

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“Diseño de una Propuesta de Sostenibilidad Financiera para las Cooperativas de Pesca Artesanal del Departamento de La Unión, Beneficiarias del Programa Corredores Productivos Desarrollado por el Ministerio de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo BID”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**MEDINA VÁSQUEZ, NIDIA MARCELA**

**YANES DE ALVARADO, SANDRA ELIZABETH**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**ASESOR:**

**MSC. JOSÉ AGUSTÍN MERLOS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, DICIEMBRE 2022**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



**RECTOR:**

MSC. RÓGER ARMANDO ARIAS

**VICERECTOR ACADÉMICO:**

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICERECTOR ADMINISTRATIVO:**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**SECRETARIO GENERAL:**

LIC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**FISCAL GENERAL:**

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE



**DECANO:**

LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**VICEDECANO:**

LIC. OSCAR VILLALOBOS

**SECRETARIO:**

LIC. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSTGRADO:**

LICDA. MARTA DEL CARMEN VILLATORO DE GUERRERO

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADUACIÓN:**

LICDA. ZOILA ESPERANZA SOMOZA DE BELTRÁN

### AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, iluminándome en los momentos difíciles, llenándome de su amor, sabiduría y perseverancia.

A mis padres Plutarco Yanes y María Martina Velásquez por su amor comprensión y apoyo incondicional.

A mis hijos Katherine Teresa Alvarado y Gabriel Alexis Alvarado por ser la motivación más grande en mi vida por ser esas personitas que día a día me animan a alcanzar mis metas.

A mi esposo Elton Alvarado por su amor comprensión y estar a mi lado apoyando, motivándome en todo momento.

A mis hermanos Dolores Yanes, Milagro Yanes, Raúl Yanes, Yamileth Yanes, Plutarco Yanes, José Leonel Yanes, Gloria Lorena, Yanes Santos Orbelina Yanes por estar a mi lado apoyándome y motivándome cada instante.

A la Virgen María mi Madre, por haberme acompañado en cada paso y estar pendiente de mis decisiones; por el hecho de ser madre virtuosa y generosa digna de ser alabada, nunca te alejaste, ni apartaste tu vista, siempre estabas en todas partes conmigo;

A mi Asesor, Maestro José Agustín Merlos Merlos, por orientarnos y haberme brindado su apoyo profesional en el desarrollo de la tesis; agradecida por formar parte de este triunfo.

A mi compañera de tesis Nidia Marcela Medina agradecida por su aporte profesional, amistad, y su esfuerzo para alcanzar esta meta, éxitos en su vida y desarrollo profesional.

A mis familiares, amigos, en especial a Roberto López por sus consejos palabras de ánimo y estar pendiente de este proceso, compañeros de la maestría y del trabajo por su comprensión y colaboración agradecida por formar parte de este triunfo.

**SANDRA ELIZABETH YANES DE ALVARADO.**

### **AGRADECIMIENTOS**

Mi profundo y sincero agradecimiento a mí amada familia en especial a mi madre, esposo e hijos por el apoyo, paciencia y comprensión en el transcurso de este proceso...sin ellos y la bendición de Dios no hubiese sido posible.

A mi padre y hermanos que en la distancia siempre me han brindado palabras de aliento, cuando más lo he necesitado.

A nuestros maestros y maestras por su esmero y dedicación al compartir sus conocimientos.

A nuestro asesor de tesis maestro Agustín Merlos, por su guía y apoyo en la construcción y desarrollo de esta tesis.

A mi compañera de tesis Sandra Elizabeth Yanes, por su dedicación y compañerismo, por su esfuerzo en la realización de todas las actividades que nos han permitido alcanzar este objetivo, por su confianza y la amistad construida en este proceso.

A mis amistades y compañeros de maestría, quienes de alguna u otra manera han facilitado y hecho posible el logro de esta meta, gracias infinitas por formar parte de mi vida.

**NIDIA MARCELA MEDINA PERLA.**

## INDICE

Resumen .....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Capitulo I. Planteamiento del Problema .....	13
1.1 Situación Problemática .....	13
1.2 Enunciados del Problema.....	14
1.3 Justificación.....	14
1.4 Alcances .....	15
1.5 Delimitaciones.....	16
1.6 Objetivos.....	16
1.6.1 <i>Objetivo General</i> .....	16
1.6.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
Capitulo II. Fundamentación Teórica .....	17
2.1 Marco Conceptual.....	17
2.1.1 <i>Estructura y Características del Sector</i> .....	18
2.1.2 <i>Función Económica de las Pesquerías en la Economía Nacional</i> .....	20
2.1.3 <i>Sostenibilidad Financiera de las Cooperativas de Pesca Artesanal</i> .....	23
2.1.4 <i>Variables</i> .....	23
2.1.5 <i>Indicadores</i> .....	36
2.2 Marco Legal de las Cooperativas de Pesca Artesanal .....	39
2.2.1 <i>Ley General de Asociaciones Cooperativas</i> .....	39
2.2.2 <i>Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura y su Reglamento</i> .....	40
2.2.3 <i>Política Nacional de Pesca y Acuicultura</i> .....	40
2.2.4 <i>La Política Nacional del Medio Ambiente</i> .....	41
2.2.5 <i>La Política de Integración de Pesca y Acuicultura (2015-2025)</i> .....	41
Capitulo III. Metodología de la Investigación.....	41
3.1 Tipo de Investigación .....	41
3.2 Técnicas De Recolección De Datos.....	42
3.3 Hipótesis.....	42
3.3.1 <i>Hipótesis General</i> .....	42
3.3.2 <i>Hipótesis Específicas</i> .....	42
3.4 Operacionalización de Variables e Indicadores .....	43
Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados .....	45
4.1 Procedimiento para Obtención de Datos .....	45
4.2 Tabulación, Análisis e Interpretación de Encuesta .....	45
Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	61
5.1 Conclusiones .....	61

5.2. Recomendaciones .....	64
6. Propuesta .....	67
6.1 Objetivos .....	69
6.1.1 Objetivo General .....	69
6.1.2 Objetivos Específicos .....	69
6.2 Justificación.....	69
6.2.1 Justificación Científica.....	69
6.2.2 Justificación Técnica.....	70
6.3 Limitaciones .....	71
6.4 Sostenibilidad Organizativa: Organigrama.....	72
6.5 Caso Práctico para Administración de la Metodología .....	72
6.5.1 Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Playas Blancas de R.L. .....	73
6.5.2 Análisis FODA .....	74
6.5.3 Plan de Fortalecimiento Organizacional .....	75
6.5.4 Sostenibilidad Técnica .....	76
6.5.5 Sostenibilidad Ambiental .....	82
6.5.6 Sostenibilidad Financiera .....	84
6.5.7 Seguimiento y Evaluación .....	100
Referencias.....	102
Tablas .....	104
Figuras.....	105
Apéndice .....	106
Glosario de Términos.....	115

### Resumen

En El Salvador, las actividades pesqueras que desarrollan las diferentes cooperativas y en principal de la pesca artesanal. Existen tres puertos salvadoreños en donde se describen las actividades de pesca artesanal: El de La Libertad, El de Cutuco o La Unión y el de Acajutla. El rescate de los pescadores artesanales de la pobreza constituye una de las tareas sociales que debe asumir el Gobierno. A la baja productividad y la deficiencia de los servicios sociales en las comunidades pesqueras, se suma el incremento de los pescadores artesanales a raíz de la migración a las franjas costeras de los refugiados del conflicto armado nacional durante los años 1979 a 1992. Esto también constituye una de las causas de la pobreza que persiste en las comunidades pesqueras costeras. Es común encontrar familias que viven de las remesas de sus familiares que emigraron a los EE. UU. en busca de trabajo. Los objetivos del programa son contribuir al crecimiento económico en 30 municipios en la franja costero-marina; aumentar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de las cadenas de pesca artesanal, acuícola, agroindustria y turismo; y mejorar la infraestructura productiva, operativa y logística a escala local para incrementar la competitividad. La propuesta de sostenibilidad financiera está diseñada de acuerdo a las características de las cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión. Este diseño tiene una estructura sencilla para su aplicación en todos los niveles, con lo cual se busca la eficiencia en todos los procesos administrativos y técnicos.

**Palabras claves:** propuesta, sostenibilidad financiera, cooperativas, pesca artesanal y corredor productivo.



### **Abstract**

In El Salvador, the fishing activities carried out by the different cooperatives and mainly artisanal fishing. There are three Salvadoran ports where artisanal fishing activities are described: The of La Libertad, the of Cutuco of La Unión, and the of Acajutla. The rescue of artisanal fishermen from poverty constitutes one of the social tasks that the Government must assume. Added to the low productivity and deficiency of social services in the fishing communities is the increase in artisanal fishermen as a result of the migration to the coastal strips of refugees from the national armed conflict during the years 1979 to 1992. This also constitutes one of the causes of poverty that persists in coastal fishing communities. It is common to find families living on remittances from relatives who immigrated to the US in search of work. The objectives of the program are to contribute to economic growth in 30 municipalities in the coastal-marine strip; increase the competitiveness of micro, small and medium enterprises in the artisanal fishing, aquaculture, agribusiness and tourism chains; and improve the productive, operational and logistics infrastructure at the local level to increase competitiveness. The financial sustainability proposal is designed according to the characteristics of the artisanal fishing cooperatives in the department of La Unión. This design has a simple structure for its application at all levels, which seeks efficiency in all administrative and technical processes.

