la interacción y con ella la convergencia de intereses.

Es necesario encontrar un socio potencial antes de explorar las coincidencias estratégicas, la comunión de objetivos tendría que ser el disparador de la relación, la complementariedad de la acción podría ser el elemento que genere la interacción, esta dará la oportunidad de conocerse y percibir si podrían llegar a coexistir para lograr una unidad de acción con mayores probabilidades competitivas.

Indudablemente el efecto sinérgico que se logra aprovechando las ventajas competitivas de los asociados y la anulación de sus desventajas, dando origen a una nueva unidad productiva construida sobre la base de la fortalezas de sus integrantes.

Afianzarse en su mercado con estrategias defensivas para hacer frente a reales o potenciales competidores foráneos; u ofensivas logrando mayor inserción en el mismo, o tratando de diversificar ingresando en nuevos mercados.

En general los costos de los procesos de fabricación, están directamente relacionados con la escala de producción y la utilización óptima de la capacidad instalada, la complementariedad en el esfuerzo productivo, puede ser la herramienta que facilite su eficiencia.

Los costos para acceder a nuevas tecnologías, sobre todo en un mundo globalizado y por consiguiente vertiginoso en cambios, no está al alcance de muchos, además los avances tecnológicos requieren de un proceso de transferencia de capacitación como aptitud para gestionar esa tecnología; y para poder acceder a los beneficios de los adelantos y en muchos casos a la supervivencia misma de la unidad, la cooperación ha sido la salida.

La práctica de realizar con alianzas el desarrollo de nuevas estrategias, que comenzó a principios de los setenta, surgió porque las organizaciones no siempre pueden afrontar entornos de complejidad creciente utilizando recursos propios exclusivamente. Pueden verse en la necesidad de obtener materiales, habilidades, capacitación, financiación o acceso a mercados, y reconocer que estos se alcanzan más fácilmente a través de la cooperación.

Una de las formas de encarar la fase de superación de una crisis empresarial es realizar una reorganización a través de formas asociativas, o acuerdos interempresariales con un objetivo común que le permitan salir de esa situación, logrando un mejor posicionamiento estratégico.

3.3.3.1 Creación y desarrollo de alianzas

En primer lugar, tenemos que hacer un análisis sobre nuestra realidad, la visión, misión, contexto, en una palabra, formular un Plan de Negocios propio, a partir de allí deberemos reconocer que nos falta para lograr nuestros objetivos. Por supuesto que la alternativa que se elige en primera instancia será la de hacerlo con esfuerzo propio para no perder independencia. Pero si la alternativa no es válida, tendremos que recurrir a otra estrategia, una de ellas puede ser la agrupación con otros emprendimientos. El reconocimiento de esta estrategia es más viable cuando más crítica es la situación competitiva de la empresa.

El segundo paso es la elección del socio con el que compartiremos los nuevos escenarios, no es tarea simple, requiere de un minucioso análisis previo para tratar de acotar el riesgo en la futura convivencia. Es muy común que la elección del socio se haga en forma natural sin proponérselo, emergiendo de relaciones previas de la empresa que durante un período de acción e interacción, van aumentando la frecuencia de la misma, apreciando la conveniencia de reunir sus ventajas.

Percibir la importancia de la alianza:

Cuando se analizan las variables en juego, y se divisa como posible una crisis en escenarios futuros, como un peligro inminente, se justifica la motivación de aunar recursos y esfuerzos con otras unidades de acción, aunque se limite la independencia.

La decisión surge de sopesar, con seriedad, los resultados que arrojaría seguir en soledad y los que se obtendrían de una asociación con otra unidad dedicada a actividades complementarias (o afines), o hasta con quienes hayan sido rivales. La determinación de buscar un socio que facilite la supervivencia surge de un simple análisis de costos y beneficios. A las pérdidas de autonomía y soberanía de la empresa, y a los esfuerzos y gastos que origine la acción compartida, se le deben oponer los beneficios si se alcanzara una aptitud competitiva mayor a causa de la asociación. (Carlos Cleri, 2001:59)

3.3.3.2.-Establecer contactos:

La primera dificultad consiste en encontrar a los socios potenciales. En el mercado inmaduro y subdesarrollado de las alianzas, este descubrimiento resulta trabajoso debido a las deficiencias en la información, los encuentros entre socios son más bien azarosos. La actitud de búsqueda alerta de socios potenciales y la predisposición a trabajar con ellos es lo que convierte a las oportunidades en acción.

Un paso importante consiste en determinar nuestras capacidades y recursos que podrían ser útiles para otras organizaciones, que son los imanes que atraen a socios potenciales.

Una vez que se han encontrado los socios potenciales deben conocerse mutuamente y evaluar las compatibilidades y las competencias de cada uno.

3.3.3.3-Asegurar el ajuste estratégico:

La inversión inicial de un esfuerzo significativo para alinear la visión y la misión, el reconocimiento de los valores y aptitudes, el lineamiento de las estrategias a seguir, la gestión misma y su posterior control correctivo establecen una retribución en términos de fortaleza y de la sustentabilidad de la alianza. La compatibilidad entre los valores de las organizaciones genera atracción y fuerza en el vínculo.

Elaborar una declaración de objetivos y valores de la sociedad pueden ayudar a ambas partes a aclarar sus metas y a evaluar el grado de congruencia que existe, la compatibilidad entre los valores del grupo genera cohesión y comprensión. En la etapa inicial, los valores de cada organización pueden ser modelados significativamente por los de los otros integrantes.

La vida de una persona está llena de circunstancias que van modelando actitudes y ajustando estrategias, cuando esta misma persona forma parte de una familia las circunstancias se complican, porque actúan sobre cada uno de los componentes y la situación es más compleja. En el ámbito de las empresas pasa exactamente lo mismo, y las circunstancias de los emprendimientos cambian, y estos tienen que adecuarse a las necesidades actuales y por supuesto tratar de prever las futuras. Además si el emprendimiento forma parte de un grupo, existe otra dimensión de relaciones que también van a sufrir variaciones con el transcurso del tiempo en la calidad del vínculo y en su frecuencia. A medida que va creciendo la vinculación, las partes deben ir acomodándose unas a otras para que la relación supere las transformaciones y se utilicen eficientemente los recursos, vale decir que el marco de los acuerdos tiene que ser flexible para que permita ajustarse a las variaciones reales o potenciales. Las fuerzas que se desarrollan en el contexto sean directas o indirectas, impulsadas por los adelantos tecnológicos y la globalización, adquieren una velocidad de cambio vertiginoso al cual la empresa también debe adecuarse. Esta adecuación exige de la empresa estructuras flexibles, decisiones eficaces y gestión dinámica.

Las alianzas estratégicas no son creaciones instantáneas, sino que evolucionan en el transcurso de las interacciones.

Las relaciones, para salvaguardarlas, fomentarlas y que sean útiles deben ser planteadas en un marco de igualdad y respeto. Todos los aspectos, hasta los más mínimos, deben ser cuidados; nada debe quedar librado al azar, el futuro depende de la forma en que se planteen los ligamentos entre las partes, que deben ser alimentados, manteniendo el equilibrio y elevando su nivel de calidad. C. Cleri (1999:55)

3.3.3.4. La generación de valor:

Las colaboraciones estratégicas se fundamentan en la generación de un valor significativo para sus socios que al vislumbrarlo abandonan su posición individualista, perdiendo cierto grado de autonomía gerencial.

El concepto del “valor de la colaboración”, según James Austin, brinda un marco para el análisis sistemático del valor agregado generado en el seno de la unión; lo estudia desde cuatro aspectos. En primer lugar los responsables de los emprendimientos agrupados deben establecer claramente el valor que intentan generar y la exposición clara de las expectativas a alcanzar. Cuando las mediciones son difíciles se pueden utilizar evaluaciones cualitativas. Los beneficios deben estimarse en relación con los costos de los recursos que se dedicaran a la coalición y con los riesgos en los que se incurre.

En segundo lugar se apunta a la creación de valor, que aumenta por lo general a medida que la relación pasa de la transferencia de recursos genéricos al intercambio de competencias centrales y a la creación conjunta de valor. La combinación de recursos de socios comerciales, y sin fines de lucro puede generar un valor social añadido que no existiría en ausencia de la coalición. La empresa surgida de la asociación va a generar una sinergia que le otorgará un valor superior a la sumatoria de los valores de las unidades productivas integrantes.

El tercer aspecto a resaltar es el equilibrio del valor, y este se refiere a la relación directa que debe existir en la asociación en lo referente a los esfuerzos invertidos por cada socio y su recompensa plasmada en los resultados; a mayor esfuerzo, mayor beneficio. Es importante que el flujo de recursos circule en ambos sentidos y que el valor recibido por los socios sea equitativo.

El último aspecto es la renovación del valor, y se refiere a la pérdida de beneficios de una coalición debido a la depreciación del vínculo originado en el cambio de circunstancias de los socios, o de sus necesidades o por la pérdida de objetivos o motivaciones, o el simple paso del tiempo. Para lograrlo hay que apuntar al fortalecimiento y renovación de las motivaciones.

3.3.3.5. La administración del vínculo

Las asociaciones requieren de una inversión continua de tiempo y energía, la eficacia de una alianza depende en último término de la forma en que se la conduce.

La atención concentrada de sus líderes y de quienes deben gestionarla es necesaria pero no suficiente para mantener el vínculo, se debe designar personas para manejar la relación y se les debe establecer funciones y responsabilidades bien definidas. La sustentabilidad se logra institucionalizando la alianza, difundiendo la participación y la responsabilidad de gestión en todas y cada una de las empresas integrantes del grupo. El reporte entre los socios debe ser fluido, constante, significativo y transparente.

Deben plantearse estrategias explícitas para la comunicación en el ámbito de la empresa, en el del grupo y con el contexto para promover e incrementar la viabilidad de la alianza. Las altas expectativas recíprocas ayudan a una gestión superior.

4. El caso de las lanchas amarillas descubiertas

4.1. Metodología

Se ha adoptado el tipo de investigación descriptiva, también llamado investigación diagnóstica, que consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreto indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. En este trabajo se describen situaciones y eventos relacionados con las artes de pesca, características propias de la actividad; la interacción entre las distintas unidades operativas, el grado de cooperación entre las mismas y la motivación que la genera, como antecedentes para poder detectar cómo enfrentarán los distintos actores un cambio radical en su actividad en el futuro.

