

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA  
CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**LAS PÉRDIDAS ECONÓMICAS PRODUCIDAS POR FACTORES  
INTERNOS Y EXTERNOS EN LA INDUSTRIA PESQUERA DE  
ENSENADA EN EL AÑO 2005**

**TESIS QUE  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

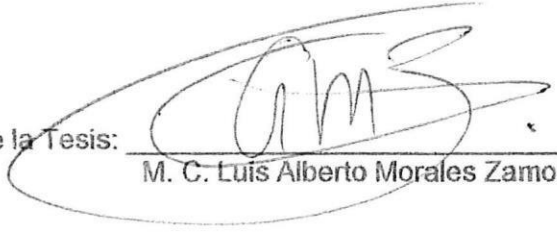
**JOSÉ DE JESÚS MORENO NERI**

**Ensenada, B. C.**

**Marzo 2006**

CONSTANCIA DE APROBACION

Director de la Tesis:



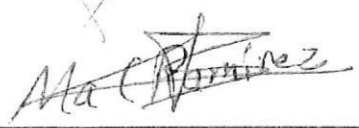
M. C. Luis Alberto Morales Zamorara

1.-



M. C. Ismael López Elizalde  
Sinodal

2.-



M. P. María Concepción Ramírez Barón  
Sinodal

## **Dedicatoria**

**Dedico este trabajo a Dios por la oportunidad de estar aquí, a mis padres José de Jesús + y Maria por su deseo de que fuera algo en la vida, a mis hermanos que han sido mi apoyo en el sendero de la vida.**

**A mi esposa Laura Alicia por su paciencia y tenacidad por hacer de mi cada vez mejor, a quien debo cada uno de mis logros académicos y profesionales.**

**A mis hijos José de Jesús, Luis Antonio y Rubén Adrián, que son la razón principal de mi existencia y motor de todas mis aspiraciones.**

**A mis amigos y compañeros Gracias.**

**M.A. José de Jesús Moreno Neri**

# Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I: Marco Referencial</b> .....	5
1.1. El área de estudio.....	5
1.2. Antecedentes del embargo atunero.....	9
1.3. Marcas comerciales famosas de productos pesqueros.....	11
<b>Capítulo II: Metodología</b> .....	14
2.1. Descripción del problema de estudio.....	14
2.2. Tipo de investigación.....	14
2.3. Definición conceptual de las variables.....	15
2.3.1. Factores internos.....	15
2.3.2. Factores externos.....	16
2.4. Descripción del instrumento de investigación.....	17
2.5. Procedimiento.....	18
2.6. Tratamiento de resultados.....	19
<b>Capítulo III. Descripción e interpretación de resultados</b> .....	20
3.1. Resultado de la aplicación de cuestionarios.....	20
<b>Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones</b> .....	34
4.1. Hallazgos.....	34
4.2. Recomendaciones .....	36
4.3. Limitaciones.....	37
4.4. Investigaciones futuras.....	37
<b>Anexos</b> .....	39
<b>Referencias</b> .....	51

## **Lista de Tablas**

Tabla 1.1. Volumen de la producción pesquera en peso vivo, por principales especies de peces en Baja California, durante el periodo enero - marzo de los años 2004 y 2005.....	6
Tabla 1.2. Marcas comerciales famosos de productos pesqueros.....	12
Tabulación de respuestas de los cuestionarios aplicados a las 7 empresas encuestadas.....	40

## Lista de figuras

Figura 1.1. Porcentaje de captura por especie en el 2002.....	7
Figura 1.2. Valor de la producción pesquera de 1996 al 2003.....	9
Figura 3.1. Representación de los gastos excesivos en las empresas pesqueras durante el periodo de estudio.....	20
Figura 3.2. Representación del área en donde suceden los mayores gastos en las empresas pesqueras durante el periodo de estudio.....	21
Figura 3.3. Reconocimiento de la gerencia de las empresas pesqueras sobre la magnitud de generación de mermas en sus procesos industriales.....	22
Figura 3.4. Manifestación de la capacidad de la gerencia para reducir o evitar las mermas producidas en el proceso de producción.....	22
Figura 3.5. Declaración de pérdidas por material en mal estado.....	23
Figura 3.6. Posibilidad de uso de artículos en mal estado.....	24
Figura 3.7. Declaración de la gerencia sobre la existencia de inventarios excesivos.....	24
Figura 3.8. Declaración de la gerencia sobre la generación de costos extras por inventarios excesivos en la industria pesquera de Ensenada.....	25
Figura 3.9. Declaración de la gerencia sobre la existencia de problemas en sus empresas con el equipo de refrigeración.....	26
Figura 3.10. Declaración de la gerencia sobre la existencia de materia prima utilizada en sus procesos productivos.....	27
Figura 3.11. Reconocimiento de la gerencia acerca del uso de intermediarios para la comercialización de sus productos.....	27
Figura 3.12. Consideración de la gerencia sobre la eficiencia de su proceso productivo.....	28
Figura 3.13. Definición de políticas, objetivos y metas de la industria pesquera de Ensenada.....	28
Figura 3.14. Consideración del personal de la industria pesquera en materia de capacitación.....	29
Figura 3.15. Opinión de la gerencia acerca de lo adecuado de sus estrategias financieras.....	30

Figura 3.16. Consideración de la calidad del sistema contable por parte de la gerencia.....	30
Figura 3.17. Afectación de la política exterior de Estados Unidos.....	31
Figura 3.18. Consideración de la demanda de los productos pesqueros por parte de la gerencia.....	32
Figura 3.19. Afectación de las vedas a los procesos de producción en la industria pesquera de Ensenada.....	32
Figura 3.20. Consideración del precio de los productos por parte de la gerencia.....	33
Figura 3.21. Percepción de la gerencia acerca de la afectación de la competencia.....	33

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Resultados generales extraídos de los cuestionarios.....	40
Anexo 2. Instrumento de investigación aplicado. ....	43
Anexo 3. Matriz de congruencia.....	47
Anexo 4. Siglas y Abreviaturas.....	48
Anexo 5. Glosario.....	49

## Introducción

La industria pesquera en Ensenada, B. C. es una actividad que posee múltiples problemas que limitan, entorpecen o frenan su desarrollo. La identificación de los factores de pérdidas en el sector señalado trae asociada la función preventiva de daños. El aprovechamiento racional e integral de los recursos materiales y humanos permite a las organizaciones mejorar y promover una cultura de la calidad en sus procesos productivos.

Este trabajo aporta un diagnóstico y una propuesta de mejora asociada a sus actividades productivas que sirvan a la industria para aprovechar oportunidades de ganancia, no sólo a ella misma como empresa, sino al recurso humano que labora en sus instalaciones. En este trabajo se caracteriza a la industria pesquera de Ensenada, según su tamaño de empresa, se reconocen los factores internos y externos que han afectado el desempeño de las empresas mencionadas, así como se describen sus necesidades para determinar las prioridades a seguir en su actividad productiva.

El presente trabajo tiene como meta principal destacar los aspectos más importantes que se deben considerar para evitar pérdidas y no caer en situaciones que puedan poner en peligro la estabilidad de las empresas pesqueras de Ensenada. Con ello se pueden abrir nuevas oportunidades de mejora en el negocio y no detener su capacidad de crecimiento. Porque basarse en un modelo administrativo rígido incrementa las probabilidades de generar pérdidas y con ello se pueda fracasar (Reyes, 2000).

Ante un mundo cambiante y competitivo, con una economía globalizada, resulta esencial para el empresario estar al tanto de las actividades que puedan afectar en gran medida su desarrollo. Lo anterior conduce al siguiente objetivo general de investigación: Determinar y caracterizar los principales factores de pérdidas económicas producidas en la industria pesquera de Ensenada en 2005. A partir de este objetivo general surgen los siguientes objetivos específicos: Definir cuales son los factores tanto internos como externos que provocan las pérdidas

económicas, y determinar cuales son las causas administrativas de dichas pérdidas.

Las hipótesis que se plantean en este estudio son las siguientes: La falta de aplicación de herramientas administrativas, financieras y contables generan pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada; los factores internos son más determinantes que los factores externos en la generación de pérdidas económicas de las empresas pesqueras en el año de 2005 y otra es; la existencia de situaciones externas fuera del alcance de los empresarios ocasionaron pérdidas en la industria pesquera de Ensenada en el año de 2005.

El problema fue indagado en el ámbito del puerto de Ensenada, B. C., considerando sus repercusiones regionales, nacionales e internacionales. La importancia de esta investigación radica en que permitirá ofrecer, en base a un diagnóstico de factores de pérdidas, una serie de alternativas y propuestas que pudieran dar solución a la grave problemática por la que atraviesa actualmente este sector industrial de Ensenada. Es necesario mantener la salud económica de este sector; las empresas pesqueras tienen que eficientizar sus procesos administrativos; tienen que redescubrirse con aspectos de "re-ingeniería" en sus operaciones; deben ofrecer mejores expectativas y constituir en ellas mismas nuevas promesas de inversión que representen un mayor bienestar para la población en donde se encuentran inmersas.

El problema de la pesca en Baja California debe ser abordado desde muchos criterios. Martínez-Hernández (2003) hace énfasis en algunos de ellos:

En la actualidad se calcula que un 80 por ciento de los barcos se encuentran parados, y el resto están trabajando, además de que las capturas están muy críticas, con lo cual se está logrando subsistir y sobrevivir a esta situación. El mercado está muy lento, las exportaciones, nos están pegando muy duro por todos lados, pero estamos aguantando (p, 23).

Batalla (2000) habla de la problemática pesquera en México, haciendo particular referencia al programa de pesca y acuicultura, en donde señala lo siguiente:

En referencia a la situación de la actividad pesquera en México, el programa de pesca y acuicultura 1995-2000 (SEMARNAP, 1996) señala la evidente marginación social y económica de la gran mayoría de los pescadores ribereños que operan la flota menor. También se menciona que existen rezagos significativos en diversas áreas, como la infraestructura pesquera, portuaria y acuícola, que muchas de las instalaciones de proceso y producción carecen de servicios adecuados y que el sector también enfrenta problemas de acceso al crédito, tasas de interés y garantías a los mismos, resolución de la cartera vencida del sector productivo, provocada por la situación económico-financiera del país (p. 2).

El desarrollo de este trabajo se integra de cuatro capítulos. En el primer capítulo se establece el marco referencial, donde se define el área de estudio, señalándose como tal al Municipio de Ensenada en el Estado de Baja California, mencionando la importancia que reviste y la problemática por la que atraviesa. Asimismo se reconoce al embargo atunero, como una de las principales causas que han contribuido a ese problema y a la retirada de marcas que en otros tiempos fueron reconocidas y representaban el poderío pesquero del Municipio.

En el segundo capítulo se incorpora una metodología, en la cual se precisa la descripción del problema de estudio. Ahí se refleja los bajos niveles de eficiencia y con ello bajos niveles de productividad, También se señalan los instrumentos de medición utilizados, para obtener la información. Se explican las variables para los factores tanto internos como externos y se explica que se trata de una investigación exploratoria descriptiva, donde el propósito principal es saber de que manera afectan las variables al problema de estudio.

En el tercer capítulo se hace un análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, así como una interpretación de resultados, su reflejo en los factores internos y externos, mas adelante se hace una propuesta para evaluar a las empresas del ramo pesquero.

Una vez hecha la evaluación de las empresas para constituir una guía de situaciones idóneas y adversas se pasa al cuarto capítulo en donde se hacen las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a los hallazgos.

Finalmente, se busca que el empresario sea altamente observador para detectar las oportunidades de mercado y con ello propiciar el éxito en sus negocios, que de alguna manera pueden darse situaciones de riesgo que en el mejor de los casos se aprende mas del fracaso que del éxito (Reyes, 2000a).

## **Capítulo I. Marco referencial**

### **1.1. El área de estudio**

El Estado de Baja California, debido a su extenso litoral, es un estado con vocación pesquera, (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2003) como pocas regiones en el mundo. La riqueza de sus mares se da sólo en una superficie menor al uno por ciento del total del océano y cuenta con recursos como: Aguas ricas en recursos marinos, recursos humanos especializados, investigación y desarrollo tecnológico propios, infraestructura de proceso de tierra, ausencia de contaminación en la mayoría de sus litorales, acceso a los mercados de exportación y nacionales, acceso a los mercados mundiales de insumos y materias primas.