**Keywords:** proposal, financial sustainability, cooperatives, artisanal fishing and productive corridor.

### Introducción

El sector pesquero de El Salvador se divide en tres grandes categorías: la pesca industrial de arrastre camaronera con fines de exportación; la pesca artesanal donde los pescadores realizan la captura en la costa o esteros, cuyos productos son comercializados en su mayoría sólo en el mercado nacional; y la pesca artesanal que se desarrolla en aguas continentales. El sector pesquero representa un pequeño porcentaje en la economía nacional: sólo ocupa el 0.4% del PIB, y el 3.9% del PIB del sector agropecuario. Sin embargo, es un sector muy importante desde el punto de vista de la adquisición de divisas mediante la exportación y la generación de empleo. La insuficiente cantidad de recursos financieros y técnicos, así como de personal especializado en diversas disciplinas, limita la capacidad para realizar investigaciones socioeconómicas y ambientales en pesca y acuicultura tendientes tanto a desarrollar como a ordenar el sector, esto y las pocas fuentes de ingreso los conlleva a no ser sostenibles financieramente en el tiempo.

La sostenibilidad financiera de las diferentes cooperativas de pesca artesanal permite asegurar los recursos financieros estables y suficientes en el largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada. Una organización es financieramente sostenible cuando cumple con sus obligaciones de corto plazo, posee una planificación para atender los compromisos de largo plazo, y tiene fuentes confiables y diversas para generar ingresos necesarios para trabajar hacia las metas y objetivos institucionales. Lograr la sostenibilidad financiera es la mejor alternativa para manejar efectivamente cooperativas de esta naturaleza. El foco debería ser entonces, el fortalecimiento de la efectividad del manejo administrativo, técnico y financiero.

En este sentido, el presente documento define una serie de indicadores prácticos que permite diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera para las cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del programa corredores productivos, identificando los factores relacionados con cada uno de estos indicadores, los cuales son importantes en la propuesta y

lograr la obtención de resultados satisfactorios sostenibles en el tiempo en la gestión de los procesos administrativos y técnicos en estas cooperativas.

El Capítulo I, comprende el planteamiento del problema el cual desarrolla los antecedentes relacionados a la temática, seguidamente de la situación problemática que conlleva a la generación de un enunciado del problema que luego se justifica para poder sustentar la investigación; los objetivos de la investigación y los alcances y limitaciones.

La fundamentación teórica que respalda el desarrollo de este estudio, se establece en el Capítulo II, en el que se presentan algunos conceptos y definiciones necesarios en el desarrollo de la investigación. Se describe también el Diagnóstico de gestión administrativa y financiera de las cooperativas de pesca artesanal. Así como el análisis de las variables que permitieron el desarrollo del diagnóstico: Gestión efectiva de los recursos, nivel de competitividad, etc. Además, se desarrollaron variables e indicadores que fueron sujetos de evaluación con el propósito de diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera institucional.

El Capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, se identifica el tipo de investigación, las técnicas de recolección de datos utilizadas en el estudio; el sistema de hipótesis y la operacionalización de variables e indicadores.

El análisis y discusión de resultados de la investigación se ven reflejados en el Capítulo IV, describiendo el procedimiento para la obtención de datos; presentando la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Se plantean las conclusiones y recomendaciones en el Capítulo V, que surgen a partir de este estudio y en base a los resultados obtenidos. Y finalmente en el Capítulo VI, se presenta la propuesta que se desarrolló en un caso práctico para la sostenibilidad financiera mediante la utilización de estrategias en los diferentes ámbitos organizacionales, técnicos, ambientales y financieros que contribuya y se conviertan en una base apropiada para el logro de una sostenibilidad financiera de las

cooperativas de pesca artesanal beneficiarias del Programa Corredores Productivos desarrollado por el Ministerio de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo BID.

## Capítulo I. Planteamiento del Problema

### 1.1 Situación Problemática

Los problemas o situaciones dentro de las cooperativas de pesca artesanal sujetas a estudio, en particular de aquellas que han sido beneficiadas por el gobierno a través de los diferentes programas y en nuestro caso de estudio en particular por medio del Programa Corredores Productivos: “Asociación Cooperativa de Producción pesquera artesanal Un Nuevo Día de R.L”, “Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Pesquera y Servicios Múltiples El Conchillal de R.L”, y “Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Playas Blancas de R.L”

A través del Programa Corredores Productivos, se les ha dotado de capital semilla, equipos e implementos para la pesca (lanchas, motores, radares, brújulas, redes) y otros accesorios necesarios para la elaboración de redes.

Sin embargo, y después de ampliar flotas y herramientas de trabajo, las cooperativas no son lo suficientemente productivas, como para lograr un nivel de competitividad empresarial que les proporcione estabilidad y sostenibilidad financiera.

Dentro del mismo contexto también se han realizado proyectos de capacitación en liderazgo, trabajo en equipo, asociatividad, ventas, etc.; incluidas asesorías a los Consejos de administración y Juntas de Vigilancia, pero no se ha logrado visibilizar un incremento significativo en las ventas que les permita ser competitivas en el mercado.

Se observó que la cantidad de personas empleadas antes y después de la implementación del programa son los mismos no hay una generación de empleos provenientes de las actividades de pesca.

Concluyendo que uno de los obstáculos es la falta de una Estrategia de sostenibilidad financiera que permita evaluar de una manera adecuada los procesos administrativos- financieros y administración de recursos, una herramienta de este tipo es de mucha utilidad para la administración de las cooperativas y entes reguladores ya que contribuyen a la implementación de manera más eficiente la

labor de supervisión y evaluación; además del rendimiento de la gestión de las mismas.

## **1.2 Enunciados del Problema**

Las cooperativas de pesca artesanal presentan una importancia limitada a la planificación de medio y largo plazo esto lleva a que las mismas tengan incertidumbre sobre la forma más adecuada de enfrentar y resolver los problemas principalmente financieros que se les presentan en la mayoría de los casos, debido a que los recursos generados internamente no son suficientes para cubrir los costos operativos por largos periodos.

El nivel de competitividad de la mayoría de las cooperativas de pesca artesanal que operan en el departamento de La Unión es relativamente bajo lo que lleva a tener una poca capacidad de propuesta y de respuesta ante las demandas del mercado.

La inadecuada administración de los recursos (humano, equipamiento, financieros) no permiten alcanzar un alto nivel de productividad. La búsqueda de la sostenibilidad financiera de las cooperativas de pesca artesanal es uno de sus mayores retos para los próximos años, considerando la incertidumbre económica de la mayoría de los países del mundo y El Salvador no es la excepción.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea el siguiente enunciado: “¿En qué medida el diseño de una propuesta de sostenibilidad financiera para las cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del programa corredores productivos desarrollado por el Ministerio de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo BID, ayudaría a mejorar en la administración de sus recursos permitiéndoles alcanzar un nivel de productividad adecuado?”

## **1.3 Justificación**

Las cooperativas de pesca artesanal desempeñan un papel importante en la construcción económica del país. En ese sentido, la pesca debe ser vista como una actividad estratégica, no solo por el aporte que genera en cuanto a la obtención de alimentos para la humanidad y otras especies, sino además por todas las acciones involucradas dentro de las actividades pesqueras (turismo,

comercialización de productos artesanales, microempresas, entre otras), que generan empleo y beneficios económicos, sociales y culturales, para quienes se dedican a dicha actividad, sus familias y comunidades.

En el desarrollo de este trabajo, se precisan contenidos referidos a la gestión administrativa y en el diseño de una propuesta que permita el logro de los objetivos enunciados en el proyecto, dado que las cooperativas no cuentan actualmente con dicho modelo de sostenibilidad financiera.

La guía de elementos e indicadores permitirá la evaluación de la gestión de las cooperativas de pesca artesanal a fin de lograr por medio de la propuesta la sostenibilidad financiera de las mismas.

Con esta propuesta se pretende solucionar de alguna manera el problema de la ausencia de sostenibilidad financiera de las Cooperativas de pesca artesanal beneficiarias del Programa Corredores Productivos. De lograrse ese propósito en el corto plazo permitiría a las asociaciones cooperativas gestionar de manera más eficiente los recursos destinados para el proyecto. En el largo plazo, la información servirá como un insumo para la implementación de estrategias enfocadas en el mejoramiento de su competitividad y la sostenibilidad financiera en el tiempo, así como para la creación de nuevas iniciativas de beneficio económico para las cooperativas beneficiarias.

#### **1.4 Alcances**

El proyecto se desarrolla para las asociaciones de Cooperativas de pesca artesanal de la ciudad de La Unión, reconociendo las siguientes cooperativas: “Asociación Cooperativa de Producción pesquera artesanal Un Nuevo Día de R.L”, “Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Pesquera y Servicios Múltiples El Conchillal de R.L”, y “Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Playas Blancas de R.L”.

El proyecto pretende solucionar de alguna manera el problema de la ausencia de sostenibilidad financiera de las Cooperativas de pesca artesanal beneficiarias del Programa Corredores Productivos, del departamento de La Unión.