La investigación que se propone es más de orden social que numérica, donde se sondearán situaciones y motivaciones que dan origen a decisiones de carácter táctico o pragmático, ante la realidad que tienen que vivir día a día en su lucha contra el medio hostil en el cual se desenvuelven, y las posibilidades de crear una visión que les permita “levantar la mira” y adoptar decisiones de tipo estratégica.

Los datos necesarios para llevar a cabo este trabajo se obtendrán directamente de la fuente, dado que se ha encontrado una especial predisposición en los integrantes de la comunidad: la “Sociedad de Patrones Pescadores” del Puerto de Mar del Plata, la Asociación de Patrones de Rada y Ría que son las dos agrupaciones que contienen a todo el universo en estudio. También contamos con el inapreciable asesoramiento del gerente de la Cooperativa Comarpes, de la cual, todos ellos son miembros. También se han considerado fuentes secundarias proporcionadas por el INIDEP, trabajos sociológicos realizados específicamente sobre la comunidad portuaria, como así también, un trabajo de investigación publicado en la Revista FACES, realizado por los integrantes del Instituto de Investigaciones pesqueras de la FCEyS de la UNNdP.

Con referencia a la muestra, al ser la comunidad que se analiza relativamente pequeña, se ha podido consultar casi a la totalidad de los miembros del sector.

La observación, como herramienta clásica de todo análisis en las Ciencias Sociales, permitió en principio la implementación de las posibles hipótesis.

Las entrevistas con los miembros de la comunidad nos permitirán acceder a lo significativo en la actividad que se estudia, para detectar sus percepciones e interpretaciones. Se ha logrado la colaboración de “informantes clave” que poseen conocimientos específicos y están interesados a compartirlos, de esta manera se podrá identificar los problemas relevantes y aprender las características subjetivas de los integrantes.

Entrevistamos al actual gerente de Comarpes, Rubén Burkhard con una serie de preguntas que nos sirvió de base para realizar una matriz FODA y confeccionar la encuesta que entregaríamos a los otros protagonistas de nuestro estudio

Lanchas amarillas tradicionales	
Fortalezas	Debilidades
<p>Sentido de pertenencia de los protagonistas Conocimiento de las artes de pesca (know how) La lancha es eficiente cuando tiene un buen patrón Conocimiento del mercado Organizaciones asociativas preexistentes (cooperativas y asociaciones de patrones) Tácticas asociativas en el mar (muy evidente ante la presencia de peligro inminente) Bajos Costos fijos de las unidades productivas. Permisos pesqueros ya otorgados, dentro de las doce millas correspondientes a la Prov. de Bs.As., habría un consentimiento implícito del Consejo Federal Pesquero para actuar más allá del límite provincial Inversión mucho menor que en un barco, eficiencia del capital invertido (lo que vale, es el permiso)</p>	<p>El individualismo acentuado entre los miembros de la colectividad (sálvese quien pueda) Alto grado de competitividad entre ellos (celosos, picardía y ventajeros) Resistencia al cambio Relación laboral conflictiva(sin dependencia, a la parte) Situación impositiva indefinida. Dependencia absoluta del factor climático. Son complicados en ver más allá Capacidad de captura limitada No tienen posibilidad de acondicionamiento del pescado (por ejemplo, no tienen espacio en bodega)</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Reconversión para lo productivo pesquero Flota tradicional en aplicación turística , de investigación y pesca deportiva</p>	<p>Intereses creados en el Consejo Federal Pesquero Recurso escaso en las actuales condiciones</p>

Reconversión	
Fortalezas	Debilidades
<p>Permisos pesqueros ya otorgados, dentro de las doce millas correspondientes a la Prov. de Bs.As., habría un consentimiento implícito del Consejo Federal Pesquero para actuar más allá del límite provincial Sentido de pertenencia de los protagonistas Conocimiento de las artes de pesca (know how) Conocimiento del mercado Organizaciones asociativas preexistentes (cooperativas y asociaciones de patrones) Tácticas asociativas en el mar (muy evidente ante la presencia de peligro inminente) Menor dependencia del factor climático Las nuevas embarcaciones contarán con un espacio para la bodega que permite llevar hielo</p>	<p>El individualismo acentuado entre los miembros de la colectividad (sálvese quien pueda) Alto grado de competitividad entre ellos (celosos, picardía y ventajeros) Resistencia al cambio Capacidad financiera para afrontar el préstamo</p>

que con un motor adicional la mantendrá a cero grado, lo que asegurará la calidad del producto Con la reconversión se aclararían las relaciones laborales e impositivas.	
Oportunidades	Amenazas
Estas nuevas embarcaciones les darán la posibilidad de alejarse más de la costa y poder competir por el cardumen.	Intereses creados en el Consejo Federal Pesquero El permiso de exceder las doce millas esta limitado, no habilita a las embarcaciones a estar fuera de puerto por más de una jornada. La inversión necesaria para las nuevas embarcaciones Requerimientos de Prefectura para utilizar las lanchas en el turismo o la investigación, o en la pesca deportiva

Para hacer sustentable el análisis se realizaron cuestionarios con el objeto de recolectar los datos, con preguntas cerradas, es decir de respuestas delimitadas y abiertas para profundizar una opinión o los motivos de su comportamiento. Se hizo una prueba piloto del cuestionario con nuestro “informante clave” de la Asociación de Patrones Pescadores de Mar del Plata y experimentado capitán, que transcribimos en el Anexo I

Esta información nos sirvió de base para reformular alguna de las preguntas:

Replanteo de la encuesta:

El objetivo de esta encuesta es identificar necesidades y expectativas de un sector de la pesca de nuestra ciudad. Su respuesta es imprescindible para lograr este objetivo. La encuesta es anónima y garantizamos la confidencialidad de los datos. GRACIAS.

1. Edad:

2. Cuál es su nacionalidad?

a. Argentino

b. Argentino naturalizado

c. Extranjero

-. país de de origen -----

-. año de ingreso -----

3. En cuanto a las características de SU EMPRENDIMIENTO

3. a. Qué antigüedad tiene su emprendimiento?

- a. Menos de 10 años
- b. Entre 10 y 19
- c. Entre 21 y 29
- d. Más de 30 años

3. b. Cuántas personas trabajan en el emprendimiento?

- Menos de 5
- Entre 6 y 10
- Entre 11 y 15

3. c. Es un emprendimiento de tipo:

- No familiar
- Familiar
- Unipersonal
- Varias personas

3. d. Según el modo en que está organizado; es una sociedad:

- de Hecho
- Cooperativa
- de Responsabilidad Limitada

4. Está asociado a alguna entidad?

- Asociación
- Cámara
- Otros
- Cuál? -----

5. Cómo trabajan?

- En forma individual
- En parejas
- En grupo

6. Qué tipo de pesca realiza?

- Cornalito
- Corvina
- Pescadilla
- Anchoita
- Otra
- Cuáles? -----

7. Cómo considera usted el resultado obtenido en los últimos cinco años?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. y el resultado de este año -20 12- en especial?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8.a. Según su criterio, a qué se debe ese resultado? -----

9. Por favor, Manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Poco de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
El sector pesquero hoy vive una crisis.					
Las lanchas amarillas son los menos afectadas por la crisis.					
La principal causa de la crisis es la falta de políticas de Estado.					
Las lanchas amarillas no tienen tecnología que les permita competir					
Este sector necesita ayuda para poder salir de la crisis					

10. Indique las dificultades que padece asignándole un valor de 1 a 5 siendo uno el de menor gravedad y 5 el de más gravedad.

- a. Falta del recurso natural
- b. Estacionalidad del trabajo
- c. Relación recurso/distancia
- d. Tecnología
- e. Costos

11. Frente a situaciones de crisis, qué soluciones le parecen posibles

- a. Asociarse con pares
- b. Tecnificarse individualmente
- c. Salir de la actividad

d. Regulación pesquera

e. Otra

Cuál -----

12. Y la reconversión, ¿le parece una salida posible? Si No

12.a. Su emprendimiento (y usted):

¿Esta preparado para un cambio en la actividad? Si No

¿Está preparado para un cambio de actividad? Si No

Si piensa en un cambio de actividad, siempre en el mar:

12. b. ¿Analiza o analizó la posibilidad de utilizar su actual embarcación con otros fines, no tradicionales? Si No

12. c. Si dijo SI, por ejemplo:

Turísticos Deportivos Científicos Otros-----

13. ¿Analizó la posibilidad de acceder a un préstamo? Si No

a. ¿Le interesa?

b. ¿Le parece posible?

c. ¿Le parece caro el costo?

d. ¿Qué condiciones debiera tener para que usted pueda acceder? :-----

14. Usted cree que con una nueva embarcación, con más tecnología, se lograría una mayor calidad del producto capturado Si No

15. Le interesaría integrar actividades que no involucren solamente la captura.

Procesamiento Comercialización

Distribución Gastronomía Otras -----

No me interesa integrar actividades

16. a. ¿Se siente capacitado para enfrentar una nueva gestión? Si No

16. b. Considera que las entidades que los agrupan están preparadas para capacitarlos en una nueva gestión? Si No

17. ¿Considera que la reconversión de la flota tendría impacto ambiental en la banquina chica? Si No

17 a ¿Cuál sería el impacto en el medio ambiente? -----

.....

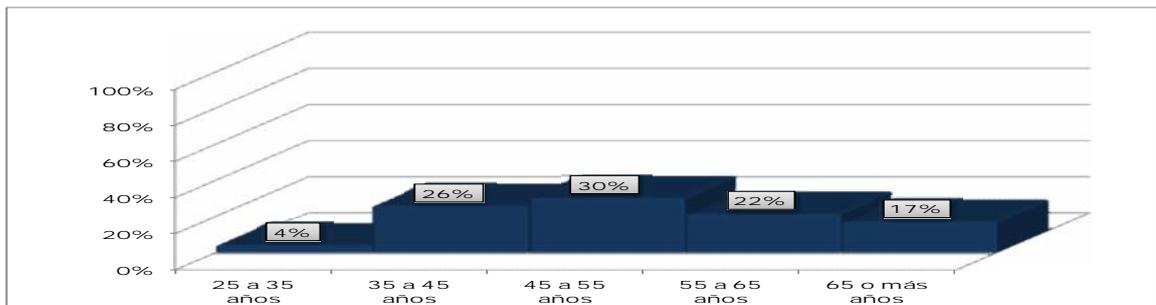
18. Si sobre el tema quiere decir algo que no le preguntamos, hágalo, su opinión nos interesa.