En México la mayoría de las pesquerías, a pesar de estar sobre capitalizadas y sujetas a gran mortalidad por pesca, aún no se encuentran en situaciones de sobre-explotación similares (SFABC, 2003), como ocurre en la parte alta del océano Atlántico, en los mares de Canadá y Estados Unidos en donde ambos países llevan a cabo un programa de cooperación en pesquerías científicas para la recuperación de los recursos, al señalar zonas restrictivas en el mar para pescadores (Nikiforuk, 1996).

La Ley de Pesca señala en lo relativo a los recursos naturales (flora y fauna) cuyo medio de vida total, parcial o temporal, sea el agua. Su objetivo por garantizar la conservación, la preservación y el aprovechamiento racional de los recursos pesqueros al establecer las bases para su adecuado fomento y administración (Ley de Pesca y su Reglamento, 2005).

Como complemento de las anteriores ventajas, se tiene también una gran variedad de especies con potencial para su explotación, siendo estas más de 80. Sin embargo la actividad pesquera se ha centrado en las especies de mayor abundancia como: atún, sardina y tiburón; así como abulón, langosta, camarón, erizo y pepino de mar, lo anterior está publicado en el Programa Estatal de Pesca

y Acuacultura (PEPA) 2003-2007 (Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de B. C., 2003).

La información de SAGARPA (2005) incluye una descripción detallada de volúmenes de producción pesquera, en los años 2004 y 2005, tal como se indica en la Tabla 1. Como se puede observar en la Figura 1.1 (Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de B. C., 2003) que corresponde al año de 2002, predominan las mismas especies que se indican en la tabla 1, situación que denota los principales tipos productos marinos que se capturan en el municipio de Ensenada. Así como el tonelaje de captura por especie, para darnos cuenta de la variación obtenida en los años 2005 en relación con 2002.

Tabla 1.1 Volumen de la producción pesquera en peso vivo (toneladas), por principales especies de peces en Baja California, durante el periodo enero- marzo, 2004 y 2005.

ESPECIE	PRODUCCION		VARIACION		TOTAL 2005
	2004	2005	ABSOLUTA	PORCENTAJE	
Atún	2,397	2,809	413	17.22%	31,542
Sardina	5,593	7,968	2,375	42.47%	99,348
Mojarra	12	12	-0	-2.75%	17,208
Tiburón y cazón	1,375	948	-428	-31.11%	8,679
Camarón	60	152	92	*	12,673
Jaiba	0	1	0	*	4,704
Langosta	48	35	-13	-27.31%	292
Langostino	0	0	0	*	425
Ostión	180	197	17	9.49%	11,834
Calamar	0	9	9	0.00	6,592
Pulpo	76	47	-29	-38.38%	266
Almeja	127	303	175	*	1,830

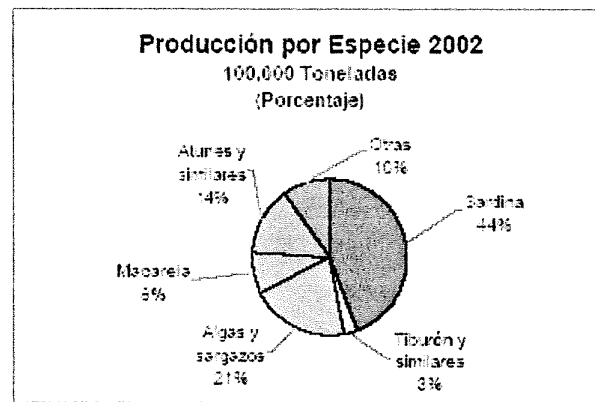
\*/ No aplica el cálculo por que la cifra del año base es cero ó la variación resultante es nula o superior al 110 %.

Fuente: Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca. Dirección de Evaluación y Programas Estratégicos.

Datos: Sistema de Indicadores de la Producción Pesquera (SIPP) y Sistema de Registro Integral de la Actividad Pesquera (SIRIAP).

NOTA: Las cifras están en toneladas y los porcentajes consideran las cantidades en kilogramos por tal motivo no son exactos.

Figura 1.1 Porcentaje de captura por especie en el 2002.



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

El Programa Estatal de Pesca y Acuicultura (PEPA) hace referencia a la situación del Sector Pesquero en Baja California. En este documento se afirma que se cuenta con 1280 kilómetros de costas que representan el 11.6% del total nacional. También se señala que el acceso a la pesca, esta determinado por el otorgamiento de permisos, concesiones y autoridades federales que definen las especies, las zonas y las artes de pesca a utilizar.

La actividad pesquera en esta entidad la desarrollan 175 organizaciones sociales, empresas y permisionarios libres. La operan 4 mil 682 personas que dependen de manera directa de la actividad tanto en pesca como en actividades de acuicultura. (Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de B. C., 2003).

En Ensenada se sitúan dos puertos, el de Ensenada y el del Sauzal con longitud de atraque de 1258 y 668 metros, respectivamente. Dan servicio a la flota atunera que consta de 64 embarcaciones, 15 de pelágicos menores, 29 escameros, 21 de pez espada y una sargacera. Además, asisten a 1602 embarcaciones menores que capturan tiburón, camarón, erizo, caracol, escama y otros más (SFABC 2003).

La Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Baja California reportó que "se localizaban en Ensenada 52 plantas de proceso en el año de 2003, resaltando las congeladoras, enlatadoras, procesadoras de gónada de erizo y reductoras de

pescado, las cuales disponen de tecnología atrasada con capacidad ociosa, que necesita renovación, para lograr una posición de competencia en los mercados” (p. 39). Las comunidades pesqueras más importantes son, Ensenada, Bahía de San Quintín, El Rosario, Eréndira, Santo Tomás, Santa Rosalita, Valle Tranquilo y, San José de la Palomas (SFABC, 2003).

La ciudad de Ensenada se localiza en el noroeste de México, a 100 Km. al sur de la frontera con Estados Unidos. Con una población de aproximadamente 370,000 habitantes en la zona urbana, registra una tasa anual de crecimiento de 2% (INEGI, 2004).

Es de gran importancia la actividad pesquera, para el desarrollo económico y social en el municipio de Ensenada. Su capacidad productiva; su habilidad de generar riqueza y empleos, la extensión y variedad de los litorales bajacalifornianos, encuentran a esta actividad como un detonante de impacto para la economía del estado, misma que sirve en gran medida de tres actividades que son; la captura, transformación y comercialización de los productos pesqueros.

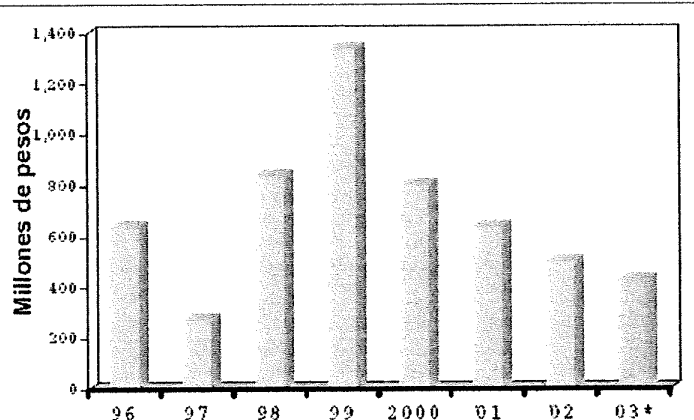
La actividad pesquera enfrenta una problemática muy difícil que se caracteriza por la escasez de créditos, la falta de regulación y ordenamiento, el rezago en materia de infraestructura y servicios, así como el desarrollo insuficiente de la investigación y la tecnología que faciliten la regulación biológica, la diversificación productiva y dirima las controversias entre la explotación económica de las especies y su conservación (Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Baja California, 2003, p.2).

Esta problemática ha producido el cierre de algunas plantas. Décadas atrás por el proceso de privatización de industrias paraestatales se ocasionaron efectos que hundieron a comunidades como El Sauzal, quienes vivían de la pesca. Actualmente la falta de capacidad de negociación y de una eficiente administración ha dejado al margen a la pesca (Martínez-Hernández, 2000, p. 7A). Por ello, se reconoce el empobrecimiento de una parte de la población que depende de estas actividades y, aún quienes se dedican a pesquerías de

mediana y alta rentabilidad, afrontan mermas y deterioro en su capacidad productiva en sus ingresos.

En la figura 1.2 se señala el valor de la producción pesquera por los años de 1996 a 2002, donde vemos el valor mínimo en 1997 y un repunte en 1999, para seguir disminuyendo en los siguientes años:

Figura 1.2. Valor de la Producción Pesquera de 1996 al 2003.



Fuente: Secretaría de Fomento Agropecuario (2003). Dirección de estadística y registros pesqueros del sistema de indicadores de la producción pesquera de la comisión de acuicultura y pesca (Martínez, 2003, p. 7)

Ante esta situación el Gobierno del Estado de Baja California y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación se propusieron elaborar un Plan Estatal de Pesca y Acuicultura con carácter incluyente y plural, con el propósito de coordinar, concertar e inducir dichas acciones entre los sectores público, privado y social, que venga a apoyar a la industria pesquera del estado.

### 1.2. Antecedentes del embargo atunero

La década de 1970 se significa por el impulso que se le da a las pesquerías por el entonces Presidente de la República Luís Echeverría Álvarez que a mas de eso

decreta no sólo para México sino para los países limítrofes al mar, lo que actualmente se conoce como la zona exclusiva de Mar Patrimonial, con una extensión de 200 millas mar adentro. Proposición hecha ante el seno de las Naciones Unidas y que fuera aprobada casi por unanimidad de los países miembros.

Tal situación no sólo trajo la oposición de los Estados Unidos, sino del Japón y algunos países más que impunemente saqueaban los recursos pesqueros de todos los países limítrofes al mar cuando vigente estaba la Ley Internacional de las 12 millas. Estados Unidos, y en especial la flota atunera californiana, ocupaba el primerísimo lugar a nivel mundial tanto en embarcaciones como en capturas seguido únicamente de Japón que también poseía una considerable flota tanto en el Pacífico como el Atlántico e incluido el Golfo de México (ENCISO, 1996).

Ante la inminente presión por parte de México y de otros países de la defensa y autonomía de su ya bien reconocido derecho de su Zona Exclusiva de Mar Patrimonial, Estados Unidos de Norteamérica se vio obligado y presionado por parte de México a dejar de capturar atún en la zona exclusiva mexicana, sobreviniendo en consecuencia el primer embargo atunero a la flota mexicana en 1980, cuando ya la flota se encontraba en un inesperado crecimiento.

La expansión y desarrollo de la flota atunera mexicana, con el apoyo financiero de varios países y organismos internacionales, afectó seriamente los intereses de las empacadoras y flota estadounidenses, lo que trajo por consecuencia que ésta se desplazara a otros lugares del orbe, creando o cambiando las empacadoras a países como Puerto Rico y Nueva Guinea, transportando parte de sus embarcaciones al África, Australia y el Océano Índico.

De 1980 a 1990, la flota atunera norteamericana del Pacífico quedó prácticamente desaparecida quedando sólo una planta empacadora en la región. El embargo atunero decretado contra México en la década de los ochentas para la compra de ese país del atún mexicano aunado a la primera crisis financiera, puso de cabeza y en evidencia la flota nacional debido a la inesperada crisis y el

nocivo control de cambios decretado después de la expropiación de la banca por parte del gobierno mexicano. Años difíciles estos para la flota atunera mexicana, pero la tenacidad de los armadores y cooperativistas nacionales, fue factor decisivo para que se diversificaran los mercados, encontrándose un abanico de compradores en Europa y Oriente.

La defensa del delfín por el grupo Greenpeace motiva a otras gentes a formar un nuevo grupo ecologista de nombre "Herat Island" piden y presionan a un juez norteamericano para que decreta nuevamente otro embargo atunero contra México, situación que produce efectos negativos para México decretándose así el segundo embargo atunero en la misma década, aspecto que pone nuevamente en condición difícil a la flota atunera nacional (Cháirez, 1996).