## **1.5 Delimitaciones**

El estudio se realizará en la ciudad de La Unión, el cual no abarca la etapa de ejecución, centrándose en la elaboración de una guía de elementos e indicadores que permitirán evaluación de la gestión de las cooperativas de pesca artesanal a fin de lograr por medio de la propuesta la sostenibilidad financiera de las mismas y control financiero para las cooperativas de pesca artesanal.

No se considerarán otras cooperativas que produzcan el mismo bien. Sin embargo, puede ser utilizado por ellas también, con ciertas modificaciones pertinentes.

## **1.6 Objetivos.**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera aplicada a las Cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores Productivos desarrollado por el Ministerio de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo BID.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera, que permita identificar el nivel de competitividad administrativa y financiera de las cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores Productivos.
- Indagar si la actual gestión efectiva de los recursos mejora el nivel de productividad alcanzado de las cooperativas de pesca artesanal.
- Diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera que permita lograr un nivel de competitividad empresarial a las cooperativas de pesca artesanal.



## Capítulo II. Fundamentación Teórica

### 2.1 Marco Conceptual

**Pesca Artesanal.** El artículo N°6 de la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura define como pesca artesanal la extracción que se realiza con medios donde prevalece el trabajo manual, utilizando o no embarcaciones de hasta diez metros de eslora<sup>1</sup>.

**Cooperativas.** La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, las definió como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada<sup>2</sup>.

**Cadena de valor.** La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación<sup>3</sup>.

**Competitividad.** La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de estas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país<sup>4</sup>.

**Financiamiento.** Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que se trata generalmente de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

**Propuesta.** Una propuesta es una oferta o invitación que alguien dirige a otro o a otros,

---

<sup>1</sup> Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura y Su Reglamento

<sup>2</sup> <http://www.mundocoop.com.ar/cooperativismo>, 05.03.2004

<sup>3</sup> <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

<sup>4</sup> Robbins Stephen & Coulter Mary (2013) Administration. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. 3

persiguiendo algún fin que puede ser concreto.

**Sostenibilidad Financiera.** La sostenibilidad financiera es la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada<sup>5</sup>. Lograr la sostenibilidad financiera para una cooperativa de pesca artesanal es la mejor alternativa para poder manejar efectivamente las mismas.

### **2.1.1 Estructura y Características del Sector**

La actividad pesquera salvadoreña se basa en recursos marinos de alto valor comercial y cultivos acuícolas, cuyos productos se ubican en el mercado externo y también surten la demanda nacional. La pesca continental es netamente artesanal y actualmente se encuentra en estudio su dinámica para formular nuevas políticas de ordenación. Por su parte, la pesca deportiva aún no es una actividad representativa y no se prevé que en el corto plazo adquiera una posición destacada.

**La pesca industrial.** Hasta finales de los años 90 la pesquería del camarón y su fauna acompañante sustentaron la pesca industrial salvadoreña, sin embargo, el estado de sobreexplotación, los efectos de los fenómenos naturales, la fuerte presión y algunas prácticas nocivas tales como la pesca en zonas estuarinas y con artes de pesca no permitidos han hecho que el recurso pierda posicionamiento además en el corto plazo no se notarán los efectos de las medidas de ordenación tales como la limitación al esfuerzo de la flota industrial en 1999 cuando se mantuvo abierto el acceso de la flota artesanal y la veda bimensual desde el 2002<sup>6</sup>.

**La pesca artesanal marina.** Tradicionalmente la pesca en pequeña escala la ejercen personas de bajos recursos que habitan en zonas costeras y ribereñas, que encuentran en ésta su principal

---

<sup>5</sup> Valderrama, Mariano. (2000). "La sostenibilidad de las ONG latinoamericanas". p. 18

<sup>6</sup> CENDEPESCA. Boletín de estadísticas pesqueras y acuícolas. Año 2002 (volumen 29) y 2003 (volumen 30). El Salvador.

fuentes de ingresos y de seguridad alimentaria. El número de pescadores ha disminuido respecto a los que había a principios de los años 90, cuando muchos excombatientes del conflicto armado ingresaron al sector por falta de otras alternativas inmediatas, pero luego algunos regresaron a las actividades que usualmente ejercían antes de la guerra mientras otras personas migraron hacia Estados Unidos.

La actividad se desarrolla en zonas estuarinas y mar abierto en un área de 8 000 km<sup>2</sup> desde la costa, con embarcaciones de 18 a 25 pies de eslora y motor fuera de borda; los aparejos utilizados son: redes de enmalle, atarrayas y palangres. Sus principales recursos objetivo son: los camarones costeros y su fauna acompañante, pargo, róbalo, corvina, macarela, tiburón cuya captura aumentó desde 1999 y conchas o curiles (*Anadara* sp.) que extraen manualmente las mujeres y los niños.

**La pesca continental.** No es muy diferente de la pesca marina, salvo que los pescadores tienden más a trabajar independientemente y sus ingresos por ventas son menores porque tienen mayor dependencia de los intermediarios respecto a los pescadores marinos. El cuerpo de agua más productivo es el Embalse artificial de Cerro Grande, donde todavía hay abundantes capturas pese a que sus principales recursos están sobreexplotados. Se han adelantado pocas investigaciones biológico-pesqueras y hay problemas de contaminación, lo cual implica que los peces están contaminados, aunque dentro de límites permisibles.

**La acuicultura.** El cultivo de camarón marino (*Litopenaeus vannamei* y *L. stylirostris*) ha sido el más representativo y hasta 1998 tuvo un acelerado desarrollo, se estimaba el potencial en 4,000 hectáreas<sup>7</sup> e incluso se exportaba semilla a Honduras, Guatemala y Nicaragua; las larvas del medio natural se utilizaban para sembrarlas en las fincas; sin embargo, en octubre de ese año El Salvador sufrió los efectos del huracán Mitch que afectó gravemente estos cultivos y desaceleró sus posibilidades de expansión.

---

<sup>7</sup> Currie, David (1995). Ordenación y Desarrollo del cultivo del camarón marino. 32 pág. PRADEPESCA

### **2.1.2 Función Económica de las Pesquerías en la Economía Nacional**

Si bien la actividad pesquera y la acuicultura no han sido representativas en el contexto de la economía nacional ni dentro de los indicadores de generación de empleo, si son de alto impacto para las comunidades y puertos donde se desarrolla; sin embargo se prevé que tenga una tendencia ascendente gracias al acelerado crecimiento de la industria atunera y de la pesca palangrero que ha traído consigo el desarrollo del puerto de La Unión y la generación de nuevas divisas; ello lo demuestra el hecho que entre los años 2002 y 2003 las exportaciones pesqueras aumentaron un 70% representados en \$13,994,756 adicionales respecto al año inmediatamente anterior, a lo que también han contribuido en menor escala las exportaciones de langostino chileno<sup>8</sup>.

Los principales puertos donde está asentada la actividad pesquera a nivel industrial y artesanal son: La Unión (departamento de La Unión), El Triunfo (Usulután), Acajutla (Sonsonate) y La Libertad. Es necesario resaltar que los pescadores artesanales, los acuicultores rurales y las mujeres dedicadas al procesamiento y comercialización de productos pesqueros no están incluidos dentro de los indicadores nacionales de empleo que reportan al sector pesquero como aportante del 0,7% de fuentes de trabajo.

**La demanda.** La demanda nacional se surte de la pesca artesanal, la fauna acompañante del camarón y las importaciones de pescados y mariscos congelados y en conserva, pues los productos de mayor valor comercial son objeto de exportación.

Los salvadoreños de los estratos económicos medios y bajos tienen una escasa tradición de consumo de productos pesqueros y altas prevenciones sobre su frescura, debido a la falta de

---

<sup>8</sup> FAO. (2005). Evolución de la pesca en pequeña escala y aspectos de ordenación en cinco países seleccionados de América Latina: El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia y Ecuador. Período 1997 – 2005. Versión preliminar. Por: Claudia Stella Beltrán T., consultora.

campañas de promoción al consumo y campañas de mejoramiento de la calidad en la manipulación y procesamiento por parte de los pescadores, además del limitado conocimiento sobre otras formas de preparar el pescado diferente al frito y asado. Pese a esto se prevé un crecimiento paulatino del consumo per-cápita basado en conservas y otros productos de alto valor agregado que ofrece el mercado, tal como lo demuestran las importaciones y como se puede observar en las estanterías de los supermercados.

La vida útil del pescado fresco o enhielado es bastante corta, porque los compradores que suelen acudir a plazas de mercado prefieren comprar el pescado entero y sin escamar ya que consideran que el eviscerado es de menor calidad; por el contrario, quienes compran en supermercados encuentran productos eviscerados o en postas. Ello demuestra la urgente necesidad de educar a la población sobre el manejo de los productos, pues un pescado eviscerado, fresco y enhielado puede durar dos a tres días, mientras la vida útil del pescado entero no supera 24 horas y difícilmente estos productos se venden en su totalidad al cabo de un día de capturarse.

**La oferta.** La calidad en el procesamiento de productos pesqueros y acuícolas difiere entre los de origen industrial y artesanal. Aquellos elaborados en plantas procesadoras que venden al exterior e interior del país cumplen en gran medida las exigencias de calidad cada vez más estrictas de los mercados. En particular, las empresas exportadoras están obligadas a implantar Buenas Prácticas de Manufactura – BPM y certificar el cumplimiento del “Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos, HACCP”.