4.2. Resultados

Los datos obtenidos de esta encuesta fueron procesados con el asesoramiento especializado de de la doctora Amelia Ramírez, titular del Observatorio de la Ciudad, perteneciente a la Universidad FASTA, para lograr mayor rigor metodológico y ser presentado posteriormente al equipo técnico - económico del BID para interesarlos en esta temática, incrementando el nivel de impacto de la presente investigación.

La población estudiada está comprendida por los titulares de los emprendimientos pertenecientes al sector pesquero indicado. El número total de lanchas amarillas es de 33 y la muestra no probabilística quedó constituida por 24 titulares a los que se puedo acceder.

Distribución etárea:



La media resultante es 51 años con un desvío estándar de ±11,6 años

Se adjunta la tabla de frecuencias absolutas, ya que son pocos datos y los porcentajes pueden parecer altos y sólo responden a 1 o 2 personas

25 a 35 años	4%	1
35 a 45 años	26%	6
45 a 55 años	30%	7
55 a 65 años	22%	5
65 o más años	17%	4

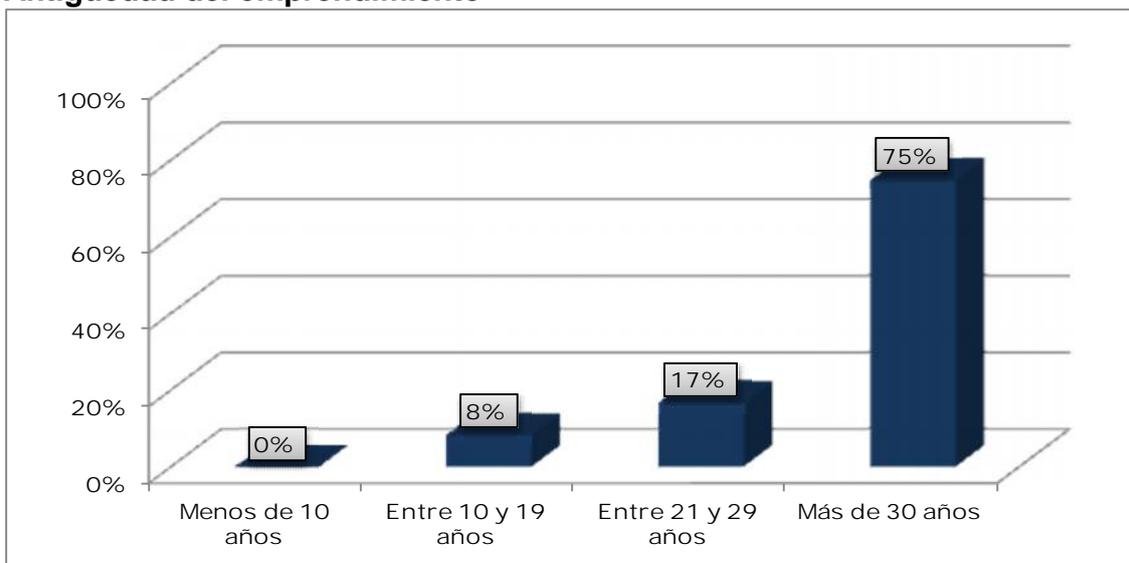
Distribución según origen

El 91% son argentinos (21 personas), del 9% restante que corresponde a 2 personas, 1 es argentino naturalizado y otro extranjero. En estos dos casos, el país de origen es Italia. El año de ingreso no fue respondido.

Características de los emprendimientos

La totalidad de los emprendimientos incluidos en la muestra son caracterizados como de **tipo familiar**.

Antigüedad del emprendimiento



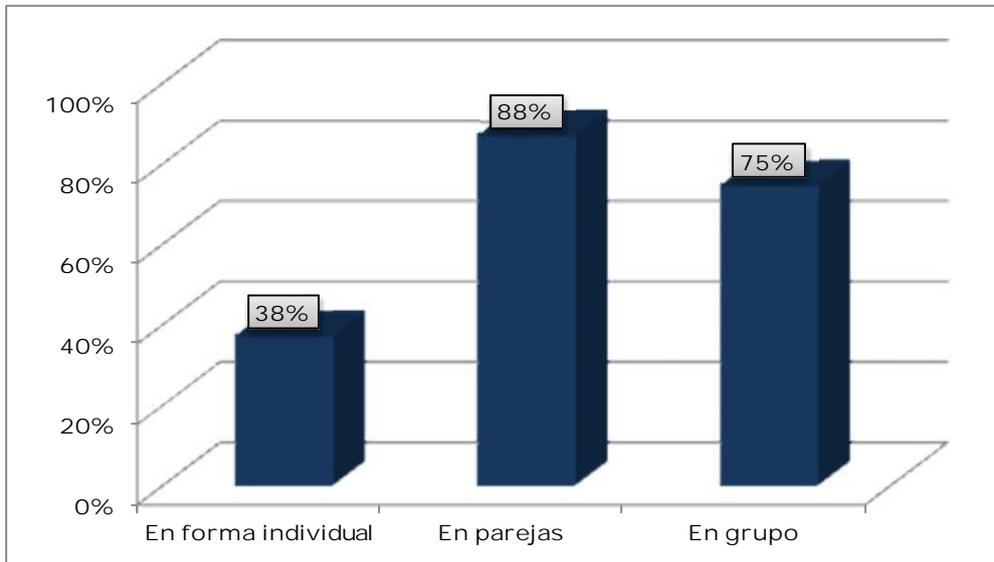
Como se advierte, se trata de emprendimientos iniciados hace ya muchos años, mayoritariamente más de 30.

El 96% tiene **entre 6 y 10 empleados**. Una sola persona (4%) respondió menos de 5 empleados y corresponde a una empresa que tiene entre 10 y 19 años de antigüedad

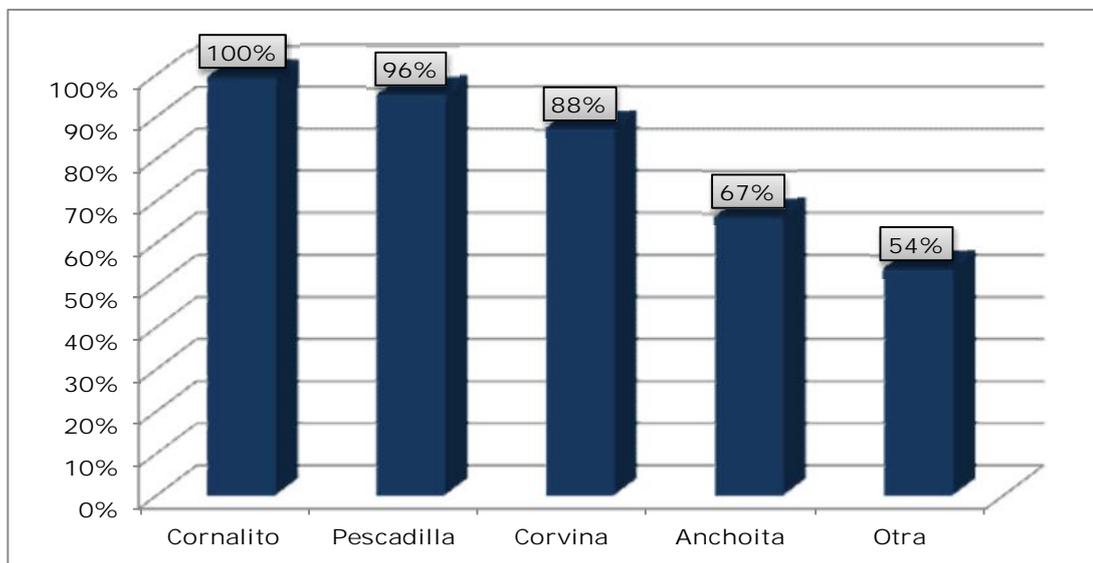
El 92% tiene el emprendimiento organizado como una **sociedad de hecho** y el 8% restante (2) en una **cooperativa**.

El 67% pertenece a **alguna asociación** y el 33% está **asociado a una cámara** cómo trabajan.

En relación al **modo en que trabajan** expresan que lo hacen mayoritariamente distribuidos en parejas y en grupo.



Tipo de pesca realiza

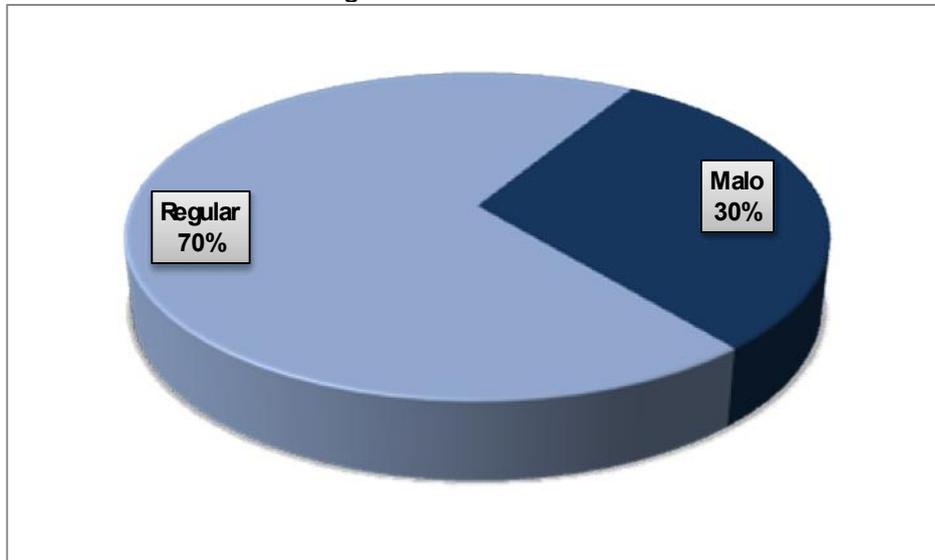


Otro tipo de pesca que realiza

Cuáles

caballa	21%	5
langostinos	4%	1
magru	8%	2
langostinos y magru	4%	1
langostino, camarón, caballa	8%	2
caballa, langostino	8%	2

Acercas de los **resultados obtenidos en los últimos 5 años**, expresaron que, como balance, podían evaluarlo como regular - malo



Respecto a los **resultados en 2012**, la totalidad expresó que los resultados fueron **malos**. Se consultó a cada encuestado, según su criterio a qué se debe ese resultado negativo. Expresaron lo siguiente:

- A los barcos • 1
- A que los barcos se arriman a la costa y no dejan entrar el pescado a la costa. • 2
- A la falta de recursos por que los barcos grandes acaparan todas las especies y no llega el pescado a nuestro alcance • 1
- A la falta de recursos • 1
- a la subexplotación de las pesca • 1

- A que hay muchos barcos y no la dejan arrimar • 1
- antes pescábamos nosotros las anchoitas y caballa para 53
conservas y 20 saladeros ahora los pescan los barcos y no llegan
a la costa, o sea a Mar del Plata • 1
- A la gran cantidad de barcos que efectúan tareas de pesca y por ese
motivo no llega a la costa o área de alcance de nuestras
embarcaciones • 1
- Los barcos nos sacaron las anchoitas y la caballa. Esto era las 2
cosechas mas importantes de las que vivían nuestros ante pasados
y nosotros • 1
- malos dirigentes • 1
- Los barcos con red de media agua lo buscan antes de la temporada
y van muy lejos a pescarlo, cuando nos toca no llega nada. • 1
- La falta de recursos, cada vez esta mas lejos • 1
- Se han hecho malas administraciones • 1
- por la cantidad de barcos en la costa • 1
- Al alejamiento de los cardúmenes • 1
- Distanciamiento de los cardúmenes directamente proporcional al mal
tiempo • 1
- La falta de recursos, es decir la pesca indiscriminada por los grandes
barcos • 1
- A que no tenemos más temporada, los barcos pescan la materia
prima que tendríamos nosotros en la mejores épocas y están
depredando el recurso. Dentro de Iso controles hay mucha
corrupción. • 1
- A que no se respetan las zonas de veda y a los barcos se les permite
pescar cerca de las playas, lo que esta reduciendo significativamente
las especies de la costa (pescadilla y corvina) • 1
- Los barcos nos sacan las safra de anchoitas y magru • 1
- No tenemos mas recursos en la costa y no llegamos con nuestras
embarcaciones • 1

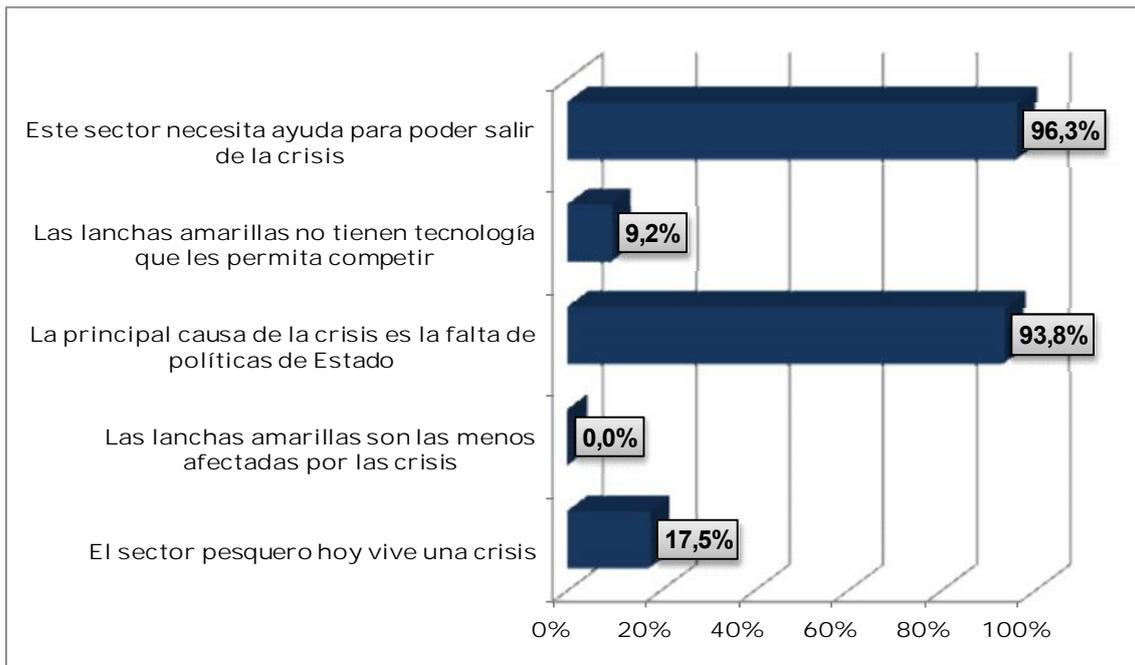
La encuesta propuso una serie de afirmaciones con el fin de conocer el grado de acuerdo respecto de cada una.

	Totalmen te en desacuer do	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuer do	Bastante de acuerdo	Totalmen te de acuerdo
El sector pesquero hoy vive	70%	9%	0%	0%	22%

una crisis

Las lanchas amarillas son las menos afectadas por las crisis	100%	0%	0%	0%	0%
La principal causa de la crisis es la falta de políticas de Estado	0%	4%	0%	9%	87%
Las lanchas amarillas no tienen tecnología que les permita competir	82%	5%	5%	0%	9%
Este sector necesita ayuda para poder salir de la crisis	0%	4%	0%	0%	96%

Los resultados de la tabla precedente pueden explicarse a través del grado promedio de acuerdo en relación a cada proposición:

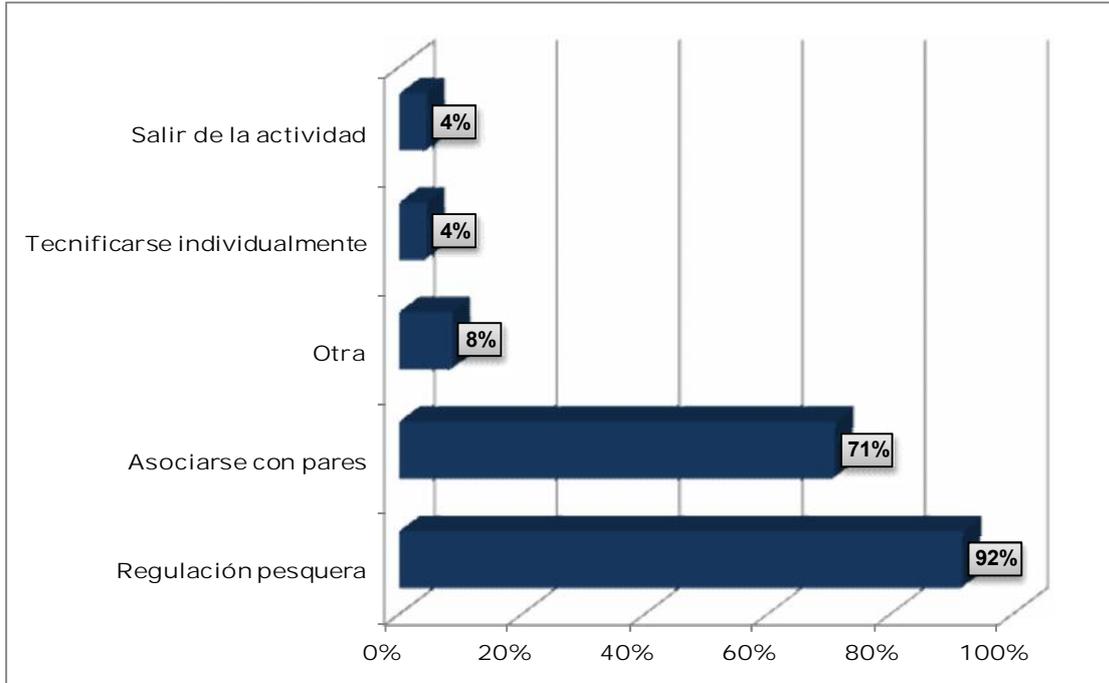


Consultados acerca de las dificultades se obtuvieron los siguientes resultados:

- Falta del recurso natural es seleccionada por todos como la dificultad más grave.
- La relación recurso/distancia es señalada con el mismo grado de importancia.
- En cuanto a los costos, el 92 % lo señala como muy importante.

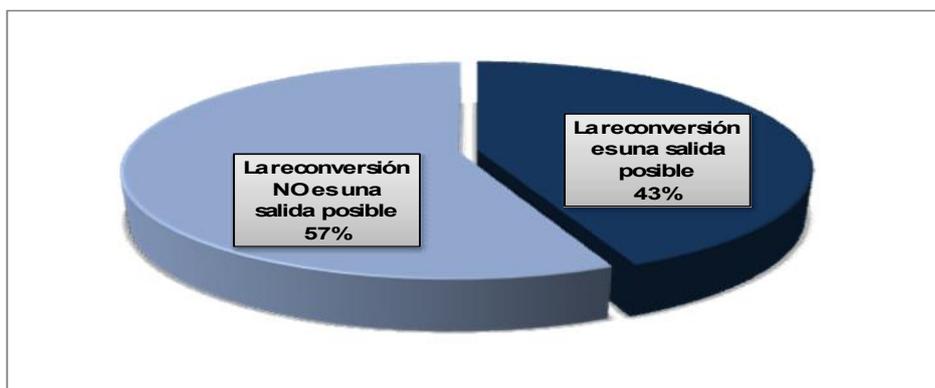
- La estacionalidad del trabajo y tecnología se posicionan como la dificultad menos importante (19 de 23 le asignaron el valor 1).

Se solicitó que expresaran **soluciones posibles** a la situación actual:



En cuanto a la respuesta “otras”, la respuesta fue **“respetar las vedas y que no haya tanta corrupción”**

Planteada la posibilidad de hacer efectiva una reconversión, las opiniones no son coincidentes.