Esta crisis que generó el embargo atunero, llevó a que dejaran de exportarse cerca de 40 mil toneladas de atún al año, provocando el desplome de la producción nacional en 50 por ciento, al pasar de 160 mil a 80 mil toneladas (SEMARNAP, 1996). Los ingresos que dejó de percibir la flota atunera en ese lapso, al no exportar a Estados Unidos y a otros países, han sido en promedio de 36 millones de dólares al año. Estas cifras que maneja el fideicomiso Ecomar no consideran los impactos económicos en las áreas de empleos directos e indirectos y los servicios de apoyo a la flota pesquera. Esta situación se considera que ha sido una de las causas principales que originó la caída de la flota pesquera de Ensenada, la cual fue considerada en los años setentas como la más fuerte de México.

### **1.3. Marcas comerciales famosas de productos pesqueros.**

Las que antes fueron marcas de prestigio para la flota pesquera de Ensenada, ahora lo son para el Puerto de Mazatlán. Entre las marcas más reconocidas que en estas fechas estaban vigentes se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1.2. Marcas comerciales famosas de productos pesqueros.

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

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

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

De las 120 empresas afiliadas a CANAINPES - Ensenada en años anteriores, en la actualidad sólo se cuenta con 62, de las cuales algunas de ellas están en suspensión por diferentes causas (Vargas, 2006). Además, sólo 2 empacadoras estaban operando en esa época y estas son: González, Pérez y Reyes y Empacadora San Miguel, así como una planta de harina de pescado (CANAINPES 2005).

## **Capítulo II**

### **Metodología**

#### **2.1. Descripción del problema de estudio.**

A pesar de la riqueza de sus recursos naturales, el sector pesquero de la península de Baja California presenta bajos niveles de eficiencia y como consecuencia bajos e inestables índices de productividad. Entre los principales problemas y síntomas de este sector, destacan: el sobre-dimensionamiento de la flota, los bajos índices de rentabilidad, la ineficiencia e inefectividad de las instancias encargadas de la regulación, los conflictos entre usuarios, así como una inadecuada distribución de los beneficios derivados de la pesca, marginación y riesgos ocupacionales elevados (Enríquez y Danemann, 1998). Otros síntomas de la problemática pesquera existente son los conflictos por el derecho a explotar los recursos, sobre pesca, sobrecapitalización de la flota, infraestructura obsoleta, falta de interés en actividades pesqueras por parte del sector financiero y la sustitución de capturas de bajo volumen pero de alto valor por capturas de alto volumen pero bajo valor (Enríquez, 1999).

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., indica que para obtener la información orientadora de gran valía que permita elaborar un diagnóstico de las áreas críticas, se deberá indicar: la importancia que representa para la empresa la operación que se revisa, medida por las repercusiones que se tendrían si se mejorara su eficiencia, los indicadores, estructura de la organización, reglamentación gubernamental e información de la competencia (Comisión de Auditoría Operacional, 1989).

#### **2.2. Tipo de investigación:**

El tipo de investigación utilizado en este trabajo fue exploratoria-descriptiva, debido a que el propósito principal fue describir los principales problemas por los

que atraviesa la industria pesquera y saber de que manera afectan las variables independientes (la no aplicación de herramientas administrativas, financieras y contables, situaciones internas y situaciones externas fuera del alcance de los empresarios ensenadenses) en la variable dependiente (pérdidas económicas de empresas pesqueras del municipio de Ensenada, B. C. en el año de 2005).

### **2.3 Definición conceptual de las variables.**

Las variables dependientes e independientes manejadas en este trabajo son, en primer término, las pérdidas económicas que sufren las empresas dedicadas a la pesca en Ensenada y en segundo término tenemos las variables independientes que son las causas de esas pérdidas, mismas que pueden manipularse.

A continuación se definen las variables de esta tesis:

#### Variable dependiente:

Pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada en 2005.

#### Variables Independientes:

La falta de aplicación de herramientas administrativas, financieras y contables, situaciones internas y situaciones externas fuera del alcance de los empresarios ensenadenses.

#### Factores internos:

Falta de políticas, objetivos, metas, personal calificado, estrategias financieras adecuadas, sistemas contables efectivos, etc.

#### Factores externos:

Política exterior, demanda de productos, precio del producto, competencia, embargos a productor marinos, cierre de frontera con Estados Unidos a productos pesqueros, vedas, falta de créditos de apoyo a la pesca, etc.

### **2.3.1. Factores Internos**

#### **a. Procesos**

Falta del control de la calidad de productos (falta de competitividad), proceso de producción ineficiente, energía (combustibles y electricidad) mal aprovechada,

insuficiente infraestructura de procesos de producción, calidad en los productos, mermas (Sanguaza), necesidad de aplicación de sistemas de conservación y manejo de materia prima.

#### **b. Administración**

Aplicación ineficiente del proceso administrativo (falta de preparación), falta de una planeación estratégica (falta de compromiso), uso inadecuado de préstamos financieros (créditos), desconocimiento de mercados, rezagos administrativos, aumento del costo de producción, productividad, costos de producción (por unidad de producto), cuentas incobrables, necesidad de crear agrupaciones para establecer centros de comercialización tanto nacional como de exportación, costo alto de avituallamientos, entre otros.

#### **c. Auditorias Internas**

Administrativa, financiera y operacional.

#### **d. Recursos humanos**

Accidentes y enfermedades laborales, demandas, multas, calidad en el personal: capacitación y entrenamiento, etc.

### **2.3.2. Factores Externos**

#### **a. Imponderables:**

Falta de recurso (materia prima),

#### **b. Competencia.**

Marcas, precios y falta de demanda del producto

#### **c. Gobierno**

Exigencias ambientales y laborales exageradas por parte del gobierno, inexistencia de incentivos fiscales, legislación, permisos, obligaciones fiscales, ineficiencia de organismos reguladores, costos o impedimento de derechos de

acceso a recursos, falta de apoyos a la industria pesquera, dejando que los industriales pesqueros mexicanos sobrevivan solos.

#### **d. Bancos**

Falta de financiamientos razonables a la industria pesquera, acceso al crédito y altas tasas de interés.

### **2.4. Descripción del instrumento de investigación.**

Este estudio se realizó con el uso de encuestas especialmente diseñadas, aplicando un instrumento de investigación conocido como cuestionario. Este instrumento, el cual consideraba las causas de pérdidas en la industria pesquera de Ensenada así como los factores que las originan, se aplicó a funcionarios de empresas pesqueras de esta misma localidad.

El cuestionario aplicado constaba de 27 preguntas. Las primeras 16 de ellas se referían a la variable dependiente de "pérdidas". Las siguientes preguntas, referentes a factores internos fueron 4, mientras que las últimas 7 de ellas se refirieron a factores externos. Cada pregunta estaba acompañada de una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta que iba de excelente, muy bueno, bueno, regular, hasta deficiente, combinando otra escala de respuesta que iba de nada, muy poco, regular, y mucho, hasta demasiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Este instrumento también contenía 4 preguntas abiertas que tenían como propósito ampliar los conocimientos esperados y complementaron la información solicitada (Anexo II).

El instrumento de investigación fue revisado repetidamente por asesores de las materias de Seminario de Investigación, cursadas en la Maestría en Administración de la UABC. Posteriormente, con propósitos de probar la funcionalidad del mismo, éste fue "piloteado", es decir, con el propósito de detectar ambigüedad en alguna pregunta, repetición de preguntas o falta de entendimiento o claridad en las mismas, el instrumento fue aplicado solo a 10 personas, algunas de ellas elegidas al azar y otras por su conocimiento en la

elaboración de cuestionarios. Finalmente, fue perfeccionado el cuestionario tomando en consideración cada una de las observaciones aportadas.

## **2.5. Procedimiento**

Debido a que, en el diagnóstico preliminar de este estudio nos pudimos dar cuenta de la existencia de muy particulares situaciones que generan las pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada. Las empresas fueron seleccionadas bajo la consideración de diferentes contextos. Uno de ellos fue sobre la base de la representatividad de las empresas elegidas en la localidad, de conformidad con la recomendación del Director de la Cámara Nacional de la Industria Pesquera de Ensenada. Para dicha elección fueron considerados los siguientes criterios, para la siguiente cantidad de industrias pesqueras: En base de su tamaño (*número de empleados o ventas anuales*); sobre la base de su origen o nacionalidad de inversionistas; y basándose en su antigüedad o fecha de inicio de actividades.

Dada la experiencia y vasto conocimiento en este Sector, fueron de gran importancia las anteriores recomendaciones con las que participó en este trabajo el Director en turno de la Cámara Nacional de la Industria Pesquera en Ensenada.

La selección de las empresas para la aplicación del cuestionario, se hizo con base a la consideración de los siguientes criterios:

La muestra estuvo constituida por 7 de 62 empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria Pesquera, delegación Ensenada: 3 sobre la base de su tamaño (número de empleados o ventas anuales), 3 sobre la base de su origen o nacionalidad de inversionistas, 1 basándose en su antigüedad o fecha de inicio de actividades.

Una vez determinada la muestra bajo los criterios antes mencionados, se aplicó el instrumento en cada una de las empresas, de manera individual en el establecimiento físico de estas. La encuesta fue dirigida a funcionarios de dichas empresas. Después de explicar la finalidad de este estudio, al funcionario se le

dieron instrucciones para contestar el cuestionario de manera general, garantizando la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

## **2.6. Tratamiento de resultados**

Los resultados extraídos de los instrumentos aplicados fueron agrupados de acuerdo a las variables antes señaladas. Posteriormente fueron tabulados y graficados con el uso del base de datos Excel. Para poder interpretarlos, se calcularon porcentajes y relaciones entre variables lo que permitió analizar comportamientos y tendencias.

## Capítulo III

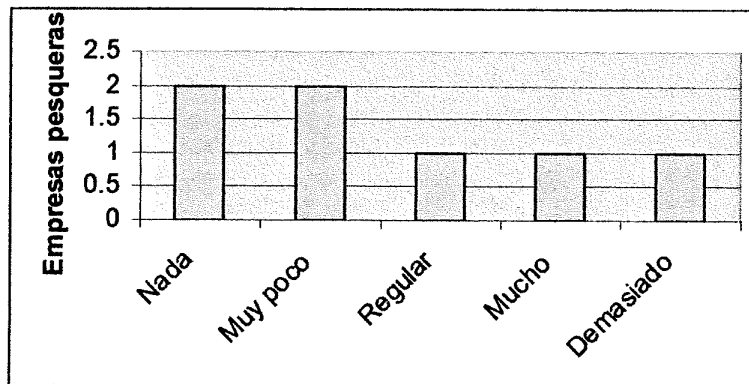
### Descripción e Interpretación de los Resultados

Primeramente se identifico las pérdidas que se dieron en el sector pesquero de Ensenada, así como los factores tanto internos como externos que las provocan, concentrando esta información y presentándola de manera gráfica, lo cual ofrece una forma mas clara de entender los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

#### 3.1. Resultados de la aplicación de cuestionarios.

2 de 7 gerentes (28.57%) de las empresas encuestadas manifestaron no tener nada de gastos excesivos. La misma cantidad de gerentes manifestó tener muy pocos gastos excesivos, mientras que el 14.29% su gasto excesivo era regular, demasiado y mucho respectivamente. Como se puede observar una de ellas declaró que dichos gastos sí los tenía en exceso (Figura 3.1).

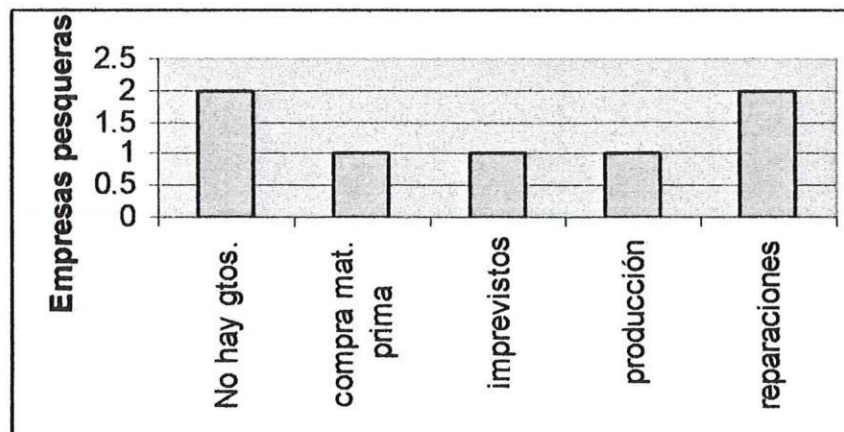
Figura 3.1. Representación de los gastos excesivos en las empresas pesqueras durante el periodo de estudio.