Por el contrario, los productos de origen artesanal siempre han tenido un precario manejo y no suele observarse la aplicación de estándares de calidad. Productos de alto valor comercial provenientes de la pesca marina tales como el camarón, tiburón, atún y otros pelágicos mayores, los venden a comerciantes y empresarios que los procesan como parte de su producción industrial y que en una alta proporción exportan. Los productos de menor valor los

venden directamente a comerciantes, consumidores y una parte la reservan para su propio consumo; durante los últimos años se ha notado una creciente participación de la mujer en el procesamiento y comercialización de pescados y mariscos, así como en la instalación de restaurantes especializados en comida de mar ubicados en puertos de tradición pesquera y de afluencia turística tales como La Libertad, San Luís la Herradura, Acajutla, El Triunfo y La Unión.

**Captación de Recursos Financieros.** En su mayoría se requiere un esfuerzo financiero concentrado a través de la movilización tanto de los recursos locales como de la asistencia externa a la comunidad.

Son necesarios fondos para llevar a cabo las fases de identificación y planificación preparatoria, para construir o adquirir y hacer operativas las instalaciones, servicios y equipo, y habilitar y apoyar a las cooperativas concernientes. También se necesitan fondos para ayudar a las comunidades locales y a los grupos participantes para establecer diversos servicios públicos y sociales, facilidades de crédito para inversiones y capital de trabajo para las cooperativas y otras organizaciones populares, empresas locales e individuos.

**El Aporte de la Cooperación Nacional e Internacional.** El Salvador ha contado con el apoyo de diversos organismos de cooperación técnica internacional durante los últimos años. Algunas investigaciones y recomendaciones de ordenación se han llevado a cabo con el apoyo de estas entidades. De hecho, debido a que el presupuesto nacional de CENDEPESCA es limitado, la mayoría de los proyectos de inversión se han desarrollado gracias a la asistencia internacional. En tal sentido, los organismos que han apoyado al país son: JICA, FAO, Programa PREPAC/OSPESCA y la Misión China<sup>9</sup>.

Actualmente, El Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Economía (MINEC)

---

<sup>9</sup> FAO. "Resumen informativo sobre la pesca por países – El Salvador". Página Web: [www.fao.org](http://www.fao.org)

suscribió un Contrato de Préstamo No. 3170/OC-ES con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en fecha 20 de mayo de 2015 para la ejecución del Programa de Corredores Productivos, orientado específicamente al desarrollo de la Franja Costero Marina (FCM).

### **2.1.3 Sostenibilidad Financiera de las Cooperativas de Pesca Artesanal**

La sostenibilidad financiera de una cooperativa de determinada naturaleza es determinada por factores numerosos dentro y fuera de la organización. Estos factores importantes están relacionados con el rendimiento, la capacidad organizativa, la viabilidad financiera, la capacidad de adaptación organizativa, y el entorno externo<sup>10</sup>.

El rendimiento de una organización refleja su habilidad para conseguir los resultados deseados, ser eficaz y eficiente en todos niveles organizativos. El propósito de gestionar el rendimiento es asegurar que las metas y objetivos sean logrados en todos los niveles y funciones de una organización de manera eficiente y eficaz. La organización hace todo lo que está dentro su propio control para conseguir un resultado e impacto positivo con sus recursos disponibles.

### **2.1.4 Variables**

#### **Diagnóstico de gestión administrativa y financiera de las cooperativas de pesca artesanal.**

Dentro del marco de referencia que propone el siguiente tema de investigación y a través de un enfoque sistemático se analizan ciertos elementos del análisis FODA que servirán de base para trabajar una propuesta adecuada para encaminar la sostenibilidad financiera de las cooperativas de pesca artesanal de la zona costera del departamento de La Unión.

- **Fortalezas Personería Jurídica.** La personería o personalidad jurídicas es el reconocimiento a un ser humano, una organización, una empresa u otro tipo de entidad para asumir una actividad o una obligación que produce una plena responsabilidad desde la mirada

---

<sup>10</sup> <http://ongsostenible.org>

jurídica, tanto frente a sí mismo como respecto a otros<sup>11</sup>.

▪ **Equipo e implementos de pesca disponible.** Las cooperativas deben poseer equipamiento adecuado (lanchas, motores, radares de alta tecnología, brújulas, accesorios para elaboración de redes etc.) para el desarrollo de sus actividades pesqueras; en su mayoría con lo que no se cuenta es con recurso humano capacitado para el uso de los equipos o implementos.

#### **Debilidades.**

▪ **Nivel de liderazgo.** Se entenderá como nivel de liderazgo al proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen<sup>12</sup>.

▪ **Gestión Crediticia.** La formación del mercado mundial y la revolución industrial, con su secuencia del nacimiento de las grandes empresas, planteó la necesidad de una etapa más desarrollada en el financiamiento y promovió la importancia de los bancos como mediadores del crédito y como instrumentos hábiles Para la distribución espontánea de los recursos entre las diversas ramas de la economía. Empresas de lucro, no pudieron los bancos escapar a la tendencia general de la concentración, propia del sistema. Se produce así el fenómeno ampliamente estudiado de la concentración bancaria, y en la banca, al igual que en la industria y en el comercio se opera, a través de la concentración de capitales, el tránsito de la libre competencia a los monopolios<sup>13</sup>.

▪ **Personal Capacitado.** Entendemos personal capacitado aquellos que han pasado por Acciones formativas que lleva a cabo una empresa orientada a ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de sus trabajadores. Es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> <https://www.definicionabc.com/derecho/personeria-juridica.php>

<sup>12</sup> Rallph M. Stogdill (1999). Teorías e investigación del Liderazgo. Madrid, Cuarta Edición. Editorial Edansa

<sup>13</sup> "El Cooperativismo de Crédito, sus proyecciones económicas y sociales" / Dr. León Schujman

<sup>14</sup> <https://www.gestion.org/que-es-capacitacion/>



**Oportunidades.**

▪ ***Incorporar nuevos procesos de venta.*** Los nuevos procesos de venta a incorporar son la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía<sup>15</sup>.

▪ ***Desarrollo del turismo ecológico.*** El Desarrollo del turismo ecológico es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la preservación y la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge a los viajeros.

Debido a su rápido crecimiento también se le ve como un subsector de la actividad turística. En su acepción más común la etiqueta ecoturismo implica un viaje ambientalmente responsable, a regiones poco perturbadas para disfrutar del medio natural y de la cultura de los habitantes de tal medio, para promover tanto la apreciación de las riquezas naturales y culturales de los lugares a visitar, como para dar a la conservación un valor monetario tangible, que sirva de argumento para convencer tanto a los visitantes como a los lugareños de la importancia de la conservación de sus recursos<sup>16</sup>.

▪ ***Acceso a tecnologías de comunicación y navegación.*** Las Tecnologías de la Información y Comunicación, comúnmente denominadas como TIC, son herramientas que representan un conjunto de tecnologías que tienen como denominador común el uso del código binario (bit) para representar y trabajar información de forma digital. Se trata de una forma de organización social donde el almacenamiento, procesamiento, transmisión y traducción de información es una, si no la, actividad predominante. La expresión más simple de estas

---

<sup>15</sup> <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona>

<sup>16</sup> <https://www.ecotur.es/definicion-ecoturismo>.

herramientas fue la radio, seguida luego por el teléfono fijo y la televisión en blanco y negro<sup>17</sup>.

- La constante modernización tecnológica en las pesquerías, especialmente en embarcaciones pesqueras, sistemas de posicionamiento y localización, artes y dispositivos selectivos y nuevos procesos entre otras, con el objeto de optimizar la eficacia y eficiencia económica, obliga a las Autoridades pesqueras a mejorar sus sistemas de seguimiento, monitoreo y control, fortaleciendo las investigaciones pesqueras y formulando acertadas medidas de manejo, para asegurar la pesca responsable, que para las pesquerías es mantener la sostenibilidad del sistema pesquero; recursos y su medio ambiente y el desarrollo económico sostenible de la actividad económica<sup>18</sup>.

#### **Amenazas.**

- **Escasez de recursos marinos.** La escasez de recursos marinos puede paralizar la producción de la pesca artesanal, o llegar al punto de tomar medidas para disminuir el impacto como por ejemplo reducir las cuotas de extracción.

- **Inflación/aumento de los costos de producción.** La inflación de costes es aquella que se manifiesta en la economía cuando los costos de producción experimentan aumentos que terminan siendo transferidos a los precios de los bienes y servicios.

Cuando los costos de producción; es decir, la mano de obra, los salarios y el capital sufren fuertes aumentos, sea por cualesquiera situaciones dada en la economía, las empresas se encuentran obligadas a transferirlos a los productos elaborados.