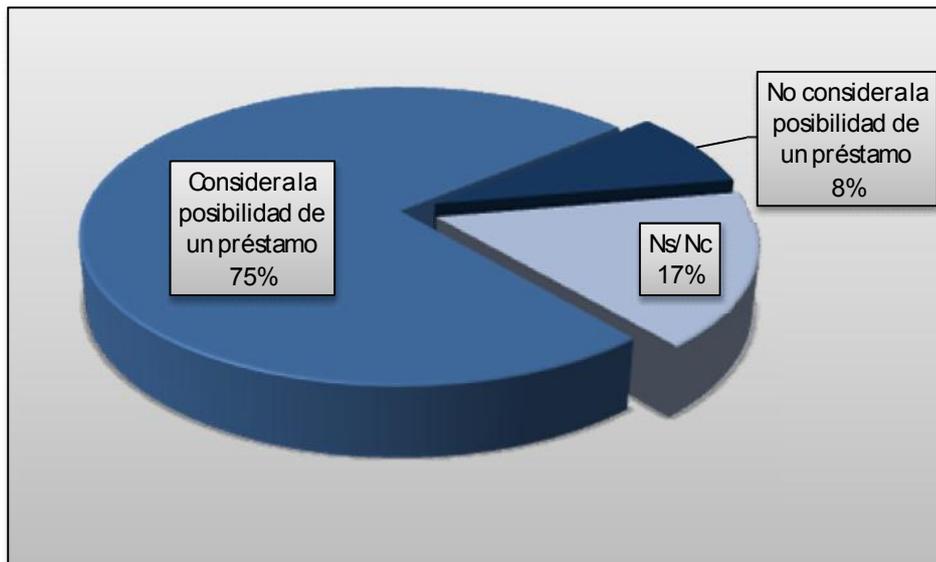


El 74% dice estar preparado para un cambio EN la actividad, pero nadie está preparado para un cambio DE actividad

El 74% afirma haber analizado la posibilidad de utilizar su embarcación con otros fines. Es interesante resaltar que del 26% restante, 2 personas (8%), a pesar de expresar que no han considerado esta alternativa, responden la siguiente pregunta referida a los fines considerados:

Turísticos	9%	2
Deportivos	0%	0
Científicos	9%	2
Otros	0%	0
Turísticos, deportivos y científicos	65%	15

Finalmente, se les preguntó si consideran posible acceder a un préstamo. La mayoría respondió afirmativamente y aproximadamente la mitad de estos lo señala como posible y un porcentaje menor considera que los costos son muy altos.



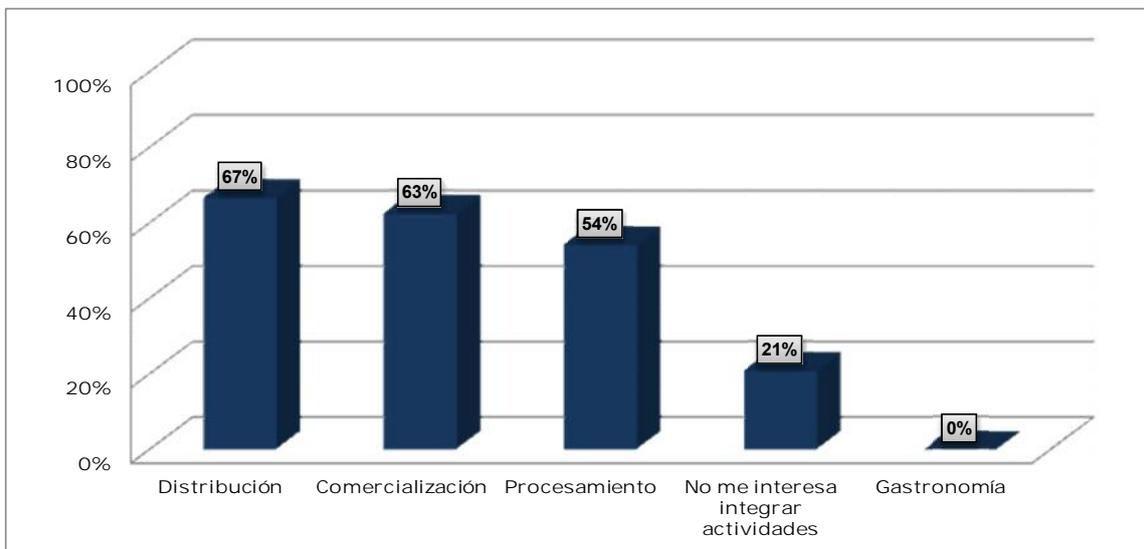
Le interesa	75%
Le parece posible	54%
Le parece caro el costo	13%

Se solicitó que mencionaran qué condiciones debiera tener un préstamo para que les resulte accesible. Expresaron lo siguiente:

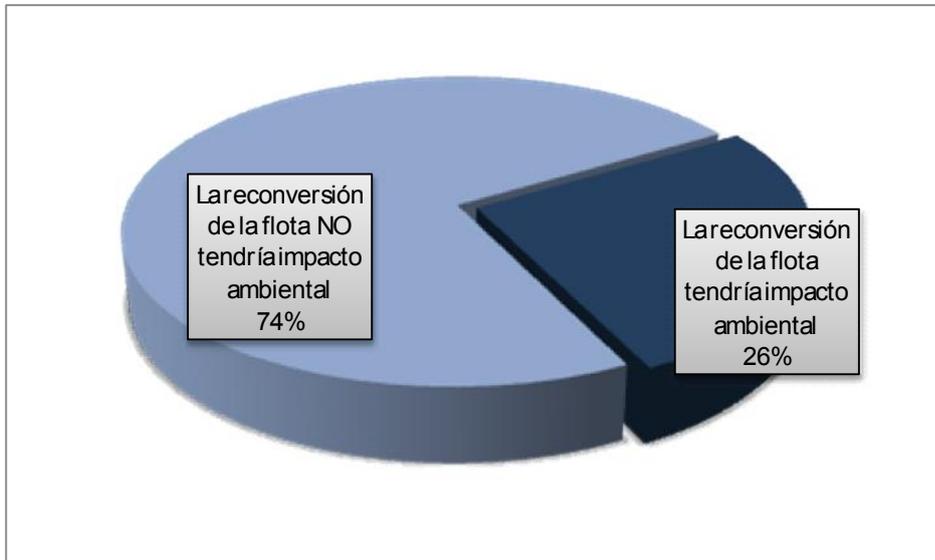
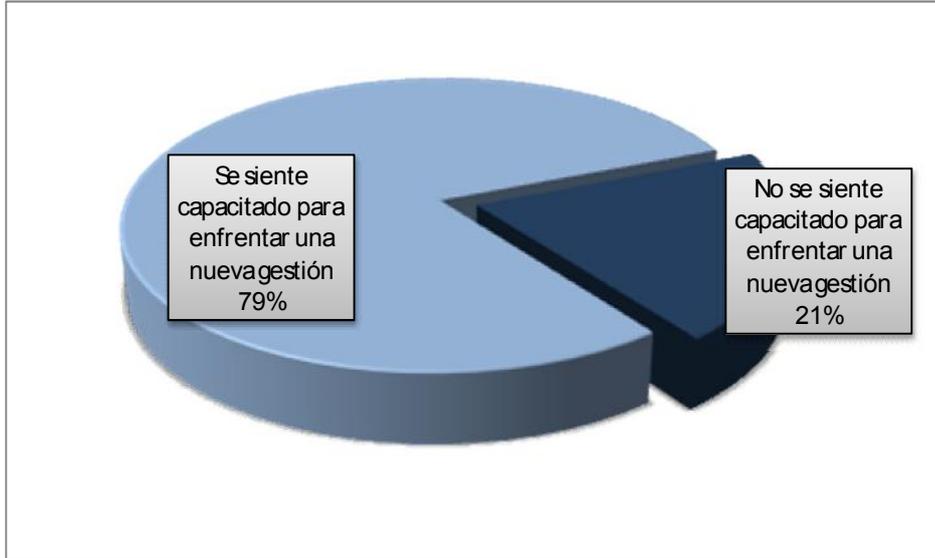
- Que haya recursos, que se pueda pescar, si hay continuidad en la actividad para poder pagar • 7
- Tiene que ser blando • 2
- Préstamos a largo plazo y con poco interés • 4
- Tendría que ser una cuota baja y a largos plazo • 1
- Que sea beneficioso lo que yo pueda realizar con la embarcación u otra tarea relacionada con la pesca y que sea a pagar en muchos años • 1
- Con un subsidio • 1
- Que se pueda tener una reactivación de estas embarcaciones • 1
- Debería ser un verdadero crédito de fomento a la producción con garantía prendaria • 1
- Que me permita tener una embarcaciones con la que pueda llegar al recurso pesquero • 2
- Tener recursos para poder pagar el crédito • 1
- Actividad que me permita llevar gente embarcada para el turismo • 1

El 92% cree que con una nueva embarcación, con más tecnología se lograría mayor calidad del producto terminado.

Manifiestan interés en integrar al emprendimiento nuevas actividades, mencionan las siguientes:



La mayoría considera que estar capacitada para enfrentar una nueva gestión y estima que la reconversión de la flota no tendría impacto ambiental.



Las lanchas amarillas no hacen nada al medio ambiente	1	6
ninguno		2
Seguiría igual / sería lo mismo		

Estaría más limpio el puerto	1
Mejoraría la calidad de vida de los pescadores y la producción	1
Perderíamos las embarcaciones que hicieron este puerto	1
Se perdería el atractivo turístico	1
Haríamos otras actividades con las lanchas	1

Finalmente se dio a los encuestados la posibilidad para expresar lo que desearan en relación con el tema con la mayor libertad. Se transcriben las expresiones con la mayor fidelidad posible:

- “Abramos los ojos con los barcos y los cupos de captura”.
- “Que tengamos igualdad para todos”.
- “Para un mejor control de las especies”.
- “Habría que poner cámaras a bordo de los buques grandes, no veedores ni inspectores”.
- “Más información a la comunidad acerca de la situación que estamos pasando las lanchas amarillas”.
- “Que por favor alguien se acuerde de nosotros”.
- “Que recuerden lo que hizo esta flota por nuestra ciudad”.
- “Nunca conseguimos nada; lo que logramos fue gracias a nuestro esfuerzo pero si seguimos así el esfuerzo se agota”.
- “Hasta hora no nos dieron nada, todo lo que uno hace es a puro pulmón”.
- “Nosotros no somos más inteligentes que Europa y Japón. Cuando ellos eliminaron redes de circulación lo hicieron por algo”.
- “El recurso no llega a nuestro alcance; anchoita y magrú no lo pescamos por que no llega al lugar donde podemos pescar nosotros. El recurso cada día está más lejos”.
- “Seria interesante tener un barco mayor a 24 metros para poder pescar todo lo que antes pescaba”.
- “Falta presencia del estado, regularizando la pesca y teniendo más control y con menos corrupción”.