Los gastos excesivos declarados por 2 de 7 empresarios (28.57%) indican que suceden principalmente en el área de reparación, mantenimiento y consumo de energía eléctrica. Solo 1 de las 7 (14.29%), empresas declaró que el gasto sucede por concepto de adquisición de materia prima y esa misma cantidad fue

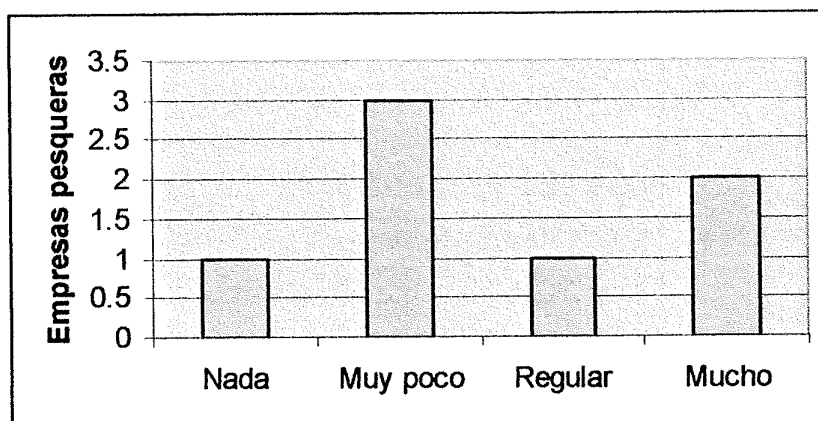
manifestado que sucedía por imprevistos y producción respectivamente. El 28.57% (2 de 7 empresarios) señalaron que no tienen gastos excesivos (Figura 3.2).

Figura 3.2. Representación del área en donde suceden los mayores gastos en las empresas pesqueras durante el periodo de estudio.



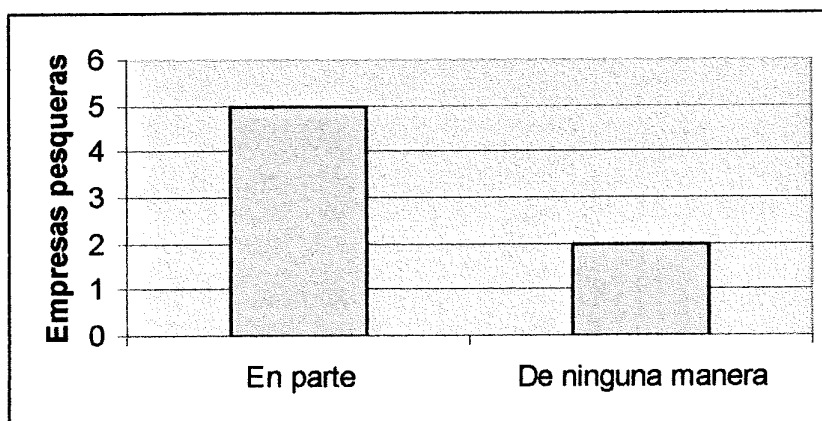
La respuesta de 3 de los 7 empresarios (42.86%), respecto a sufrir mermas, indica que se dan muy poco. 2 de 7 empresarios (28.57%) manifestaron que es mucha la merma producida, mientras que solo 1 de 7 (14.29%) dijeron que la merma producida es de regular a nada. Las mermas en la captura de pescado generalmente se dan en peso, porque es refrigerado en el mismo barco en salmuera y posteriormente entregado al cliente. En la industrialización del producto si existen mermas, porque no todo el producto es aprovechado y parte del mismo se pierde en el mismo proceso (Figura 3.3).

Figura 3.3. Reconocimiento de la gerencia de las empresas pesqueras sobre la magnitud de generación de mermas en sus procesos industriales.



A este respecto 5 de 7 de los empresarios que tienen mermas (71.43%), señalan que, en parte, se pueden evitar y 2 de 7 encuestados (28.57%) no las pueden evitar de ninguna manera. Esto principalmente por la naturaleza del producto, que necesariamente requiere de buenos sistemas de refrigeración. En el caso de industrialización del producto, es importante señalar que no es aprovechado en su totalidad, porque no se utiliza la cabeza, vísceras, aletas y cola (Figura 3.4).

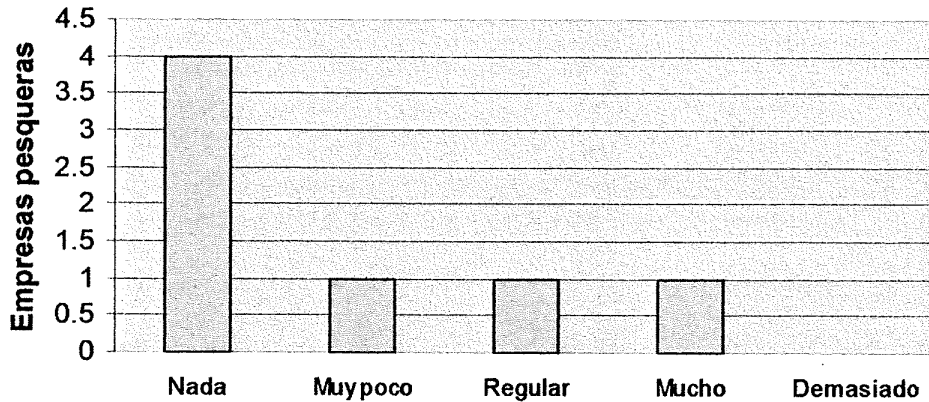
Figura 3.4. Manifestación de la capacidad de la gerencia para reducir o evitar las mermas producidas en el proceso de producción.



Por otra para las empresas pesqueras procuran no tener artículos en mal estado. Así lo declararon 4 de 7 empresarios encuestados (57.14%) quienes manifestaron

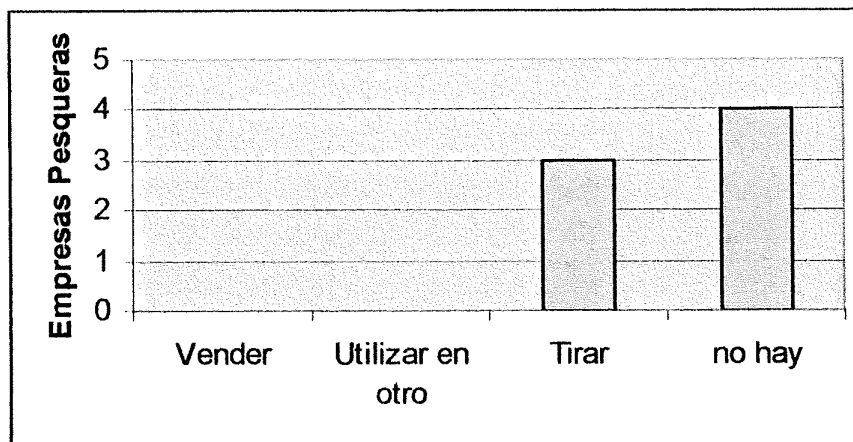
no tenerlos. Su conservación requiere de equipo en buen estado y de todo un proceso para cumplir con la reglamentación sanitaria, que para este tipo de empresas es muy rigurosa. 1 de cada 7 empresarios (14.29%) señalaron que tienen mucho, regular y muy pocos artículos en mal estado respectivamente, que buscan darles un uso adicional, con el fin de evitar al máximo cualquier pérdida de la materia prima adquirida (Figura 3.5).

Figura 3.5. Declaración de pérdidas por material en mal estado.



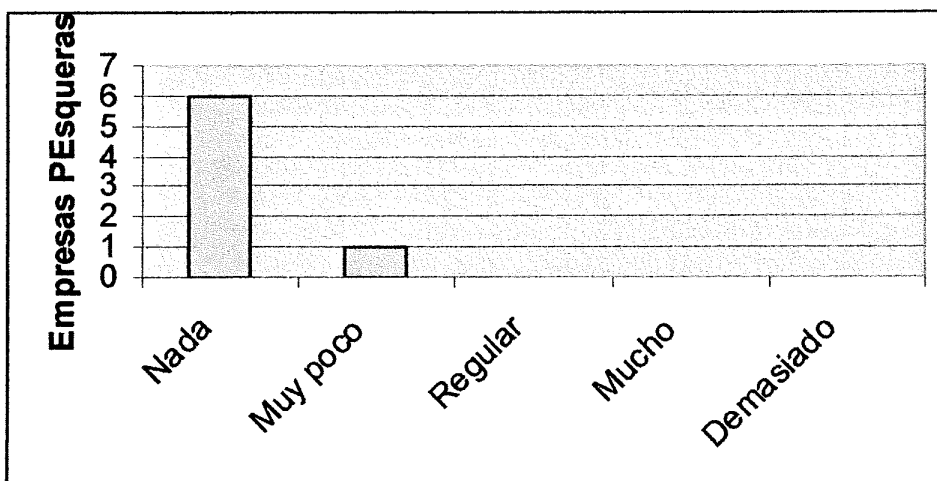
Con respecto al uso de la materia prima en mal estado, de 7 empresarios encuestados, 3 indicaron que los artículos en mal estado se tienen que tirar (42.86%). Como se ha venido señalando, se trata de artículos perecederos que difícilmente se les pueda dar uso diferente para el que está destinado, como es su consumo. Quienes les dan uso a esta materia prima descompuesta, lo hacen para la producción de harina de pescado, fertilizantes, etc. Por otro lado 4 de 7 empresarios (57.14%) manifestaron no tener artículos en mal estado (Figura 3.6).

Figura 3.6. Posibilidad de uso de artículos en mal estado.



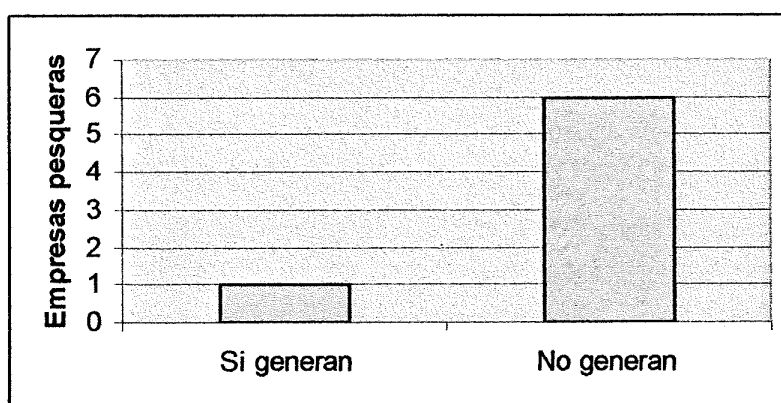
Los inventarios excesivos según los resultados de las encuestas indican que 6 de 7 empresarios (85.71%) no los tiene y que 1 de 7 (14.29%) si los tiene. Esto señala que los inventarios excesivos no se dan en las empresas pesqueras de Ensenada, debido a que el producto se almacena en el mismo barco, para ser descargado y enviarlo directamente a las bodegas del cliente, evitando con ello el costo de almacenamiento y refrigeración. Quienes industrializan el producto reflejan la existencia de buenos controles de inventarios, porque procuran que se dé por poco tiempo para evitar el uso de espacios y energía (Figura 3.7).

Figura 3.7. Declaración de la gerencia sobre la existencia de inventarios excesivos.