De no ser así, entonces los empresarios verían reducidos sus márgenes de beneficios. La reducción continua de sus márgenes de beneficios podría conllevar la quiebra de sus empresas<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> <https://www.cepal.org/es/enfoques/mirada-regional-al-acceso-tenencia-tecnologias-la-informacion-comunicaciones-tic>

<sup>18</sup> Nuevas tecnologías y sus aplicaciones en Información, Operaciones y Tecnología para Pesquerías. María BERTOLOTTI/ Mar del Plata, CP7600, Provincia de Buenos Aires, Argentina

<sup>19</sup> <https://www.economipedia.com/definiciones/inflacion-de-costes.html>

▪ **Conflictos de uso con el turismo (espacio en playa).** Al verse desarrollado el turismo ecológico pueden surgir situaciones en la que los espacios litorales sean colonizados de manera progresiva y continúa por nuevos usos, más ligados al turismo o al ocio, lo que podría generar conflictos y retrocesos ante el empuje del turismo, los servicios y la construcción<sup>20</sup>.

### **Identificación del nivel de competitividad administrativa-financiera de las cooperativas de pesca artesanal.**

• **Nivel de innovación.** El grado de innovación define cómo lo "nuevo" es una innovación. La diferencia gradual con respecto al estado anterior debe ser medida y evaluada. La evaluación de las innovaciones en materia de novedad puede llevarse a cabo tanto después de la introducción de la novedad como en el período previo a un proyecto de innovación. Una vez que se ha introducido un nuevo producto, un servicio o un nuevo proceso, se puede evaluar el grado de innovación en el futuro. Al mismo tiempo, el grado de innovación también caracteriza la complejidad de un proyecto de innovación<sup>21</sup>.

• **Procesos administrativos.** Un proceso administrativo es un conjunto de pasos que se siguen para darle solución a un problema de administración. Para llevar a cabo un proceso correctamente, se deben respetar las metas, estrategias y políticas de la empresa; y además establecer objetivos claros para que el proceso sea fluido. El proceso administrativo tiene cuatro componentes: Planeación, Organización, Dirección, y Control. En el proceso administrativo todos los componentes son importantes, cada parte tiene una función específica y si falla cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente<sup>22</sup>.

• **Uso de los recursos de pesca.** Los recursos pesqueros son los recursos hidrobiológicos que son o podrían ser objeto de captura o extracción en las operaciones pesqueras con fines de

---

<sup>20</sup> [https://www.researchgate.net/publication/282327541\\_Pesca\\_y\\_turismo\\_conflictos\\_sinergias\\_y\\_usos\\_multiples](https://www.researchgate.net/publication/282327541_Pesca_y_turismo_conflictos_sinergias_y_usos_multiples)

<sup>21</sup> <https://www.lead-innovation.com/es/blog/grado-de-innovacion>.

<sup>22</sup> <https://www.impusapopular.com/finanzas/que-es-un-proceso-administrativo-2>

consumo directo, comercialización, procesamiento, estudio e investigación, recreación u obtención de otros beneficios. La mayoría de las cooperativas cuentan con equipamientos y elementos necesarios para el desarrollo de las actividades pesqueras, sin embargo, existen las que tienen más recursos que otras y están en los mismos parámetros de capturas, y niveles de venta.

• **Estrategia de mercado.** La lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia<sup>23</sup>.

• **Nivel de ventas.** Las ventas o niveles de ventas es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)<sup>24</sup>.

El volumen de ventas, en economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado<sup>25</sup>.

• **Generación de empleos.** La creación o generación de empleo en sentido estricto es el aumento en cifras absolutas de la población ocupada, esto es, la parte de la población activa que efectivamente desempeña un trabajo remunerado<sup>26</sup>.

En un sentido más amplio, creación de empleo se usa para referirse a una situación

---

<sup>23</sup> Fundamentos de Marketing/Philip Kotler y Gary Armstrong

<sup>24</sup> Laura Fischer y Jorge Espejo/ libro "Mercadotecnia"

<sup>25</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Volumen\\_de\\_ventas](https://es.wikipedia.org/wiki/Volumen_de_ventas)

<sup>26</sup> Las 30 claves para entender por qué sube el paro en octubre si crece el empleo». La Información. 25 de febrero de 2016.

económica favorable en la que se produce ese incremento en cifras absolutas de la población ocupada, y también para hablar del conjunto de políticas y medidas económicas y sociales que favorecen dicha situación.

• **Nuevos productos y servicios.** Podría considerarse como nuevo un bien o servicio aquel dirigido a nuevas necesidades de los consumidores, o aquel que presente algún cambio sustancial de productos existentes, incluso llegando a dejar obsoleto lo anterior.

Uno de los aspectos más importantes reside en la investigación y el análisis del mercado, atendiendo a las posibles oportunidades que se presenten. Por ello, se considera que este desarrollo es la primera etapa en el ciclo de vida de un producto<sup>27</sup>.

#### **Gestión efectiva de los recursos.**

▪ **Talento humano capacitado.** La Gestión del talento humano también es conocida como Gestión del capital humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención.

Poseer talento humano capaz es una estrategia de la capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular. Un sitio ideal es aquel en la productividad particular de cada individuo (administración de proyectos o conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse<sup>28</sup>.

▪ **Equipo de pesca disponible.** Es la disponibilidad de equipos e implementos adecuados (lanchas, motores, radares de alta tecnología, brújulas, accesorios para elaboración de redes

---

<sup>27</sup> Javier Sánchez Galán (2017). Desarrollo de un nuevo producto. <https://www.economipedia.com>

<sup>28</sup> Original Paper from Softscape». Archivado desde el original el 12 de julio de 2011.

etc.) para el desarrollo de actividades pesqueras.

▪ **Mantenimiento de equipos.** El mantenimiento preventivo constituye una acción, o serie de acciones necesarias, para alargar la vida útil del equipo e instalaciones y prevenir la suspensión de las actividades laborales por imprevistos. Tiene como propósito planificar periodos de paralización de trabajo en momentos específicos, para inspeccionar y realizar las acciones de mantenimiento del equipo, con lo que se reducen los mantenimientos correctivos (emergencias). Y en fin para la conclusión debe ser esto para el arreglo de máquinas y también para que se sepan dañar muy pronto las máquinas herramientas<sup>29</sup>.

▪ **Recursos financieros.** Los recursos financieros son aquéllos de los cuales las empresas obtienen los fondos que necesitan para financiar sus inversiones, capital y actividades actuales. Una empresa obtiene los fondos que necesita de 3 recursos principales: entidades financieras, mercados de capitales y capital social. Una de las funciones de la gerencia es planificar, organizar y controlar estos recursos financieros, que influenciarán muchas otras decisiones en la organización. De hecho, comprender las limitaciones financieras lleva a una gestión más eficaz y menos arriesgada y por eso, toda empresa debería hacer un seguimiento de cómo se gasta el dinero<sup>30</sup>.

▪ **Administración de créditos.** La administración del crédito maneja sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar. Tiene como objetivo primordial el delinear con eficacia las políticas y procedimientos que brinden a sus clientes opciones cuando no pueden pagar en su totalidad dentro de los términos de crédito autorizados<sup>31</sup>.

▪ **Uso de tecnología.** La tecnología es el conjunto de nociones y conocimientos

---

<sup>29</sup> Sánchez González, Juan José; Guerrero Serrano, Pedro M. (2015). «1.3». Mantenimiento preventivo de equipos y procesos de plantas de tratamiento de agua y plantas depuradoras (5 edición). Editorial Elearning, S.L. p. 80

<sup>30</sup> <https://www.obsbusiness.school/blog/recursos-financieros-4-razones-para-automatizar-su-gestion>

<sup>31</sup> <http://t21.com.mx/index.php/opinion/arte-cobrar/2014/03/06/administracion-credito>

científicos que el ser humano utiliza para lograr un objetivo preciso, que puede ser la solución de un problema específico del individuo o la satisfacción de alguna de sus necesidades<sup>32</sup>.

#### **Nivel de productividad alcanzado.**

▪ **Nivel de asociatividad alcanzado.** La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto<sup>33</sup>, permite la resolución de problemas comunes tales como: reducción de costos, incorporación de tecnología, mejora del posicionamiento en los mercados, acceso a mercados formales, capacitación de recursos humanos, incremento de productividad, acceso a recursos materiales y humanos especializados etc.

▪ **Nivel de innovación de productos.** A primera vista la pesca parece una actividad sencilla, donde simplemente, hay que capturar peces con una red. No tiene apariencia de necesitar una complicada tecnología. Pero detrás de esa sencilla imagen se esconde una compleja y dura actividad, la cual ha ganado complejidad con el paso de los años y la superación de diferentes crisis; las inclemencias del mar y los largos periodos lejos de puerto lo hacen un trabajo muy duro y arriesgado<sup>34</sup>.

▪ **Reducción de costos.** La reducción de costos es el proceso utilizado por las empresas para reducir sus costos y aumentar sus ganancias. Dependiendo de los servicios o productos de una compañía, las estrategias pueden variar. Cada decisión en el proceso de desarrollo del producto afecta el costo.

Las empresas suelen lanzar un nuevo producto sin centrarse demasiado en el costo. El costo se vuelve más importante cuando la competencia aumenta y el precio se convierte en un

---

<sup>32</sup> <https://concepto.de/tecnologia/#ixzz6w54A6VOu>

<sup>33</sup> Economía, sociedad y territorio/versión On-line ISSN 2448-6183/versión impresa ISSN 1405-8421

<sup>34</sup> La Innovación en el Sector Pesquero: del Éxito a la Quiebra/Jaime E. SOUTO/Universidad Autónoma de Madrid

diferenciador en el mercado<sup>35</sup>.