- “Si los cardúmenes no llegan a la costa hay que ir a buscarlos con una unidad competente”.
- “Con respecto a una salida posible a la crisis desde la reconversión debería hacerse por una unidad productiva acorde con la realidad y con visión de futuro, que sea rentable y no deje de serlo para cuando dejamos de pagar el crédito. Estamos hablando de un barco de 24 metros”.
- “Que a la lanchas amarillas nos dejen trabajar tranquilos”.
- “En todas partes del mundo la pesca artesanal ha sido subvencionada por el gobierno por tener historia y por su atracción turística. No queremos que nos paguen pero si que entiendan que así vamos a desaparecer”.
- “Que nos dejen trabajar tranquilos y dignamente. Que no nos pongan tantas trabas de tipo administrativo y tantas inspecciones por parte de la Prefectura Naval Argentina”.
- “Las lanchas pescaban anchoita y magru, pesca que era el sustento de la flota. Hoy los barcos la empiezan a pescar antes de la fecha de temporada y esto acorta significativamente el ciclo de reproducción. Hoy en día la anchoita el magru no llegan a la costa y esta es la causa principal de la desaparición de las lanchas”.
- “Necesitamos subsidios porque no queda más pesca en la costa ni de anchoita ni de magru. Los barcos las pescan y las lanchas están desapareciendo poco a poco”.
- “Una embarcación de 17 metros no sirve para llegar al recurso”.

5. Recomendaciones y Conclusiones

Considerando el análisis metodológico podemos extraer algunos parámetros que nos resultarán de mucha utilidad para poder encontrar alternativas a esta problemática:

- La media de edad es de 51 años- gente que tiene un buen conocimiento (*know-how*)
- Con antigüedad en el emprendimiento de más de 30 años y de condición familiar.
- Acostumbrados a interactuar con mucha frecuencia y con una identidad fuerte
- Son conscientes de estar viviendo una crisis. Agravada en el 2012.
- Los recursos son escasos, pero para las lanchas inexistentes.
- Quieren un cambio, pero no salir de la pesca.

- Hay un pronunciado interés en agregar cadena de valor orientado a distribución comercialización y procesamiento.

De acuerdo a las pautas extraídas de la encuesta y para alinearnos a sus deseos y expectativas, hemos proyectado cuatro rumbos posibles:

1.- Reconversión de la flota, ampliamente expuesta en este trabajo, y analizada por los integrantes del sector, implicaría un grado de asociatividad demasiado profunda, conformando una persona jurídica y perdiendo como consecuencia la autonomía gerencial y la independencia jurídica tal como fue expuesto en el marco teórico, y no aconsejado por la personalidad de los componentes del sector.

Opinamos que si bien las raíces socioculturales son muy fuertes y profundas, el carácter individualista muy acentuado no fomenta un *affectio societatis* sólido como para constituir una sociedad de cualquier tipo. Que sería más factible lograr algún tipo de asociación estratégica, planteándose objetivos comunes, acordando metas, lineamientos y posicionamientos, con reportes completos y continuos; sin perder la autonomía operativa; como también lo expusieramos en el marco teórico y quedaran reflejados en el estudio de campo donde se puede percibir que están acostumbrados a asociaciones espurias y operativas.

También hay que tener en cuenta la composición etárea del sector que no es propicia para un nuevo aprendizaje y menos para un cambio de hábitos que implicarían las nuevas embarcaciones.

Es importante destacar, además, que ésta segunda generación, hijos de los inmigrantes y actualmente en actividad, que tienen una visión pesimista y con un futuro incierto, no han incentivado a la continuidad a la tercera generación, y se han ocupado de que se capaciten para otro tipo de ocupaciones.

De la encuesta surge que esta alternativa no cuenta con un absoluto apoyo

1- La propuesta presentada en el trabajo denominado Paseo “Lanchas Amarillas”: Espacio múltiple económico y social, con fines culturales, turísticos y comerciales. Complejo Portuario de Mar del Plata, publicado en la Revista *FACES* N° 20, realizado por el Grupo de Economía Pesquera, conjuntamente con otros docentes e investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, y del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP).

La propuesta del proyecto se orienta a utilizar espacios portuarios semi abandonados y deteriorados que es posible poner en valor para uso turístico y recreacional, a la vez de generar un sitio adecuado para brindar una genuina “memoria de la pesca”, que conserve las tradiciones y resalte los valores de los productos

pesqueros frescos comercializados directamente, y de los productos tradicionales conservas y preserves. El complejo tiene otras potencialidades como son las de valorizar el entorno, economizar costos de funcionamiento e interactuar con otros atractivos turísticos, servicios y comercios del lugar. De hecho, el Puerto por su singularidad y su oferta actual, puede aprovechar la sinergia que se generaría entre una alternativa cultural y comercial, revitalizando un espacio de consumo y de paseo diversificado para turistas y residentes.¹

Creemos que esta podría conformar un escenario de integración y una herramienta asociativa para fomentar tanto la integración horizontal como la vertical, reconociendo obviamente las trabas institucionales importantes que impone la superposición de jurisdicciones.

3- Integración horizontal y vertical: Estamos interesados en que subsista la imagen de lanchas amarillas, por lo tanto, tratamos de encontrar posibilidades estratégicas con respecto al desarrollo de nuevos productos y la búsqueda de nuevos nichos de mercado

La integración horizontal estaría orientada a mantenerlas operativas, generando distintas unidades de negocio que amortigüen la influencia de la estacionalidad y diversifiquen el riesgo, con objetivos de pesca comercial, deportiva, turismo, publicidad, educativo, investigativa, etc.

Al diversificar se depende menos del recurso escaso, y se ampliaría el espectro de las actividades productivas futuras sin destruir el pasado, con gerenciamiento independiente

Con respecto a la integración vertical, que de alguna manera podría asumirse como la más posible dado que la competitividad está menos presente. Habría que detectar los núcleos asociativos (generalmente de tres o cuatro componentes) para conformar el núcleo básico extractivo y preparar un equipo en tierra con personas afines y compatibles creando una cadena de valor que integre desde la captura, su procesamiento, *packaging*, distribución y comercialización, imponiendo una marca que represente frescura y calidad en el producto

Los participantes deben ser compatibles para que puedan funcionar como grupo actuando complementariamente, es un escenario posible dado que presupone la existencia de base de una comunidad de criterios, creencias y valores, y habría que fomentar una visión común de futuro que les plantee nuevos objetivos. Estos deben ser establecidos y consensuados explícitamente porque se trata de compartir el futuro y la toma de decisiones, dado que la conveniencia mutua es la motivación fundamental que impulsa la asociatividad.

De esta manera, no competirían con la actividad de los barcos ni en su mercado, sino orientándose hacia nuevos mercados, especialmente hacia el mercado interno, Se comercializaría un producto elaborado cuyo valor agregado sea significativamente superior al valor de la materia prima.

Se esquivaría el grave problema asociativo porque se organizarían núcleos pequeños de personas con mucha afinidad y se va creando una red productiva hacia abajo integrando personas semejantes, que además podrían aportar capacidades y recursos

3.-se aprovecharía el know how de toda la familia pescadora.

4.-se zanjearía el problema etéreo de los mayores y hasta podría interesar a la tercera generación, casi ausente en el actual escenario.

4- Una propuesta proactiva. En la búsqueda de soluciones sustentables, planteándonos un horizonte a largo plazo, y tomando distancia con los resultados obtenidos en la encuesta realizada al sector, nos permitimos incursionar en forma sutil en una actividad que podría modificar este sector productivo, la acuicultura.

Nuestra costa, no es muy propicia para el desarrollo de la acuicultura en el mar, porque que no contamos con accidentes costeros que la faciliten, pero tiene varias ventajas para desarrollar esta práctica:

- Adaptabilidad del medio ambiente.
- Importante infraestructura de plantas de procesamiento
- La industria pesquera tiene un perfil exportador importante

- La existencia de esta industria podría servir para apoyar la transformación de los pescadores artesanales en acuicultores. Si bien las inversiones serán evidentemente altas, solucionarían problemas de desabastecimiento de pescado marino y podrían generar mayor empleo tanto en trabajo directo como indirecto, además de una industria especializada en maricultura que acompañe el crecimiento.

A los efectos de ilustrarnos en la materia encontramos un informante clave, el Lic. Gabriel Bambill, con experiencia en este tema que nos permita indagar sobre la validez de la propuesta²

Para nuestra reunión con el licenciado, preparamos el cuestionario incluido en el Anexo II

El licenciado Bambill no se limitó solamente, a responder a nuestras preguntas, sino que tuvo la gentileza de aportar el proyecto que enriquece nuestro trabajo (Anexo III):

Estas cuatro alternativas tienen limitaciones importantes de índole política, jurisdiccional, natural y económica, por lo tanto y considerando que la unión hace la fuerza, planteamos una profunda integración asociativa entre los miembros del sector. La debilidad de esta opción es precisamente “la picardía individualista” de sus integrantes que no permite llevar a la asociatividad a un terreno estratégico, limitándolo al terreno táctico.

La cooperativa por ellos creada ante una situación de comercialización difícil hoy no representa para ellos una solución a sus problemas, es decir, de alguna manera, el remedio que sirvió en aquel momento determinado no es el aconsejado para el escenario actual si no se alinean sus objetivos.

Podríamos inferir además, que estas recomendaciones podrían ser complementarias y formar parte de una misma especie se adapta mejor a esto, que tenga una tecnología desarrollada y tenga un valor y una demanda significativa en el mercado. Hoy por ejemplo, el lenguado se adaptaría muy bien a este sistema pero el precio de mercado local e internacional y su demanda ya no son tan buenos. En cambio la trucha arcoíris engordada en agua de mar sería, en mi opinión una alternativa muy interesante. La trucha cultivada en agua de mar entraría, en el mercado local por ejemplo como el salmón chileno. En el año 2012 desarrollé un anteproyecto de cultivo de trucha arcoiris en agua de mar en una zona costera cercana a la ciudad de Mar del Plata solicitado por una empresa pesquera local después del paro portuario. El mismo iba a ser presentado

en la subsecretaría de Pesca de la Nación. No tengo ninguna certificación de que se haya presentado. Por esto último pongo a disposición este anteproyecto para que se analice su factibilidad económica y técnica. Adjunto copia del mismo, para ser utilizado como una alternativa de cultivo marino en las cercanías a Mar del Plata.

En cuanto a agua dulce se trabaja en un sistema de recirculación pero alternando especies: tilapia desde noviembre hasta abril y luego trucha arcoíris hasta fines de octubre. A corto plazo probaremos este último sistema con vegetales como tomate, albahaca, morrones, etc, sería un tipo de cultivo integral en la periferia de Mar del Plata.

3- ¿Podría llegar a lograrse un nivel de producción aceptable?