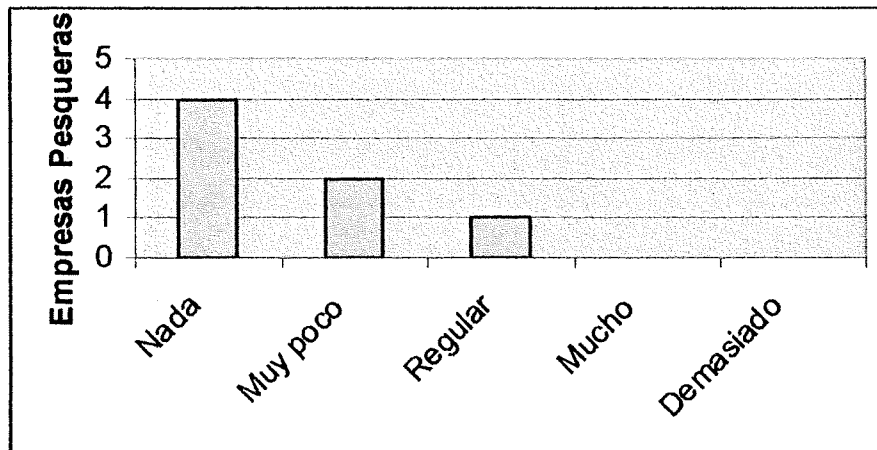
Los costos extras por refrigeración del producto, se evitan cuando este se entrega en las bodegas del cliente. Por ello, 6 de 7 empresarios (85.71%) contestaron que los costos por inventarios excesivos no se generan. Por otro lado, 1 de 7 encuestados (14.29%) señalaron que si se generan. Sin embargo, como se puede observar en la figura 3.8, estos costos extras se dan muy poco, porque son las empresas que industrializan el producto quienes si requieren de contar con espacios y equipos para ello (Figura 3.8).

Figura 3.8. Declaración de la gerencia sobre la generación de costos extras por inventarios excesivos en la industria pesquera de Ensenada.



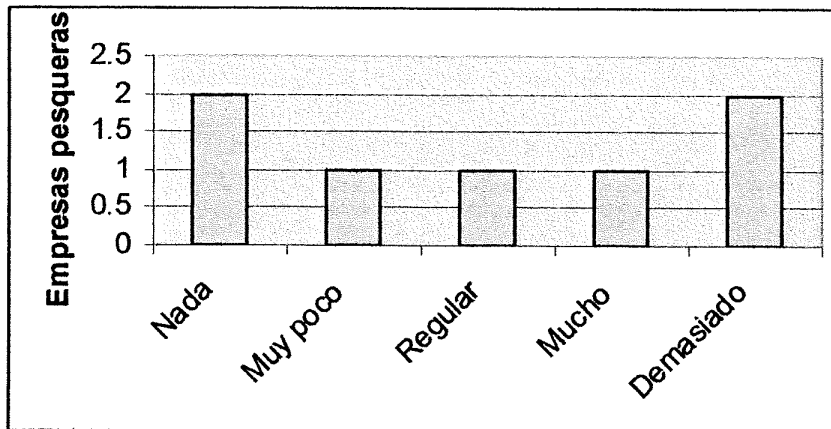
Ante la existencia de problemas con el equipo de refrigeración, 2 de 7 empresarios pesqueros (28.57%) señalaron que son muy pocos los casos de problemas con estos equipos. Por otra parte, solo 1 de los 7 encuestados manifestó que regularmente los tiene (4.29%). En este sector es primordial contar con equipos en buen estado debido a la necesidad de conservar un producto delicado por naturaleza, ya que una situación contraria afecta en gran forma a las empresas. Lo anterior trae como consecuencia costos de mantenimiento y consumo de energía eléctrica, como ya se mencionó al principio de este capítulo. Por otro lado, 4 de 7 encuestados no tenían nada de problemas con sus equipos de refrigeración (Figura 3.9).

Figura 3.9. Declaración de la gerencia sobre la existencia de problemas en sus empresas con el equipo de refrigeración.



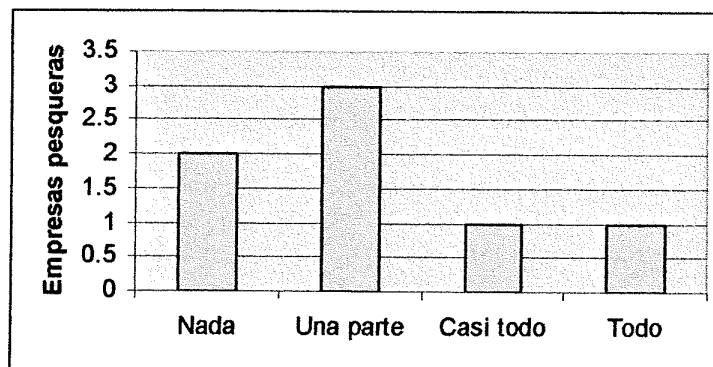
Con respecto a la declaración de la gerencia sobre la existencia de escasez de materia prima utilizada en sus procesos productivos, 2 de 7 empresarios (28.57%) contestaron que dicha escasez es demasiada. La misma cantidad de empresarios (2 de 7 empresarios, 28.57%) manifestaron que no existía nada de escasez de materia prima, mientras que 1 de cada 7 de los encuestados (14.29%) señalaron que la escasez de materia prima se da muy poco, regular y mucho respectivamente. Generalmente este tipo de problemas se presenta en aquellas empresas que realizan algún proceso de transformación. También hay empresarios que indican que no sufren escasez del producto, porque capturan, almacenan en el barco y entregan al comprador directamente de sus almacenes (Figura 3.10).

Figura 3.10. Declaración de la gerencia sobre la existencia de escasez de materia prima utilizada en sus procesos productivos.



En relación con el uso de intermediarios en la comercialización del producto, 3 de 7 empresarios (42.85%) indican que una parte de sus ventas las realizan a través de estos. 1 de 7 de los encuestados (14.29%) señalaron que casi todo y todo utilizan los servicios de intermediarios en sus ventas y 2 de 7 empresarios (28.57%) señalaron que no realizan nada de ventas a través de estos. Esto significa que una mayoría de empresas pesqueras comercializa sus productos a través de intermediarios (Figura 3.11).

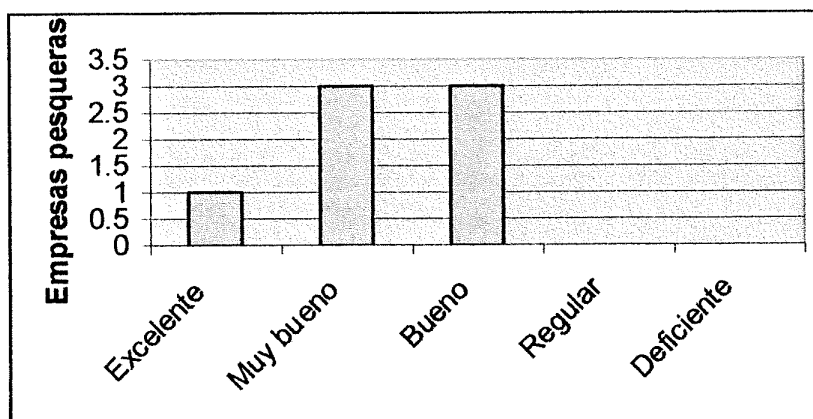
Figura 3.11. Reconocimiento de la gerencia acerca del uso de intermediarios para la comercialización de sus productos.



Por otra parte, el proceso productivo fue considerado como muy bueno por 3 de 7 empresarios (42.85%) y bueno por la misma cantidad de personal de gerencia

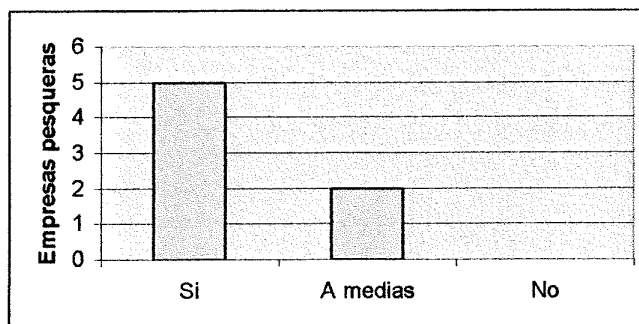
entrevistada. Solo 1 de 7 (14.29%) señaló que para ellos es excelente. Esto indica que la gerencia, en general, confía en sus procesos productivos (Figura 3.12).

Figura 3.12. Consideración de la gerencia sobre la eficiencia de su proceso productivo.



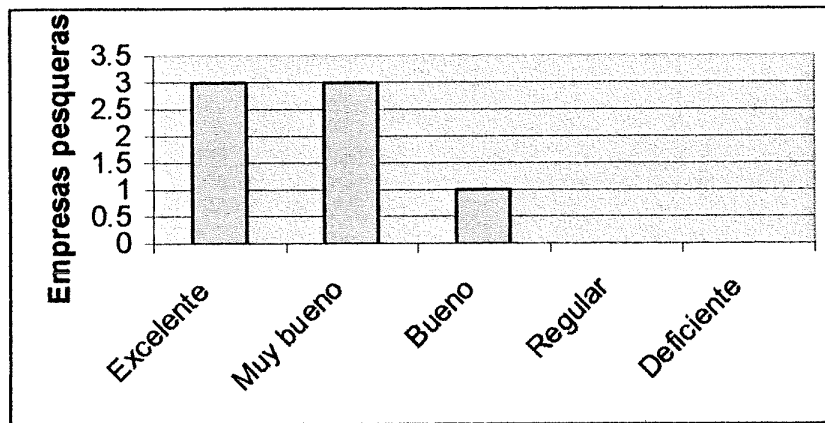
En lo referente a la existencia de políticas, objetivos y metas, la información obtenida de 5 de los 7 empresarios encuestados (71.43%) es que si las tienen definidas. Solo 2 de los 7 encuestados (29.47%) las tenían definidas a medias. Esto indica que la mayoría de ellos encaminan sus planes de acuerdo con su misión y visión (Figura 3.13).

Figura 3.13. Definición de políticas, objetivos y metas de la industria pesquera de Ensenada.



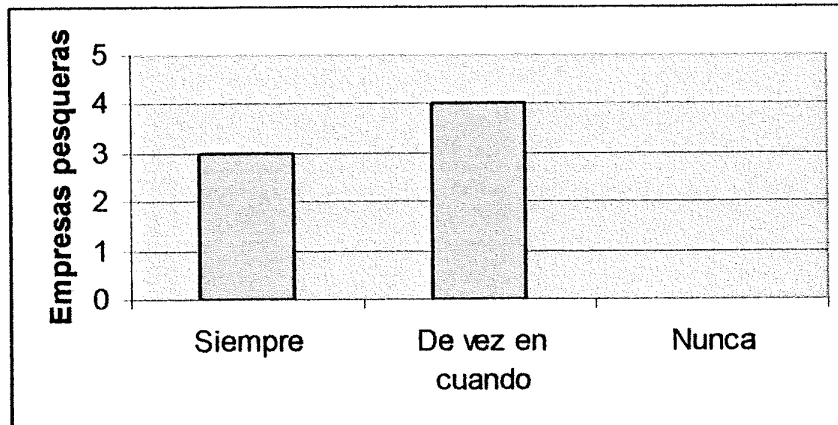
El personal calificado en la industria pesquera fue considerado por 3 de los 7 empresarios (42.86%) como excelente, mientras que otros 3 como muy bueno. Solo 1 de 7 encuestados (14.28%) consideró como bueno a su personal. En los resultados de la encuesta se manifiesta que en mayoría las empresas cuentan con personal capaz, notándose la importancia que se le da a su capacitación y entrenamiento (Figura 3.14).

Figura 3.14. Consideración del personal de la industria pesquera en materia de capacitación.



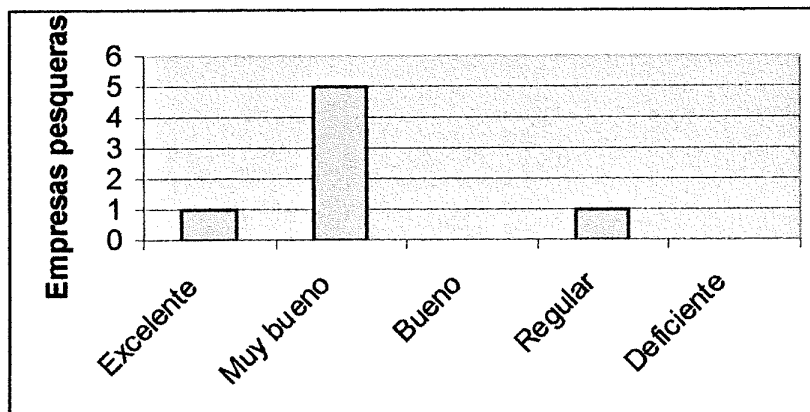
Referente la definición de estrategias financieras, la respuesta de 3 de 7 empresarios (42.86%) fue que siempre las definían y 4 de 7 encuestados (57.14%) solo las definían de vez en cuando. Esto indica que existe una carencia importante en el manejo planeado de sus recursos, lo cual coincide con la no definición de metas (Figura 3.15).