- **Incremento en número de clientes.** Mide la tasa en que la empresa o unidad de negocios trae o gana nuevos clientes o negocios. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes<sup>36</sup>.

- **Generación de ventas por internet.** El comercio electrónico también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), comercio por Internet o comercio en línea consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet, tales como redes sociales y otras páginas web. También puede ser definido como una actividad económica que permite el comercio de diferentes productos y servicios a partir de medios digitales, como páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales. Por medio de la red virtual, los clientes pueden acceder a diversos catálogos de marcas, servicios y productos, en todo momento y en cualquier lugar<sup>37</sup>.

#### **Elementos a Considerar para el Diseño de una Propuesta de Sostenibilidad Financiera.**

- **Sostenibilidad Organizacional.** Encontrar un equilibrio entre el elemento humano, financiero y ambiental de una organización se ha convertido en un aspecto fundamental para la evolución empresarial.

Una compañía es sostenible cuando crea valor socioeconómico y medioambiental en todas sus escalas, tanto para sí misma como para sus colaboradores, proveedores, accionistas y comunidades. Pues, sus acciones están insertas en un sistema y contribuyen directamente al bienestar y el progreso de las nuevas y futuras generaciones<sup>38</sup>.

- **Plan de Fortalecimiento Organizacional.** El Plan de Fortalecimiento Organizacional, se

---

<sup>35</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Reducci%C3%B3n\\_de\\_costos](https://es.wikipedia.org/wiki/Reducci%C3%B3n_de_costos)

<sup>36</sup> <https://www.ceupe.com/blog/indicadores-clientes-y-proceso-interno.html>

<sup>37</sup> Schneider P., G. (2013). Comercio electrónico. México: Cengage Learning

<sup>38</sup> <https://retos-directivos.eae.es/tener-o-no-tener-vision-estrategica-esa-es-la-cuestion/> 14/05/2020 blog de retos para directivos



enfocará a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo. El plan parte de la elaboración de un diagnóstico situacional de cada organización, así como un plan de transformación o adecuación de la misma. Además, contempla un proceso de transferencia de instrumentos y conocimientos, a fin de dotar a la organización de una capacidad de autosuficiencia para conducir su proceso de desarrollo estratégico<sup>39</sup>.

▪ **Apoyo de actores claves y locales.** Los actores principales o claves son aquellos que pueden influenciar significativamente el proyecto, o quienes son más importantes si los objetivos del proyecto se cumplen. La participación de los actores es un proceso donde los actores (aquellas/aquellos con derechos y por lo tanto responsabilidades y/o intereses) – juegan un papel activo en la toma de decisiones y en las actividades subsecuentes que los afectan. La participación de un actor primario es esencial en los proyectos de los cuales se espera tengan un impacto directo positivo en determinados grupos de personas<sup>40</sup>.

▪ **Sostenibilidad Técnica.** Se relaciona con la calidad y el mejoramiento de los programas de formación en el que se incluye materiales de promoción además de una adecuada selección de los proveedores de formación y actualizaciones constantes de las habilidades de formación<sup>41</sup>.

• **Estrategias de Comercialización.** También conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer

---

<sup>39</sup> Organización y fortalecimiento organizacional

<sup>40</sup> Nota técnica del DfID (Departamento Británico para el Desarrollo Organizacional)

<sup>41</sup> <https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business>

un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado<sup>42</sup>.

• **Mantenimiento adecuado de los equipos.** Con un correcto mantenimiento de los equipos de trabajo encontramos varios beneficios como aumentar la vida útil de los equipos, aumentar el valor residual del mismo, minimizar el riesgo de accidentes en efecto un buen mantenimiento aumenta la productividad de la maquinaria esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa<sup>43</sup>.

• **Personal capacitado:** Poseer talento humano capaz es una estrategia de la capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular. Un sitio ideal es aquel en la productividad particular de cada individuo (administración de proyectos o conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse<sup>44</sup>.

**Sostenibilidad Ambiental.** Es el equilibrio generado por la relación armónica entre el ser humano y la naturaleza que lo rodea y de la cual forma parte, y que esta relación permanezca a lo largo del tiempo, es decir, sea sustentable<sup>45</sup>.

• **Estrategias de Recuperación de Ecosistemas.** Significa favorecer la recuperación de aquellos ecosistemas que hayan sido degradados o destruidos, así como conservar los que todavía siguen intactos. Se pueden restaurar todo tipo de ecosistemas, incluidos los bosques, la tierra agrícola, las ciudades, los humedales y los océanos<sup>46</sup>.

• **Estrategias de reforestación.** Acciones para el repoblamiento o establecimiento de

---

<sup>42</sup> Estrategias de comercialización/Edgar Francisco Arechavaleta Vásquez/2015

<sup>43</sup> <https://retos-directivos.eae.es/tener-o-no-tener-vision-estrategica-esa-es-la-cuestion/> blog de retos para directivos

<sup>44</sup> «Original Paper from Softscape». Archivado desde el original el 12 de julio de 2011.

<sup>45</sup> <https://www.fundacionwiese.org/blog/es/que-es-la-sostenibilidad-ambiental>

<sup>46</sup> <https://www.decadeonrestoration.org/es>

especies arbóreas o arbustivas, nativas o exóticas, confines de producción, protección o provisión de servicios ambientales, sobre suelos que pueden o no haber tenido cobertura forestal<sup>47</sup>.

• **Estrategias para mantener la producción.** Acciones que se deben implementar con el fin de mantener o aumentar la producción este será un indicador fundamental al momento de analizar el estado de su compañía y la calidad de su gestión administrativa.

**Sostenibilidad Financiera.** Proyección del principio de estabilidad presupuestaria en el medio y largo plazo que supone la capacidad para financiar compromisos de gasto presentes y futuros dentro de los límites del déficit y deuda<sup>48</sup>.

• **Análisis de coste de productos.** El costo de producción está relacionado con aquellos gastos necesarios, quedando fuera otros como los financieros. Suele incluir la materia prima y aprovisionamientos, la mano de obra directa e indirecta y otros costes de gestión como amortizaciones, alquileres o gastos de asesoramiento<sup>49</sup>.

• **Análisis de Estados financieros.** La recopilación de los datos como lo son el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, estado de capital y utilidades no distribuidas a conocer el estado en el que se encuentra la empresa<sup>50</sup>.

• **Estrategias de Seguimiento Financiero.** Es un acompañamiento para realizar seguimiento a los resultados financieros mensuales de la empresa y de las unidades de negocio, se alinea con la planeación financiera (presupuesto) diseñada para la empresa para lograr los objetivos planeados<sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> <https://www.minagri.gob.pe/portal/49-sector-agrario/recurso-forestal/355-reforestacion>

<sup>48</sup> <https://dpej.rae.es/lema/sostenibilidad-financiera>

<sup>49</sup> <https://economipedia.com/definiciones/costo-de-produccion>

<sup>50</sup> Estados financieros: Forma, análisis e interpretación /por Ralph Dale Kennedy/pág. 4

<sup>51</sup> <https://biofinanzas.com/seguimiento-y-control-financiero>

### **Seguimiento y Evaluación.**

▪ **Estrategia de Control de los Procesos.** El control y evaluación de procesos es una de las gestiones finales en cualquier proceso de planeación. Se trata de un proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo de un negocio, también llamada planeación estratégica<sup>52</sup>.

▪ **Estrategia de Logros de Objetivos.** Las Estrategias deben estar alineadas con los objetivos de la organización y estos a su vez con la Misión y Visión de la empresa. Cualquier divorcio entre ellas generará un estancamiento en el crecimiento económico de la empresa, el cual se reflejará en la eficiencia, efectividad y productividad de los Procesos<sup>53</sup>.

▪ **Estrategia de Cumplimiento de los Tiempos.** Es el conjunto de procesos empresariales que nos permite alcanzar los objetivos de la empresa con la seguridad de cumplir con los requerimientos que, de forma voluntaria obligatoria nos sean de aplicación<sup>54</sup>.

▪ **Cronograma de Seguimiento.** De forma general se puede definir como un documento que muestra ordenadamente las diferentes tareas e hitos que forman un proyecto, las relaciones de precedencia y antecendencia entre ellas, su duración, y el inicio y fin del proyecto.

#### **2.1.5 Indicadores**

**Personal Administrativo y Gerencial con Liderazgo y Técnico Calificado.** El personal administrativo es aquel que realiza una función planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; sea éste de tipo económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. Incluye el personal gerencial, directivo, auditoría interna y contabilidad.

---

<sup>52</sup> <https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion>

<sup>53</sup> <https://www.gestiopolis.com/las-estrategias-los-indicadores-logro-los-objetivos-empresariales>

<sup>54</sup> <https://www.legalcompliancespain.com/plan-de-cumplimiento-estrategia>

El personal técnico calificado organiza, planifica, programa, dirige, ejecuta y lleva el control en la parte técnica de un departamento, área, proyecto o programa específico, como máximo responsable del cumplimiento de los objetivos de producción que le sean marcados por la dirección, realizando para ello los informes técnicos y programas que la dirección le encomiende.