Si, por supuesto. Como no existe suficiente experiencia en estos sistemas de cultivo, lo importante es seguir determinados pasos: comenzar a una escala piloto, sacar datos precisos de tiempos de crecimiento, costos de producción y otras variables no menos importantes. Después de esto crecer de manera modular hasta alcanzar la rentabilidad del negocio. Esto es así por que ningún lugar es igual a otro, por ejemplo 2 lugares distantes en la costa 500 metros pero a distintas alturas a nivel del mar puede definir la rentabilidad del cultivo.

4- ¿Cuáles serían los tiempos de producción estimados?

Para poner en funcionamiento un emprendimiento como el cultivo de trucha arcoiris es en el corto plazo ya que existe en la zona y en el país una producción importante de alevines de esta especie, que son la base de una buena producción, o sea ya existe una tecnología desarrollada, solo habría que adaptarla a nuestra zona. En lo que se refiere a los tiempos de cultivo, se puede estimar como de 6 meses para llegar a juveniles de trucha arcoiris de 100-120 gramos y otros 6 meses de cultivo en agua de mar para llegar a ejemplares de 750 gramos promedio.

5- ¿Podría convertirse en un trabajo rentable?

Por supuesto que si. A la acuicultura hay que verla como una actividad rentable sino quedaría como un hobby. Lo que es cierto es que es una actividad productiva con inversiones más altas y con tecnologías algo más complejas. No hay mucha experiencia en acuicultura en nuestro país por lo cual lleva tiempo llegar a la rentabilidad y por otro lado, los productos obtenidos, los peces, no tienen un consumo masivo. Hasta ahora en el país, dieron buenos resultados, los emprendimientos en acuicultura como complemento de actividades agropecuarias.

6-¿En su opinión, los pescadores artesanales, podrían formar parte del proyecto?

Con una buena capacitación, los pescadores pueden ser técnicos del cultivo de peces. Además poseen mucho conocimiento en el manejo del pescado como fileteado, cadena de frío, etc. También conocen su comercialización.

Anexo III: Proyecto de Lic Bambill

CULTIVO DE TRUCHA Arco iris EN AGUA MARINA

INTRODUCCION

El cultivo de salmónidos, en especial la trucha Arco iris, se encuentra ampliamente difundido en el mundo sobre todo en aquellas zonas en donde existan cuerpos de agua dulce y de mar de buena calidad y abundancia.

La especie utilizada, en este caso, para la cria de salmónidos, corresponde a la especie *Oncorhynchus mykiss*, de la que usualmente se utiliza la variedad denominada Steelhead ("cabeza de acero"), de reconocida adaptación a las aguas marinas, de rápido crecimiento y alto porcentaje de musculatura. En Argentina, en los últimos años, se realizaron diferentes engordes con trucha arco iris en agua de mar a partir de ejemplares de 100 grs habiéndose obtenido excelentes resultados de crecimiento y supervivencia. Sin embargo no contaban con un respaldo técnico adecuado, por lo cual fracasaron.

El cultivo de salmónidos en agua de mar presenta ventajas con respecto al cultivo dulceacuícola:

1. La carne de las especies que se pueden cultivar en agua marina, resulta de calidad y sabor superior y con un valor comercial más elevado en el mercado.
2. La velocidad de crecimiento en agua salada de las truchas, es significativamente mayor que en agua dulce.
3. Las densidades de siembra y engorde (y por ende los rendimientos) son superiores en el medio marino.
4. El alto índice de conversión de los alimentos utilizados en acuicultura marina, no solo implican un menor costo operativo, sino que además, permiten el uso de piensos más baratos
5. En el mercado interno pueden conseguirse buenos precios de esta trucha en fresco ya que se trata de un producto (de más de 1 Kg por unidad y de carnes similares ó casi iguales al salmón: trucha salmonada), la que ocuparía el lugar del salmón chileno de importación. La trucha cultivada en agua de mar puede suplantar al salmón chileno, la de agua dulce NO.
6. Todos los salmónidos chilenos, o más del 90%, están infectados con parásitos tipo cestodes (la "tenia" de los salmónidos) por lo cual ingerirlo crudo para sushi, sashimi ó cebiche implica una infección. Los lagos patagónicos y de Chile están contaminados con este cestote y el método de cultivo en jaula hace que la infección se desarrolle sin poder controlarla. Según los parasitólogos chilenos al cestote o sus huevos y larvas alojados en músculo se lo mata con congelación de 3-7 días a -20 C.
7. Esta trucha salmonada posee la ventaja de comercializarse en fresco a diferencia del salmón chileno que se importa en su mayoría congelado. Cabe aclarar que los productos frescos alcanzan precios superiores a los congelados, ya que son utilizados en comidas más exóticas como el sushi, sashimi y cebiche, los cuales son consumidos tanto por las colonias orientales y últimamente por una parte de la población de las grandes ciudades.

Las truchas cultivadas en agua de mar del CELPA (pozo de 40-70 mts) estarán libres del cestote y se podrían certificar.

Experiencia

Para esta prueba se utilizarían 4 piletas circulares de 8 metros de diámetro, colocadas en un costado de un galpón en un sitio muy cercano al mar. Todas estas piletas funcionarían con un sistema de recirculación de agua de mar, pudiendo variar el porcentaje de recambio de agua de acuerdo a las temperaturas, oxígeno disuelto, sólidos en suspensión de los tanques. Con estos 4 tanques se espera una producción estimada de **4000 Kg de producto entero**, con ejemplares de **750 grs a 1 Kg** a partir de individuos de 100 gramos en **6 meses**.

Datos técnicos

Número de piletas:	8 piletas de 8 m à)
Volumen de cultivo:	400 m³
Recambio hora:	5% (20m³/hora).
Recirculación:	200 m³ /hora
Densidad de cultivo:	20 Kg/m³
Tiempo estimado de engorde:	6 meses
Producción/ciclo:	16.000 Kg.
Tasa de conversión:	1.5 : 1

REQUERIMIENTOS PARA LA PRUEBA

Alimento balanceado/ciclo:	24.000 Kg
Truchas necesarias:	45000 ejemplares de 100 grs
Mortalidad total Estimada:	menor al 5%

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contar con el personal técnico con gran experiencia y capacitación	<i>En general, poco interés de las autoridades de en la temática.</i>
Manejo de sistemas de recirculación en agua de mar	
Resultados en pocos meses	
Criadero de truchas en la ciudad de Necochea para obtención de juveniles	
CELPA: agua marina de pozo de excelente calidad y buena temperatura todo el año. Puede ser el único pozo de agua marina en el país.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Con esta especie existe un gran problema sanitario en Chile de donde Argentina importa gran cantidad de salmónidos	Costos por distancia al CELPA: la Logística de traslado y movimiento del personal, alimento, agua potable, repuestos, etc.

Practicamente no existe producción de salmónidos en agua de mar en el país (salvo en jaulas en Ushuaia)	
Potencial Mercado insatisfecho	

LISTA DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

COSTO ESTIMADO EN \$

	Cantida d	Precio Unit	Precio Total
INVERNADERO DE NYLON CON CIELO RASO 20x10m	1	66400	66400
POZO DE AGUA DE MAR 40-70 MTS	1	19100	52000
TANQUE DE 8 M DE DIÁMETRO completo	8	15000	120000
TANQUE DE PRFV DE 2500 LITROS DE CAPACIDAD	10	3050	30500
TANQUE DE PRFV DE 300 LITROS DE CAPACIDAD	8	758	6065
TANQUE BIO FILTRO FRP (2,000 lit.)	7	3700	25900
TANQUE TIPO OVAL DE PRFV DE 3X1.5X0.80 MTS	2	4680	9360
DECANTADOR DE FRP (600-750lit.)	12	850	10200
CAÑERÍA DE POLIPROPILENO A ROSCA Y PIEZAS VARIAS			16500
MANO DE OBRA ARMADO SISTEMA		7200	7200
BOMBA SUMERGIBLE ACERO INOX. 10 HP/380V (40m ³ /h)	1	11000	11000
BOMBA 400W/380V (12m ³ /h)	7	3800	26600
BOMBA TIPO IWAKI 250W/380V (8m ³ /J)	4	3000	12000
UV 120-160W/220V		2500	2500
ELEMENTO DE BIO FILTRO (1,500lit.)		750	750
ELECTRICIDAD: CABLE, TERMICAS, TABLEROS,		14800	14800
BAJADA DE ENERGÍA ELECTR., MANO DE OBRA		6500	6500
GENERADOR ELECTRICICO (15KVA)		20000	20000
TANQUE RESERVA 60 m ³ (RENOVACIÓN DE AGUA 5.10% DIARIO)	1	15000	15000
BLOWER DE 2 HP	1	7000	7000
MEDIDOR DE OXÍGENO DISUELTO	1	4500	4500
MEDIDOR DE TEMPERATURA	1	250	250
BALANZA CHICA	1	750	750
SUBTOTAL			\$465.775

INSUMOS POR AÑO

ALIMENTO BALANCEADO (para un año completo)			
COMBUSTIBLE			
OXÍGENO			
TÉCNICO RESPONSABLE DEL LUGAR			
TÉCNICO DE MANTENIM. Y SERENO			

TÉCNICO ACUICULTOR			
ARREGLOS EN GENERAL			
PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN			
GASTOS TOTAL AÑO			

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, Igor. La Estrategia de la Empresa. Universidad de Navarra, 1976
- AUSTIN, James. 2003 El desafío de la colaboración. Granica S.A., 2003 - 260 pp
- BLEEKE, Joel y ERNST, David, Colaboración competitiva: Cómo usas alianzas estratégicas en el mercado global, 1994, Wilmington, USA, Editorial Addison Wesley Iberoamericana S.A.
- BERTOLOTTI, ERRAZTI, CABUT, ALVAREZ, PAGANI, CARRQUIBORDE, OROQUIETA y PRADO, (1989) en Nülan Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales –UNMdP
- CLERI, Carlos (2001). Estrategias Pymes y cooperación interempresaria. Coyuntura. CABA 2001
- CLERI, Carlos -Estrategias de alianzas – Ediciones Macchi – 1999
- CLERI, Carlos – El libro de las PyMES – Ed. Granica – 2007
- Duck, Jeanie Daniel, 2004 Gestionar el cambio. El arte del equilibrio, en Gestión del Cambio-Harvard Business Review- Deusto 20
- Errazti & Bertolotti, 1998 Nülan Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales –UNMdP
- Errazti, Bertolotti y Hernández, (1998) en Nülan Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales –UNMdP
- ETKIN, Jorge. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. 2000, Chile, Editorial Prentice Hall.
- Jorge Etkin (2003) La crisis como fase del cambio no planeado en la organización. Enfoques T 2003 pag 767.
- ETKIN, Jorge, 2003 La crisis como fase del cambio no planeado en la organización Enfoques T 2003 pag. 768
- ETKIN, Jorge Ricardo, SCHVARSTEIN, Leonardo. 1993 Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Paidós, 320 páginas
- GONZÁLEZ UNZUETA, Cristina (2012) Empresas de Familia, libro 3 Cómo evitar y resolver conflictos. Universidad Siglo XXI. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012
- HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K., 1995 Compitiendo por el futuro, Buenos Aires, Editorial Ariel S.A.
- HAMMER, Michael y CHAMPI, James. 1994. Reingeniería. Editorial Norma, pag 12
- HAMMER, Michael y CHAMPI, James. 1994. Reingeniería. Editorial Norma, pag 32
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto FERNANDEZ COLLADO, Carlos BAPTISTA LUCIO, Pilar – Metodología de la Investigación - Mc Graw – HILL – 1998
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., Administración Estratégica un enfoque integrado, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- HOMANS George C. (1972)- El grupo humano. Capítulos 2 a 5, Elementos de la conducta. Pág. 52- EUDEBA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES -Buenos Aires - 1972

- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. 1996, Madrid, Editorial Prentice Hall.
- KLILSBURG, Bernardo., 1978 El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. Paidós 253 pp
- KOTTER, John P. (2004) Liderar el Cambio. En Gestión del Cambio-Harvard Business Review-Deusto 2004
- LAPASSADE, Georges. 1979(1985) Grupos, organizaciones e instituciones. GEDISA. 326 pp
- LASTA, RUARTE Y CAROZZA (2001) INIDEP. Publicaciones especiales, Tomo 3 Evolución de la flota pesquera argentina, artes de pesca y dispositivos selectivos
- LEACH, Peter (1993) La empresa familiar, Granica
- LEWIS Jordan. Alianzas Estratégicas Editorial Vergara, 1993
- Mayo, Elthon. The political Problem of Industrial Civilization. Citado por Homans, George 1972, Pág. 122, capítulo el Sistema Externo .
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. VOYER, John, El proceso estratégico, concepto, contexto y casos. 1997, México, Editorial Prentice Hall. Cap. 1
- MORIN, Edgar, CIURANA, Emilio Roger, MOTTA, Raúl Domingo. 2002 Educar en la era planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana. 2002. UNESCO - Universidad de Valladolid.
- PICHON- RIVIERE, Enrique- El proceso grupal – Ediciones Nueva Visión SAIC – 1985
- POTER, Michael, (1980) *Estrategias competitivas*
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.sisas
- QUINN, James B. (1980), En el Ensayo Estrategias para el Cambio de James Brian Quinn capítulos 1 y 5
- ROMANO YALOUR, Margot y TOBAR, Federico - ¿Cómo hacer tesis y monografías sobre políticas, servicios y sistemas de salud? –Ediciones Isalud – Buenos Aires- 1998
- THOMPSON Arthur y STRICKLAND III A.J., Administración Estratégica: conceptos y casos. 1999, México, Editorial Mc Graw Hill.
- VAZQUEZ, Alfonso- La imaginación estratégica- Ed. Granica S.A.- Barcelona 2000

¹ “El puerto de la ciudad de Mar del Plata es un recurso turístico que conjuga elementos culturales y naturales. Se circunscribe a un espacio abierto, en el cual la propuesta de la Sociedad de Patrones Pescadores del Complejo PASEO LANCHAS AMARILLAS, espacio múltiple económico y social, con fines culturales, turísticos y comerciales, generaría un mayor dinamismo de este patrimonio, permitiendo conservar y mejorar ese espacio auténtico y atractivo, teniendo presente que la autenticidad y la identidad son los elementos básicos que inspiran la filosofía del emprendimiento. Al mismo tiempo, permite transformar el Puerto en una importante oferta complementaria a la tradicional de “sol y playa” de Mar del Plata.

El territorio, definido como todo aquello que es función y resultado de la actividad humana, se convierte en patrimonio a través de la relación entre el hombre y su medio, adquiriendo carácter de recurso para la sociedad. En tal sentido, para turistas y residentes existen diferentes imágenes panorámicas que recrean la banquina, las embarcaciones, los lobos y la gente trabajando en el puerto, que conforman un símbolo espacial único; el Puerto y su trabajo reflejan vivencias y comportamientos de relevancia cultural; lo cotidiano confiere autenticidad al paseo que es percibido como un “paisaje cultural”, con una identidad que lo constituye en una parte significativa del patrimonio natural y cultural de Mar del Plata. Es por ello que el Puerto adquiere la condición de bien común y de testimonio de la comunidad que lo habita.

Tanto turistas como residentes manifestaron preferencia por los recursos tangibles e intangibles, naturales y culturales distintivos. La localización definitiva del Paseo, contigua a la Banquina de pescadores, busca rescatar y enriquecer turística y culturalmente la imagen tradicional del puerto marplatense a nivel local, regional, nacional e internacional, identificando áreas de contenidos patrimoniales sustanciales de una comunidad. En este contexto, la propuesta del museo de pesca artesanal resulta oportuna e íntegra, en una plaza de uso público, con instalaciones sanitarias adecuadas, la instalación de la tradicional megacarpa para la realización anual de la Fiesta nacional de los pescadores.

El Complejo con una planta demostrativa de procesamiento de pescados y mariscos y un módulo de venta directa, permitirá a los pescadores integrar las actividades primarias de captura a la comercialización final de los productos pesqueros con agregación de valor y mejores probabilidades de recuperar la rentabilidad perdida durante la crisis pesquera y revertir la

situación de emergencia económica. El módulo integrado para la venta de productos frescos y comercialización de productos terminados del Paseo brindará una marca propia con identificación de origen (Lanchas amarillas Mar del Plata), mejorando el precio de venta que conducirá a un aumento del consumo de productos del mar y fortalecerá el mercado interno marplatense y de turismo.

El mercado de productos pesqueros incluido en el Complejo, además de una fuente importante de ingresos, se constituiría en una alternativa recreativa porque propone un lugar apropiado para actividades de consumo de productos pesqueros, incentivando un mayor consumo de actividades recreativas y productos comerciales afines. Turistas y residentes encuestados manifestaron interés por ver un lugar de venta directa y preparación del pescado (99,7% y 99,4% respectivamente); por visitar un museo de pesca artesanal (99,0% y 98,4%) y pagar entrada para ingresar 96,9% y 96,5%)

Los productos pesqueros a comercializar en el Complejo deberán diferenciarse por tipo de producto y grupos de compradores homogéneos (residentes y turistas), que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades, intereses y preferencias y se alcancen al mismo tiempo los objetivos comerciales. La estrategia comercial en los productos frescos dirigidos a los turistas deberá centrarse en el empaque que les permita regresar a su lugar de residencia sin que el producto pierda sus características originales de frescura y sabor. Para aquellos productos frescos que cuentan con la preferencia de la población marplatense y los productos en conserva y preserves que cuentan actualmente con la preferencia de los turistas, se deben asegurar las condiciones de calidad, sanidad y ofrecerlos a un precio atractivo para el consumidor, utilizando la ventaja comparativa sobre otros locales de venta que proviene básicamente de la primera venta, eliminando costos de transporte, márgenes de venta mayorista y pérdidas por mala manipulación. La comercialización de productos en conserva y preserves deberá tener como objetivo su venta como una artesanía típica de la ciudad, motivando al turista a adquirirlas como muestra de su paso por el Puerto, con el fin de regalar y compartir a su regreso.

La evaluación económico financiera resultó sumamente satisfactoria, para un horizonte temporal de 20 años, con expectativas asociadas a la continuidad de la actividad. La tasa interna de retorno en el rango de 34,23% y 51,11%, es superior a la tasa de corte requerida para el proyecto, incluso el proyecto sería de cualquier forma rentable, aún cuando la tasa de corte a emplear para la comparación sea muy elevada, ya que la tasa de costo de oportunidad que refleje las restantes alternativas de rendimiento para cualquier otro proyecto de inversión, raramente superará el rango anterior. Por otra parte el incremento del ingreso real para los pescadores será equivalente al aumento de la productividad física de los factores disponibles; la generación de este tipo de proyectos puede generar más ventajas de las esperadas en los términos habituales, por el efecto de la redistribución del ingreso y la riqueza. Dado el perfil socio productivo cultural del proyecto Paseo Lanchas Amarillas, se propuso como forma jurídica más apta para este emprendimiento el de una asociación civil sin fines de lucro, a la que pudieran adherirse otras instituciones de pescadores de Mar del Plata.

La propuesta del museo está respaldada por las actuales tendencias de la demanda turística recreativa que asignan un papel importante a los museos, que en sus objetivos reflejan varios propósitos culturales y al mismo tiempo una determinada identidad (en este caso la del pescador) como componente significativo en el conjunto del producto turístico. Las alternativas del museo tienen relación con quienes serán sus usuarios naturales, es decir, los habitantes de Mar del Plata y los turistas. Para ello, se debe favorecer una participación activa de los usuarios y generar una instancia de mediación cultural que garantice la accesibilidad a distintos grupos sociales. Las muestras y actividades se diseñarán de modo que permitan atraer el interés del público en general y sean organizadas a partir de selección de temas que revistan importancia en la vida cotidiana del puerto. El Museo de la pesca artesanal dentro del paseo, se integrará en un circuito temático con el Museo del Mar y con el Museo del Puerto revalorizando la identidad marplatense.

² - Licenciado en Ciencias Biológicas (orientación Marina) Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, UNMDP.

- Jefe de Programa: "Desarrollo de Técnicas de Cultivo de Organismos Marinos" del, INIDEP, Mar del Plata, Argentina.

- Experto permanente en Maricultura (ad honorem) en la Convención sobre Diversidad Biológica para evaluar efectos de la Maricultura sobre la Biodiversidad marina y costera por la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable del Ministerio de Desarrollo Social, Buenos Aires

- Investigador del Proyecto Merluza de INIDEP de 1987 a 1994

- Jefe de Proyecto: Cultivo de Lenguado del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero, Mar del Plata, Argentina. Resolución INIDEP N° 184/1997.

- Jefe de Proyecto: Cultivo de Besugo y Lenguado del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP), Mar del Plata, Argentina. Desde 2004-2007.