Figura 3.15. Opinión de la gerencia acerca de lo adecuado de sus estrategias financieras.



El sistema contable de acuerdo con la respuesta de 5 de los 7 empresarios (71.42%) se declaró como muy bueno. Solo 1 de los 7 encuestados (14.29%) lo consideran de excelente y otro regular. La información anterior indica que los empresarios pesqueros cuentan con buenos sistemas contables que reflejan la información básica para la toma de decisiones (Figura 3.16).

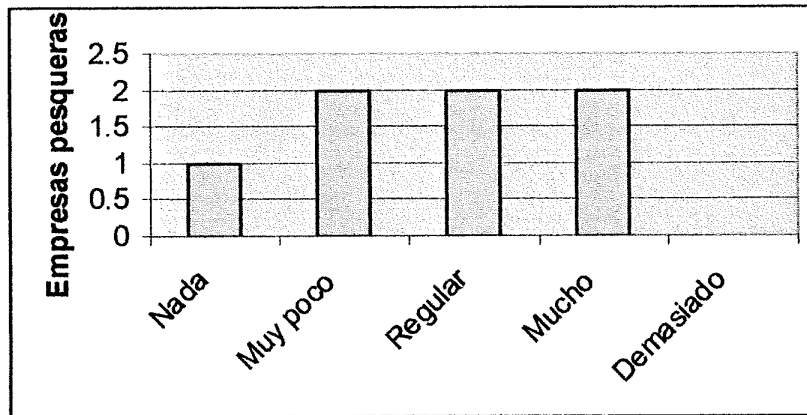
Figura 3.16. Consideración de la calidad del sistema contable por parte de la gerencia.



Con respecto a la influencia de la política exterior de Estados Unidos sobre las empresas pesqueras, 2 de los 7 encuestados (28.57%) manifestaron que

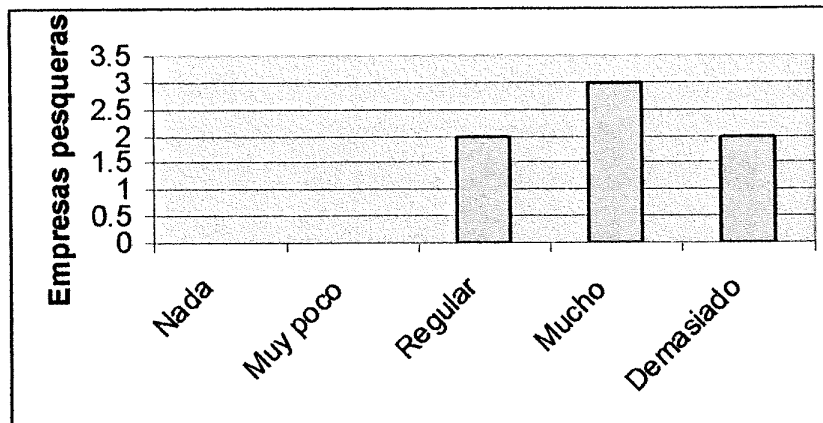
afectaba mucho, dos que influenciaban de manera regular y otros dos que afectaba muy poco. Solo 1 de 7 empresarios (14.29%) declararon que no influenciaban nada dichas políticas exteriores. Esto indica que las decisiones del Gobierno Estadounidense relativas a, embargo a productos marinos, cierre de la frontera, entre otros repercuten en gran forma en este sector (Figura 3.17).

Figura 3.17. Afectación de la política exterior de Estados Unidos.



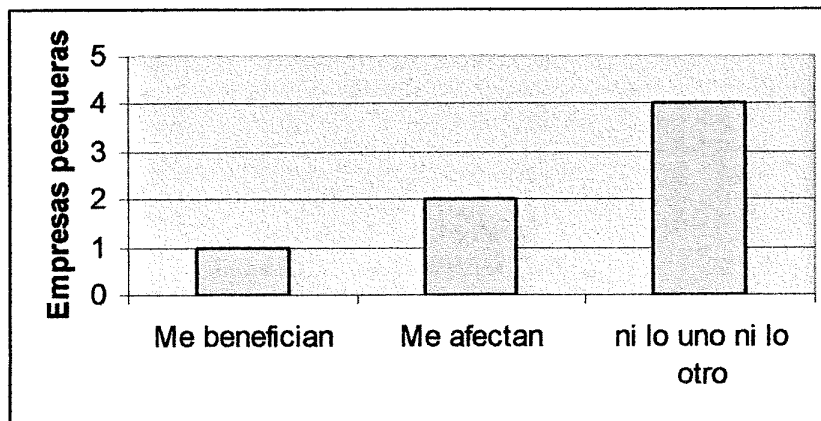
Respecto a la demanda de productos pesqueros, la respuesta de 3 de los 7 empresarios (42.86%) indicaron que existía mucha demanda. Solo 2 de 7 encuestados (28.57%) señalaron que existía una demanda regular mientras que otros dos de ellos declararon que esta demanda era demasiada. Esto manifiesta que si existe demanda y que se da en buena forma (Figura 3.18).

Figura 3.18. Consideración de la demanda de los productos pesqueros por parte de la gerencia.



Referente a la afectación de los procesos de producción por vedas, 2 de 7 empresarios pesqueros (28.57%) contestaron que las vedas les afectan. Solo 1 de 7 (14.29%) manifestó que estas vedas les benefician, mientras que 4 de los 7 encuestados (57.14%) señalaron que les es indiferente. Lo relevante de las vedas según los empresarios, es que se tiene que estar preparado para esos tiempos (Figura 3.19).

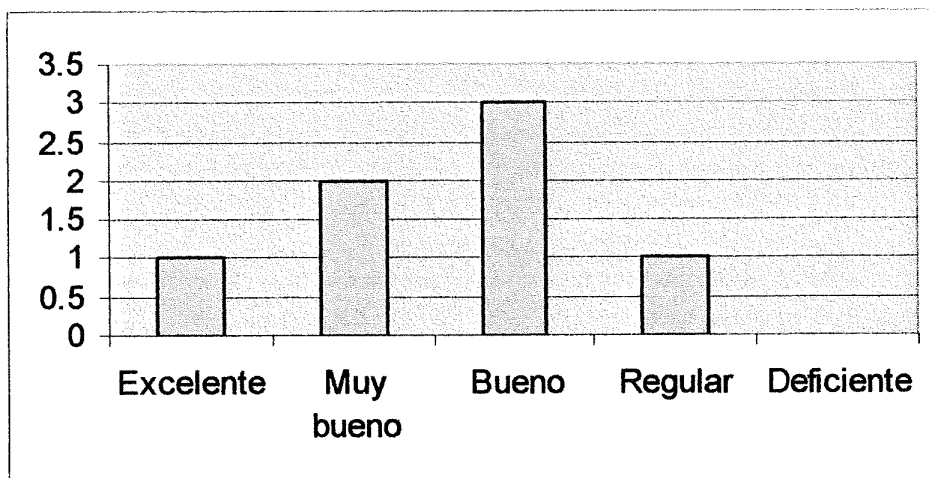
Figura 3.19. Afectación de las vedas a los procesos de producción en la industria pesquera de Ensenada.



Respecto al precio del producto, 3 de los 7 empresarios (42.85%) contestaron que es bueno. Solo 2 de 7 de ellos (28.57%) señalaron que es muy bueno, y 1 de los 7 encuestados (14.29%) lo consideran excelente y regular. Generalmente los

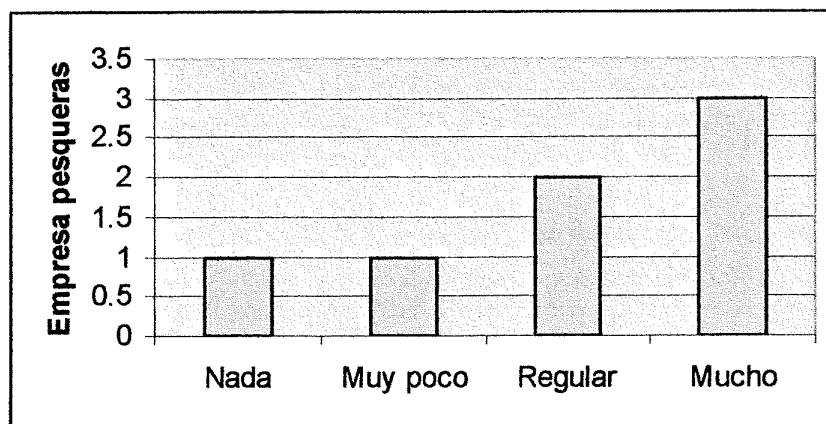
precios son aceptables, pero inquieta que podrían ser mejores, dada la competencia y sobre todo la calidad del producto (Figura 3.20).

Fig. 3.20. Consideración del precio de los productos por parte de la gerencia.



La percepción de la gerencia, acerca de la competencia, indicó que les afecta mucho a 3 de 7 empresarios (42.85%). Solo 2 de 7 de ellos (28.57%) declararon que es regular la afectación de la competencia, mientras que 1 de los 7 encuestados (14.29%) manifestó una muy poca afectación y otro que no le afecta nada. Esto deja de manifiesto que sí les afecta la competencia (Figura 3.21).

Fig. 3.21. Percepción de la gerencia acerca de la afectación de la competencia.



A continuación se realizará la interpretación y conclusión de los resultados obtenidos.

## **Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.1. Hallazgos**

Las pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada, se han dado en virtud de que, la producción pesquera en Baja California ha disminuido significativamente en relación con el año de 1999. Lo anterior corresponde con la información proporcionada por la Secretaría de Fomento Agropecuario y el sector Pesquero y Acuícola en Baja California, en donde se señala que el valor de la producción pesquera en Baja California en 1999 fue de \$1,350 millones de pesos y para 2000, 2001, 2002 y 2003 se redujo escalonadamente en \$ 800, \$ 650, \$ 500, y \$ 400 millones de pesos respectivamente.

De los resultados obtenidos en las encuestas, se concluye que predominaron los gastos excesivos en las áreas productivas y de operación. Estos gastos internos excesivos sucedieron principalmente en el área de servicios y mantenimiento, principalmente energía eléctrica, lo que coincide con lo declarado por Vargas (2006).

Las empresas pesqueras, sabedoras de que tienen un producto perecedero lo cuidan al contar con equipos de refrigeración en buen estado. Lo anterior trae como consecuencia un aumento en los costos de mantenimiento, principalmente de energía eléctrica ocasionado por los frigoríficos. Por ello es que las mermas en las mismas empresas se dan muy poco. En caso de sufrir dichas pérdidas, el producto se tiene que tirar.

Por otra parte, los entrevistados resaltan que no tienen inventarios excesivos, porque dichas empresas sólo manejan los artículos que tienen que procesar y comercializar, ya que un inventario en almacén les representa costos extras. Estos informantes reconocen a su proceso productivo como bueno, sin llegar a estimarlo excelente, por lo que se considera conveniente eficientar ese proceso y llevarlo a un nivel óptimo.

En segundo término se cuestionó a los entrevistados en relación con los factores internos y se encontró que en la mayoría de las empresas no se cuenta con metas definidas para evitar pérdidas económicas de manera interna. También manifestaron que su personal es muy bueno y que solo de vez en cuando se realizan estrategias financieras. Cabe hacer notar que al hacer la pregunta referente a que si cuentan con planeación estratégica, la respuesta de todas las empresas encuestadas coincidió en que no. Se tienen que definir sus metas, proponerse una visión, prever el manejo de sus recursos financieros y estar en condiciones de implementar y evaluar decisiones que le permitan alcanzar sus objetivos.