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).** El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser. Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC: ¿Quiénes necesitan capacitación?; ¿En qué áreas necesitan capacitación?; ¿Con qué nivel de profundidad?; y ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?<sup>55</sup>.

La función vital de la capacitación como parte de un desarrollo a largo plazo no puede ser sobre acentuada. No es suficiente el proveer equipo nuevo y enseñar el funcionamiento de su operación. La absorción beneficiosa de la nueva tecnología y de formas organizacionales no tradicionales deberá estar acompañada por un cambio de actitudes y aspiraciones. La introducción de motores, la adquisición de una planta productora de hielo, el despacho del pescado hacia un destino desconocido, a cambio de un pedazo de papel, estas son las innovaciones que costó a los “maestros” siglos para lograrlo y no pueden ser absorbidas por los “discípulos” en semanas o meses. Por lo tanto, la capacitación deberá ser parte de un programa a largo plazo diseñado para crear un conocimiento y una familiaridad con los nuevos elementos en la vida de los alumnos.

**Trabajo en Equipo.** El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye de forma positiva en los trabajadores en la obtención de resultados beneficiosos y eficientes, como consecuencia del entusiasmo, ambiente de armonía y

---

<sup>55</sup> Aguilar Morales, Jorge Everardo (2010). El Diagnóstico de necesidades de capacitación. p. 3.

compañerismo que permite esta modalidad de trabajo<sup>56</sup>.

**Gestión de Proyectos y Programas.** Un proyecto social es toda acción social, individual grupal, destinada a producir cambios en una realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado<sup>57</sup>.

El ciclo de vida de un proyecto consta de cuatro fases:<sup>58</sup> identificación; formulación; ejecución y seguimiento; y evaluación.

La identificación es el momento de gestación del proyecto. A este momento pertenece la identificación y construcción del problema de intervención. Las preguntas claves de esta etapa son: ¿Qué sucede? ¿Por qué sucede? ¿A quiénes afecta y cómo lo hace? ¿Qué se puede hacer para solucionar el problema o mejorar la situación de partida?

La formulación es la etapa de formalización y organización de las ideas, y la información producida durante la etapa de identificación. Es el momento propiamente de formulación de la propuesta con sus diferentes componentes.

En la etapa de ejecución y seguimiento se desarrollan las acciones planificadas. Es importante concebir estrategias y metodologías de seguimiento que permitan evaluar el desarrollo del proyecto desde una perspectiva flexible, integradora de los acontecimientos y transformaciones del contexto en que se desarrolla el proyecto.

La etapa de evaluación incluye la valoración y análisis de las intervenciones realizadas, con centralidad en la visualización de las distancias entre resultados esperados y resultados obtenidos, así como en términos generales, entre la situación final y la situación de partida.

**Planeación Estratégica.** La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un

---

<sup>56</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/trabajo\\_en\\_equipo](http://es.wikipedia.org/wiki/trabajo_en_equipo)

<sup>57</sup> Martinic S (1996). Asociaciones y Movimientos Sociales en Temas de participación. P. 15.

proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa<sup>58</sup>.

**El Nivel de Innovación.** La innovación es el análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio. Si no hay cambios no es posible la innovación, y si los cambios no se explotan convirtiéndolos en beneficios tampoco hay innovación<sup>59</sup>.

**Análisis del Entorno Institucional.** El análisis del entorno es una herramienta práctica para conocer el estado en que se encuentra una organización, en un momento dado, con el propósito que a través de la identificación y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se lleven a cabo acciones de mejora<sup>60</sup>.

**Estrategias de Seguimiento de Proyectos.** Se entiende por seguimiento, la observación, registro y sistematización de la ejecución de las actividades y tareas de un proyecto en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia<sup>61</sup>.

El seguimiento consiste en tener diferentes momentos de medición de la situación del mercado para evaluar el proceso en marcha<sup>62</sup>.

## **2.2 Marco Legal de las Cooperativas de Pesca Artesanal**

En El Salvador las Cooperativas de Pesca Artesanal como toda organización, están sujetas al cumplimiento de leyes y normas que rigen su accionar dentro del marco que establece este país<sup>63</sup>.

### **2.2.1 Ley General de Asociaciones Cooperativas**

El Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción,

---

<sup>58</sup> Sallenave (1991). La Planificación Estratégica. Segunda Edición, México. P.11

<sup>59</sup> Drucker, Peter Ferdinand. (1985). Innovación y emprendimiento. p. 21

<sup>60</sup> Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo y Alfonso Caro (2003) "Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas". p. 22

<sup>61</sup> Quintero Uribe, V.M. (1995), Evaluación de Proyectos. Construcción de Indicadores Sociales. p. 76

<sup>62</sup> Quintero Uribe, V.M. (1995), "On Cit". p. 76

<sup>63</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>

funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas<sup>64</sup>.

### **2.2.2 Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura y su Reglamento**

Tiene por objeto regular la ordenación y promoción de las actividades de pesca y acuicultura, asegurando la conservación y el desarrollo sostenible de los recursos hidrobiológicos<sup>65</sup>.

La Ley tendrá aplicación en todo el territorio nacional, específicamente en aguas jurisdiccionales, tanto del mar como de cuerpos de aguas marinas interiores, continentales e insulares y en todo lugar donde el Estado ejerza soberanía y jurisdicción conforme a la Constitución de la República. También se aplicará en aguas internacionales a embarcaciones pesqueras de bandera salvadoreña, conforme a esta Ley, acuerdos, convenios o tratados internacionales suscritos y ratificados por El Salvador<sup>66</sup>.

### **2.2.3 Política Nacional de Pesca y Acuicultura**

Esta Política busca responder a los cambios y retos que enfrenta el sector de la pesca y la acuicultura, a las nuevas oportunidades que ofrece el entorno y a la necesidad de brindar soluciones a los principales problemas estructurales y coyunturales de este sector.

También define los ejes estratégicos que permitirán asegurar, los beneficios sociales y económicos sostenibles para los pescadores y acuicultores.

Se conceptualiza como una política de Estado, fundamentada en los intereses y necesidades superiores del país y del sector, cuyos objetivos se desarrollarán sobre estrategias de corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>64</sup> Art 1. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas

<sup>65</sup> Art 1. Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura y su Reglamento

<sup>66</sup> Art 5. Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura y su Reglamento



#### **2.2.4 La Política Nacional del Medio Ambiente**

Fue aprobada por el Consejo de ministros del GOES, el 30 de mayo de 2012. Su principal objetivo es revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático. En particular, busca revertir la degradación de los ecosistemas y la insalubridad ambiental; gestionar de manera sostenible el recurso hídrico, ordenar ambientalmente el uso del territorio, fomentar una cultura de responsabilidad, cumplimiento ambiental y reducir el riesgo climático<sup>67</sup>.

#### **2.2.5 La Política de Integración de Pesca y Acuicultura (2015-2025)**

Fue aprobada el 25 de marzo de 2015, por el Consejo de ministros competentes, de las actividades de pesca y acuicultura, integrantes de OSPESCA y respaldada el 26 de junio del 2015, por la XLV Cumbre de jefes de Estado y de Gobierno de los países del SICA. Su principal objetivo es asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos y de la acuicultura, fortaleciendo el marco de coordinación y armonización, dentro del Sistema de la Integración Centroamericana y contribuir a la seguridad alimentaria y la mejora de la calidad de vida de la población<sup>68</sup>.

### **Capítulo III. Metodología de la Investigación**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación es de Tipo Descriptiva, ya que se determinaron variables relacionadas con la gestión de las cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores Productivos, como el diagnóstico de la gestión de recursos y procesos, sostenibilidad financiera, componentes de la financiación del sector pesquero, elementos que permiten una sostenibilidad financiera, y la propuesta estratégica que contribuye a lograr una sostenibilidad financiera, y de las cuales se especifican aspectos importantes por medio de la aplicación de la técnica e

---

<sup>67</sup> Política Nacional de Pesca y Acuicultura 2015-2030. P. 17.

<sup>68</sup> Política Nacional de Pesca y Acuicultura 2015-2030. P. 18.

instrumento de recolección de información.

La investigación se realizó bajo los preceptos del Método Hipotético Deductivo, el cual es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, ya que se toma como referencia los resultados obtenidos de un grupo de cooperativas objeto de estudio para así deducir lo que sucede en todo el universo considerado.

### **3.2 Técnicas De Recolección De Datos**

La recolección directa de la información fue extraída de fuentes primarias de la investigación; para este caso, el objeto de estudio estuvo compuesto por las Cooperativas de pesca artesanal del Departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores Productivos; por lo tanto, se considera como información original o de primera mano.

El instrumento es la encuesta, que incluye un conjunto de preguntas respecto a las variables a evaluar en la investigación, dirigido a tres encargados de las Cooperativas, con el fin de descubrir el nivel de conocimiento y aplicación de su gestión. El perfil del encuestado está bien definido y con características particulares, por lo que no se determinará una muestra, si no que se considerara todo el universo.

### **3.3 Hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis General**

Una propuesta de sostenibilidad financiera aplicada a las Cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores permitirá un mejor nivel de competitividad administrativo y financiero.