En tercer término, se preguntó sobre los factores externos, señalando que les afecta en gran forma la política exterior llevada a cabo por el gobierno de Estados Unidos, así como el embargo a los productos del mar y el cierre de la frontera con los Estados Unidos. Dada esta situación, la empresa tiene que ser mas previsor sobre todo si en gran parte su funcionamiento tiene mucho que ver con el país del Norte, porque la mayoría de las veces son situaciones difíciles por decisiones no controlables.

Por último señalan que las vedas no les afectan, que la demanda de productos por parte de los clientes es buena y que los precios son actuales, así como la afectación de la competencia. Al respecto se requiere manejar con estrategia las vedas, de manera que esos tiempos las empresas estén en posibilidades de operar en el mismo giro o buscar una alternativa, en relación ala demanda de productos es conveniente procurarse varios compradores y no apostar a uno sólo, respecto a los precios, estos deben ir en función de la calidad del producto a comercializar, por ello la insistencia en la innovación. La competencia, sabemos que a más productos; mas mercados, porque cada hay mas personas es parte de la vida, por ello debemos competir con calidad.

## **4.2. Recomendaciones**

Tomando en consideración los resultados obtenidos y dadas las condiciones actuales por las que atraviesa el sector pesquero, es necesario que los empresarios hagan sus proyecciones financieras, de tal forma, que puedan tener acceso a financiamiento adecuado a sus necesidades y contar con recursos para poder modernizar sus embarcaciones, artes de pesca y tecnología y en su caso invertir en acuicultura.

Se debe promover en la gerencia de las empresas pesqueras un interés por colocar en el mercado nacional sus productos y con ello abrir las oportunidades de venta de sus productos, reduciendo con ello las pérdidas económicas.

También se podría buscar mejorar la vinculación industria-investigación para que de esta forma se cuente con una mejor tecnología y productos que compitan en el mercado, que cada vez se encuentra mas globalizado. Lo anterior, está relacionado con la búsqueda de estrategias comerciales, a través de las cuales se pueda ofrecer un producto más competitivo en calidad y precio.

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

Por parte de la relación con las autoridades gubernamentales, se debe promover la regulación de las importaciones de productos pesqueros para evitar la competencia desleal, porque se ven en algunos mercados productos orientales, con los que difícilmente se podría competir. Adicionalmente, se podría gestionar ante las autoridades correspondientes, una disminución en el costo de las tarifas eléctricas, que son principalmente en las que se detectaron gastos excesivos.

Finalmente, es fundamental que las empresas pesqueras mejoren sus procedimientos administrativos y de control interno, para definir y establecer políticas, objetivos y metas.

### **4.3. Limitaciones**

Las estrategias que se pudieran adoptar para evitar caer en pérdidas económicas por las empresas pesqueras tienen sus propias limitaciones, como son las que a continuación se detallan:

Siempre va a existir la posibilidad de que las personas no hagan lo que dicen; esto es que las respuestas de los empresarios encuestados se encuentren fuera de la estrategia administrativa planeada.

Un ejemplo claro es la resistencia a la innovación, a las nuevas tecnologías y sobre todo el suponer que esto no tendrá ninguna utilidad.

Tener en cuenta que en el lapso transcurrido en la realización de esta investigación y la entrega de resultados pudieran surgir factores que pudiesen afectar seriamente a las empresas y que no estuvieran comprendidos como parte de este trabajo.

Disposiciones gubernamentales que puedan afectar al sector pesquero, y que su aplicación este fuera del control de los empresarios al momento de tomar decisiones.

La política exterior del gobierno Estadounidense, a pesar de los esfuerzos de los empresarios pesqueros Mexicanos, no debe traspasar las barreras impuestas, como son; el cierre de la frontera a ciertas especies marinas, aranceles, entre otro tipo de medidas proteccionistas.

### **4.4. Investigaciones futuras.**

Con el propósito de dar seguimiento a este estudio y complementarse con otras actividades que vengan a hacer de la industria pesquera de Ensenada más eficiente y competitiva, resulta de trascendental importancia hacer las siguientes recomendaciones para investigaciones posteriores:

En la elaboración de un nuevo instrumento de investigación, es necesario elaborar preguntas considerando otro tipo de factores que en este estudio no se examinaron. Con ello se pueden reforzar los hallazgos de este trabajo.

Se deben realizar estudios y movimientos en el uso de los equipos de pesca, de manera que se eficienten los procesos y con ello se tenga una reducción en los gastos de reparación y mantenimiento. De esta forma se busca que las empresas minimicen sus pérdidas económicas.

Darle seguimiento a este estudio bajo la consideración de empresas de acuicultura, las cuales en Ensenada han tenido un crecimiento significativo. Esto puede ser aplicado en el desarrollo biotecnológico de las especies que se cultivan, destacando maricultivos de atún aleta azul, entre otros.

Realizar estudios relacionados con el consumo de productos marinos en la población, tendientes a dirigir campañas para incrementar el consumo a nivel regional y nacional. Con esto procurar la industrialización, evitando de esta forma depender de exportaciones, que tantos requisitos generan.

Efectuar estudios para crear y asegurar esquemas de financiamiento que vengan a favorecer el ingreso al crédito. Con el propósito de cubrir las necesidades de efectivo para llevar a cabo sus actividades.

Llevar a cabo actividades tendientes al ahorro de energía eléctrica, procurando dentro de sus posibilidades aprovechar la innovación tecnológica al adquirir equipos que consuman menos energía que los actuales. Con esto las empresas tendrán un ahorro considerable en ese tipo de gasto.

## **ANEXOS**

## Anexo I

Resultados generales extraídos directamente de los cuestionarios.

Tabla 2. Tabulación de respuestas de los cuestionarios aplicados a las 7 empresas encuestadas.

	Gastos Excesivos	Área gastos excesivos	Por qué se Dan?	Tiene Mermas?	Pueden Evitarse	Arts. en mal Estado	Estos se tienen que
<b>Empresas</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rowen</b>	Muy poco	Compra mat. prima	Poca oferta	Regular	en parte	muy poco	Tirar
<b>Good View</b>	Nada	No hay	No se dan	muy poco	ninguna	Nada	Nada
<b>Intermarketing de México</b>	Muy poco	Imprevistos	Tarifas Electr.	Nada	Nada	Nada	Nada
<b>Productos Marinos ABC</b>	Regular	En Producción	Gastos fijos	Muy poco	En parte	Nada	Nada
<b>PMG</b>	Demasiado	Reparación	Reparación	Mucho	En parte	Mucho	Tirar
<b>ELM</b>	Nada	No hay	No se dan	Muy poco	En parte	Nada	Nada
<b>VMLF</b>	Mucho	Reparación	Reparación	Mucho	En parte	Regular	Tirar

<b>Resumen</b>	1 demasiado	2 reparación	2 reparación				
	1 mucho	1 compra mat. Prima	1 tarifas Electr.	2 Mucho		1 mucho	3 tirar
	1 regular	1 imprevistos	1 gastos fijos.	1 regular	5 en parte	1 regular	
	2 muy poco	1 producción	1 poca oferta	3 muy poco	1 ninguna	1 muy poco	
	2 nada	2 no hay gastos	2 no se dan	1 nada	1 nada	4 nada	4 Nada

Tabla 2. Continuación...

	Inventarios Excesivos	Estos le Generan	Porque	Problemas refrigeración	A que se Debe	Escasez de M. P.
<b>Empresas</b>	8	9	10	11	12	13
<b>Rowen</b>	Muy poco	Costos extras	Inv. Efectuada	Muy poco	Uso normal	Regular
<b>Good View</b>	Nada	Nada	Nada	Nada	Nada	Nada
<b>Intermarketing de México</b>	Nada	Nada	Nada	Regular	Mantenimiento correctivo	Mucho
<b>Productos Marinos ABC</b>	Nada	Nada	Nada	Muy poco	Uso normal	Demasiado
<b>PMG</b>	Nada	Nada	Nada	Nada	Nada	Demasiado
<b>ELM</b>	Nada	Nada	Nada	Nada	Nada	Muy poco
<b>VMLF</b>	Nada	Nada	Nada	Nada	Nada	Nada

<b>Resumen</b>		1 costos extras	1 inv. efectuada		2 uso normal	2 demasiado
					1 mant. correctivo	1 mucho
				1 regular		1 regular
	1 muy poco			2 muy poco		muy poco
	6 nada	6 nada	6 nada	4 nada	4 nada	2 nada

Tabla 2. Continuación...

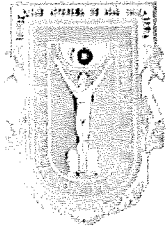
	Comercia intermedios	Como lo Hacen	Proceso Productivo	Define políticas objetivos metas	Personal calificado	Estrategias financieras	Sistema contable
<b>Empresas</b>	14	15	16	17	18	19	20
<b>Rowen</b>	Casi todo	Bien	Bueno	Todas	Muy bueno	De vez en cuando	Regular
<b>Good View</b>	Una parte	Muy bien	Muy bueno	Todas	Muy bueno	De vez en cuando	Muy bueno
<b>Intermarketing de México</b>	una parte	Muy bien	Muy bueno	A medias	Bueno	Siempre	Muy bueno
<b>Productos Marinos ABC</b>	Nada	Nada	Bueno	A medias	Muy bueno	De vez en cuando	Muy bueno
<b>PMG</b>	Nada	Nada	Bueno	Todas	Excelente	Siempre	Excelente
<b>ELM</b>	Todo	Excelente	Muy bueno	Todas	Excelente	Siempre	Muy bueno
<b>VMLF</b>	Una parte	Muy bien	Excelente	Todas	Excelente	De vez en cuando	Muy bueno

<b>Resumen</b>		1 excelente	1 excelente		3 excelente		1 Excelente
	1 todo	3 muy bien	3 muy bueno	5 todas	3 muy buen	3 siempre	5 muy bueno
	1 casi todo	1 bien	3 bueno	2 a medias	1 bueno	4 de vez en cuando	1 regular
	3 una parte						
	2 nada	2 nada					

Tabla 2. Continuación.

	Política Exterior	Embargo Productos	Cierre de Frontera	Demanda de Productos	Precio de producto	Afecta Competencia
<b>Empresas</b>	21	22	23	25	26	27
<b>Rowen</b>	Mucho	Mucho	Mucho	Regular	Bueno	Mucho
<b>Good View</b>	Muy poco	Nada	Nada	Mucho	Muy bueno	Regular
<b>Intermarketing de México</b>	Nada	Nada	Nada	Mucho	Bueno	Muy poco
<b>Productos</b>						
<b>Marinos ABC</b>	Muy poco	Nada	Muy poco	Demasiado	Bueno	Mucho
<b>PMG</b>	Mucho	Demasiado	Demasiado	Demasiado	Regular	Nada
<b>ELM</b>	Regular	Regular	Mucho	Mucho	Muy bueno	Mucho
<b>VMLF</b>	Regular	Regular	Mucho	Regular	Excelente	Regular

<b>Resumen</b>		1 demasiado	1 demasiado	2 demasiad	1 excelente	
	2 mucho	1 mucho	3 mucho	3 mucho	2 muy bueno	3 mucho
	2 regular	2 regular		2 regular	3 bueno	2 regular
	2 muy poco		1 muy poco		1 regular	1 muy poco
	1 nada	3 nada	2 nada			1 nada



## **Anexo II. Instrumento de investigación aplicado.**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA  
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales  
Campus-Ensenada

Sr. Empresario;

Estoy realizando mi trabajo de tesis de maestría el cual versa sobre “Las pérdidas económicas producidas por factores internos y externos en la industria pesquera de Ensenada”, en la cual se pretende conocer cuales son los agentes que provocan pérdidas en las empresas pesqueras de Ensenada, B. C., en cuanto a su operatividad, por ello lo que se quiere es aportar recomendaciones que ayuden a dicho sector a no caer en situaciones adversas y que con ello se afecte su economía, lo cual podría traer como consecuencias, serios desajustes en la sociedad que cada vez reclama inversiones mas competitivas.

La importancia de este trabajo radica en que permitirá ofrecer, en base a un diagnostico de pérdidas una serie de propuestas y alternativas que pudieran dar solución a la grave problemática por la que atraviesa actualmente este sector industrial de Ensenada. Sabemos de antemano lo necesario que resulta mantener la salud económica de este sector; las empresas pesqueras tienen que eficientizar sus procesos administrativos; tienen que redescubrirse con aspectos de “re-ingeniería” en sus operaciones; deben ofrecer mejores expectativas y constituir en ellas mismas nuevas promesas de inversión que representen un mayor bienestar para la población en donde se encuentren inmersas.

Por lo anteriormente expuesto, le solicito su apoyo para contestar el cuestionario que anexo. El objetivo del cuestionario es determinar y caracterizar las principales fuentes de pérdidas económicas producidas en la industria pesquera de Ensenada. **La información que Usted nos proporcione será manejada con absoluta discreción.**

**A t e n t a m e n t e**

**C. P. José de Jesús Moreno Neri**  
**Responsable del proyecto**

# CUESTIONARIO

## Pérdidas

1.- ¿En el último ejercicio fiscal obtuvo gastos excesivos?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

2.- ¿En que área o áreas de su empresa se dan esos gastos excesivos?

---

3.- ¿Por qué cree que estos se están dando?

---

---

4.- ¿Tiene mermas en su empresa?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

5.- Si tiene mermas ¿Considera que estas pueden evitarse?

\_\_\_ Totalmente

\_\_\_ En parte

\_\_\_ De ninguna manera

6.- ¿Tiene pérdidas por artículos en mal estado?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

7.- Si tiene pérdidas por artículos en mal estado ¿Esos artículos los?

\_\_\_ Puede vender

\_\_\_ Puede utilizar para otros propósitos

\_\_\_ Tiene que tirar

8.- ¿Tiene inventarios excesivos?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

9.- Si tiene inventarios excesivos ¿Estos le?

\_\_\_ Generan costos extras

\_\_\_ No generan costos extras

10.- ¿Si le generan costos extras, explique por que?

---

11.- ¿Tiene problemas con el equipo de refrigeración?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

12.- Si tiene problemas con el equipo de refrigeración ¿A que cree que se deban?

---

---

13.- ¿Considera que existe escasez de materia prima?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

14.- ¿Comercializa sus productos a través de intermediarios?

Nada ( )

Una parte ( )

Casi todo ( )

Todo ( )

15.- Si comercializa sus productos a través de intermediarios ¿Cómo lo hacen?

Deficiente ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy bueno ( ) Excelente ( )

16.- ¿Considera que su proceso productivo es?

Deficiente ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy bueno ( ) Excelente ( )

### **Factores Internos**

17.- ¿En su empresa tiene bien definidos sus? :

	Si	A medias	No
Políticas	( )	( )	( )
Objetivos	( )	( )	( )
Metas	( )	( )	( )

18.- ¿Considera que cuenta con personal calificado?

Deficiente ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy bueno ( ) Excelente ( )

19.- ¿Cuenta con estrategias financieras adecuadas?

Siempre ( )

De vez en cuando ( )

Nunca ( )

20.- ¿Su sistema contable es?

Deficiente ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy bueno ( ) Excelente ( )

### **Factores Externos**

21.- ¿En que medida le afecta la política exterior del gobierno mexicano?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

22.- ¿A su empresa le ha afectado los embargos de productos marinos?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

23.- ¿Qué tanto le ha afectado el cierre de la frontera con EEUU?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

24.- ¿Las vedas?

Me benefician ( )

Me afectan ( )

Ni lo uno ni lo otro ( )

25.- ¿Tiene demanda de sus productos?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

26.- ¿Los precios de su producto son?

Deficiente ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy bueno ( ) Excelente ( )

27.- ¿Le afecta la competencia?

Nada ( ) Muy poco ( ) Regular ( ) Mucho ( ) Demasiado ( )

¡Gracias por su tiempo!

### Anexo III. Matriz de congruencia.

"Las pérdidas económicas producidas por factores internos y externos en la industria pesquera de Ensenada"

Existe una diversidad de factores internos y externos que provocan el fracaso en las empresas pesqueras.

Variables	Dimensiones	Hipótesis	Objetivos	Pregunta
1.-Pérdidas económicas	Gastos excesivos de producción Mermas  Productos en mal estado  Stocks excesivos de productos y m. p. Fallas en refrigeración en vehículos de transporte. Gastos excesivos de administración Escasez de materia prima Deficiente cadena de intermediarios Falta de eficiencia en los procesos	Existe una diversidad de factores tanto internos como externos que provocan pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada.	Determinar y caracterizar las principales fuentes de pérdidas económicas producidas en la industria pesquera de Ensenada, que sirvan de base para evitarlas y mantener la salud económica de las empresas de este sector.	¿Cuáles son los agentes que provocan pérdidas económicas en las Empresas dedicadas a la industrialización de productos marinos del municipio de Ensenada, B. C.?
2.-Factores internos	Falta de políticas  Objetivos  Metas Personal calificado Estrategias financieras adecuadas  Sistemas contables efectivos	La falta de aplicación de herramientas administrativas, financieras y contables generan pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada.	Se propone la elaboración de una guía que contenga el conocimiento de las principales condiciones y agentes que afecten en gran forma a las empresas dedicadas a la industrialización de productos marinos del municipio de Ensenada, B. C.	¿Las principales causas de pérdidas económicas en la industria pesquera de Ensenada, se da por no aplicar correctamente herramientas administrativas, financieras y contables?
3.-Factores externos	Política exterior Demanda de productos Precio del producto  Competencia  Embargos a productos marinos Cierre de la frontera con EEUU Vedas Falta de créditos de apoyo a la pesca	La existencia de situaciones externas que en la mayoría de los casos no se encuentran al alcance de los empresarios ocasionan pérdidas en la industria pesquera de Ensenada		

#### **Anexo 4. Siglas y Abreviaturas**

CANAINPES	Cámara Nacional de la Industria Pesquera.
GREENPEACE	Organización ecologista internacional.
PEPA	Programa Estatal de Pesca y Acuicultura, 2003-2007.
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SEMARNAP	Secretaría de Marina Recursos Naturales y Pesca.
SEMARNAT	Secretaría de Marina Recursos y Naturales.
SFABC	Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Baja California.

## **Anexo 5. Glosario**

**Competitividad.** Capacidad de una empresa para mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico (Pelayo, 2002)

**Embargo.** Prohibición del comercio de algo, decretado por un gobierno (Enciso 1996).

**Factores externos.** Vulnerabilidad en la política exterior, demanda de productos, precio del producto, competencia, embargos a productor marinos, cierre de frontera con Estados Unidos a productos pesqueros, vedas, falta de créditos de apoyo a la pesca, etc. (Velasco, 2005) .

**Factores internos:** Factores que se propician dentro de la empresa, como: Falta de políticas, objetivos, metas, personal calificado, estrategias financieras adecuadas, sistemas contables efectivos, etc. (Aragón, 2005)

**Herramientas administrativas.** Las herramientas administrativas son usadas principalmente para organizar información y para hacer planes o programas en las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones para la solución de problemas (Anónimo, sin fecha).

**Industria pesquera.** La pesca, incluida la acuicultura, constituye una fuente vital de alimentos, empleo, recreación, comercio y bienestar económico para las poblaciones de todo el mundo, tanto para las generaciones presentes como para las futuras y, por lo tanto, debería llevarse a cabo de forma responsable y seria (Sommer, M. sin fecha).

**Innovación.** Una invención o un descubrimiento se transforma en innovación siempre y cuando se le encuentre una utilidad (Morcillo, P. 2002).

**Inventario.** Representa la existencia de bienes que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos o vendiéndolos o procesándolos, en un período económico determinado (anónimo, sin fecha)

**Merma.** Existe cuando se comete un descuido que da por resultado pérdida de material en un proceso de producción (García, A. 2004).

**Pérdidas económicas.** Dícese del resultado del ejercicio en el que los ingresos por ventas o servicios fueron menores a la suma de las deducciones (Mancera, 1992).

**Reingeniería.** Es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, más inteligentemente (Hammer, M. 1994).

**Salud económica.** La tienen empresas con mayor ingreso, porque tienen una estructura económica determinada, basada en cierto grado de mayor o menor de industrialización (Díaz, L. sin fecha).

**Vedas.** Son restricciones en las actividades pesqueras. Estas prohibiciones pueden tener diferentes objetivos: la protección de segmentos estacionales coincidentes con la reproducción y etapa juvenil o la protección de áreas específicas (anónimo, sin fecha).

## Referencias

- Aguirre, A. (2005). El futuro de la maquila y la pesca en mesa de análisis. Revista electrónica Todos@CICESE, Diciembre de 2005.
- Batalla, G. (2000). Perspectivas para la aplicación de instrumentos económicos y basados en derechos de acceso en la regulación de la pesca marina en la península de Baja California. Tesina de Especialidad en Recursos Marinos de la Universidad Autónoma de Baja California. Jul-2000(2).
- Cámara Nacional de la Industria Pesquera (2005). Directorio de empresas. Ensenada, B. C.: CANAINPES.
- Chairez-Antuna, J. A., (1996). Historia de la Pesca del Atún en México. Tomos I y III. ED. Chairez. Ensenada, B. C.; 367 p.
- Comisión de Auditoría Operacional (1989). Auditoría operacional. México: Instituto Mexicana de Contadores Públicos, A. C.
- Enciso, A. (1996). 356 MDD, Costo del embargo. Periódico La Jornada. 5 de julio de 1996.
- Enríquez-Andrade, R. y Danemann, G. (1998). Identificación y establecimiento de prioridades para las acciones de conservación y oportunidades de uso sustentable de los recursos marinos de la península de Baja California. Reporte presentado al Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A. C.; Pronatura Península de Baja California: 6 páginas, 8 anexos y un disco.
- Enríquez-Andrade, R. (1999). Instrumentos de Política Pesquera en el Contexto del Ordenamiento Ecológico. Curso de Capacitación en Ordenamiento Pesquero y Acuícola. SEMARNAP-CECADESU, 1 disco.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3ª. ED) México: Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2005). Marco geoestadístico Municipal. <http://galileo.inegi.gob.mx/website/mexico/viewer.htm?bsqTable=77&bsqField=CVEMUN&bsqStr=02001&TName=MGM&seccionB=mdm&pagant=1t>
- Ley de Pesca y su reglamento, (2005). Leyes y Códigos de México. PESCA
- Martínez-Hernández, R. (2000). Incierto futuro en sector pesquero. Periódico El Mexicano. 24 de octubre de 2000.
- Martínez-Hernández, R. (2003). Inactiva, 80% de la flota pesquera. Periódico El Mexicano. 27 de octubre 2003.

- Martinez. L. (2003). Sector Pesquero y Acuicola, Material de exposición, Secretaria de Fomento Agropecuario de B. C., 15 de diciembre de 2003.
- Nikiforuk, A. (1996). Canadá learns form its mistakes. *National Provisioner*, 210 (1): 41-42.
- Nordstrom, K. & Ridderstrale, J. (2000). *Funky Business*. (1a. ED.) España: Prentice Hall.
- Reyes, A. (2000). Aprendió de sus errores. *Entrepreneur*, 5, p. 52.
- Reyes, A. (2000a), Aciertos, defectos y retos. *Entrepreneur*, 5, p. 44.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2002). Sistema de Indicadores de la Producción Pesquera (SIPP) y Sistema de Registro Integral de la Actividad Pesquera (SIRIAP). Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca. Dirección de Evaluación y Programas Estratégicos.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2002). Indicadores de la Actividad Pesquera, Marzo 2005.
- Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Baja California (2003). Programa estatal de pesca y acuicultura, 2003-2007. Manuscrito no publicado.
- Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Baja California (2003). Dirección de estadística y registros pesqueros del sistema de indicadores de la producción pesquera de la Comisión de Acuicultura y Pesca.
- Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (1996). Programa de pesca y acuicultura 1995-2000. *Diario oficial de la federación* (Agosto): 73.
- Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (1999). *Anuario estadístico de pesca, 1998*. México: Dirección General de Comunicación Social de la SEMARNAP.
- Vargas, E. (2006). Sexenio crítico para la pesca en BC. *Periódico El Vigía*. 30 de julio de 2006.