#### **3.3.2 Hipótesis Específicas**

- El diagnóstico de la gestión de recursos y procesos permite identificar la situación de sostenibilidad financiera actual de las cooperativas de pesca artesanal.
- La actual gestión de los recursos y procesos mejora el nivel de productividad alcanzado de las

cooperativas de pesca artesanal.

- Una propuesta estratégica permite lograr un nivel de competitividad empresarial a las cooperativas de pesca artesanal.

### **3.4 Operacionalización de Variables e Indicadores**

Mediante la identificación de las variables dependientes e independientes se puede describir el concepto de la variable, los indicadores y las interrogantes descritas ítems, mediante esta descripción se contribuye la recolección viable de información referente al tema de investigación.

En la Tabla 1, se resumen lo descrito.

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables e Indicadores*

**HIPOTESIS DE INVESTIGACION**

“Una propuesta de sostenibilidad financiera aplicada a las Cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores permite un mejor nivel de competitividad administrativo y financiero”

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES V.I	VARIABLES DEPENDIENTE	INDICADORES V.D
Diagnóstico de gestión administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personería Jurídica</li> <li>• Implementos de pesca</li> <li>• Nivel de liderazgo</li> <li>• Gestión Crediticia</li> <li>• Personal capacitado</li> </ul>	Identificar el nivel de competitividad administrativa- financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de innovación</li> <li>• Procesos administrativos usados</li> <li>• Uso de los recursos de pesca</li> <li>• Nivel de ventas</li> <li>• Generación de empleos</li> <li>• Nuevos productos y servicios</li> </ul>
Gestión efectiva de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano capacitado</li> <li>• Equipos de pesca disponibles</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Administración de créditos</li> <li>• Uso de tecnología</li> </ul>	Nivel de productividad alcanzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de asociatividad</li> <li>• Nivel de innovación de productos</li> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Incremento N° de clientes</li> <li>• Generación de ventas por internet</li> </ul>
Diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la planificación</li> <li>• Plan de sostenibilidad técnica</li> <li>• Plan de sostenibilidad ambiental</li> <li>• Plan de sostenibilidad financiera</li> <li>• Uso efectivo de recursos tecnológicos</li> </ul>	Lograr un nivel de competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración efectiva de los recursos</li> <li>• Plan de fortalecimiento organizacional</li> <li>• Plan estratégico de comercialización</li> </ul>

## Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados

### 4.1 Procedimiento para Obtención de Datos

Las visitas y el desarrollo de las entrevistas y cuestionario a las cooperativas seleccionadas se realizaron con base a los protocolos de bioseguridad que actualmente se maneja por la pandemia de COVID-19; de la siguiente forma:

- Entrevista al presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Playas Blancas de R.L el Sr. Elmer Reyes, se llevó a cabo el día 3 de junio del 2021
- Entrevista al presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal un Nuevo Día de R.L el Sr. José Martin Pérez, se llevó a cabo el día 10 de junio del 2021
- Entrevista al presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples El Conchilla de R.L el Sr. José Martin Pérez, se llevó a cabo el día 17 de junio del 2021.

La aplicación de la entrevista y encuesta se llevó a cabo mediante visitas a las instalaciones de las tres cooperativas en estudio previamente programadas a través de confirmación de dichas visitas por vía telefónica.

Las visitas a las cooperativas en estudio sirvieron para conocer las condiciones en que éstas operan con el propósito de validar la información brindada tanto por el personal entrevistado como los encuestados.

### 4.2 Tabulación, Análisis e Interpretación de Encuesta

**Pregunta N°. 1.** ¿Qué productos comercializa su cooperativa?

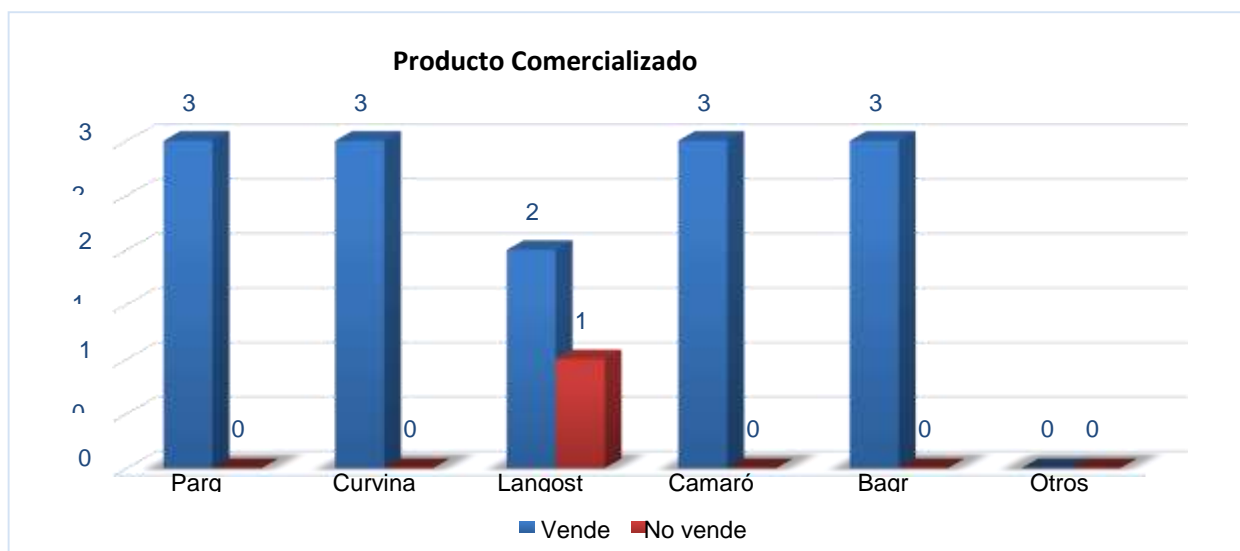
**Objetivo:** Conocer los productos que ofrecen las cooperativas

**Resultado:**

Producto Comercializado	Vende	No vende	Porcentaje
Pargo	3	0	100%
Corvina	3	0	100%
Langosta	2	1	100%
Camarón	3	0	100%
Bagre	3	0	100%
Otros	0	0	0%

*Nota:* El total sobrepasa el 100% porque la pregunta es de alternativa

#### Gráfico:



**Análisis.** En la presente interrogante de opción múltiple se puede observar que el 100% de los encuestados manifiestan comercializar casi todos los productos que normalmente se ofrecen en los diferentes centros o puntos de ventas de mariscos como lo son el pargo, corvina, langosta, bagre y camarón, una de las cooperativas encuestadas manifiesta no comercializar langosta porque históricamente sus niveles de venta son mínimos.

**Interpretación.** Mediante el análisis de los resultados se concluye, que las cooperativas en estudio ofrecen al mercado los productos marítimos con mayor demanda, convirtiéndolos en una de las principales opciones de los diferentes mercados de la zona al momento de comprar tanto al mayor como al por menor.

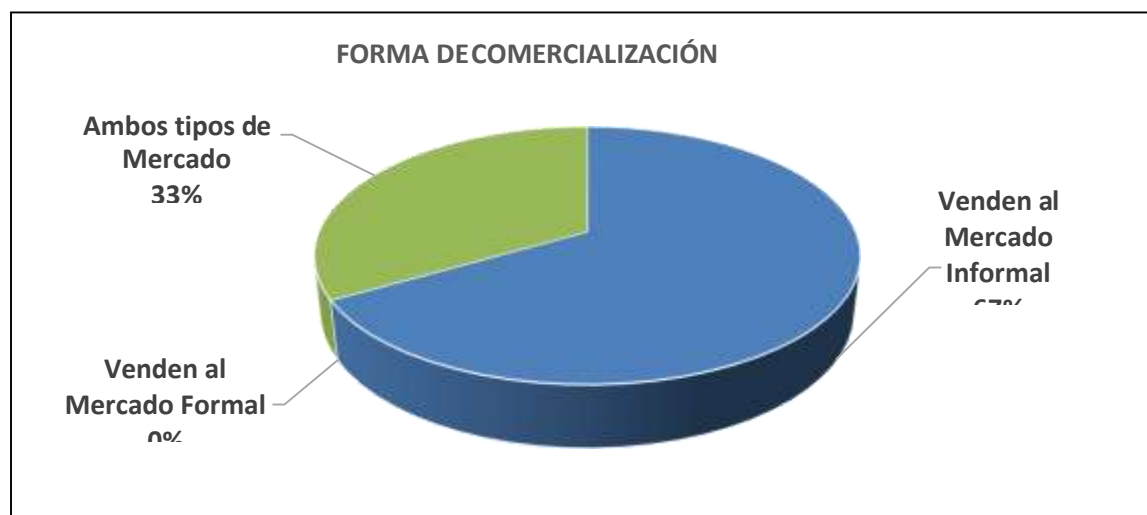
**Pregunta N°. 2:** ¿De qué forma se comercializan los productos que ofrece?

**Objetivo:** Conocer la forma de comercialización de cada cooperativa.

**Resultado:**

Forma de comercialización	Frecuencia	Porcentaje
Venden al mercado informal (mercados municipales, turistas nacionales e internacionales, comerciales (coyotes)	2	67%
Venden al mercado formal (hoteles, restaurante, súper mercado)	0	0%
Ambos tipos de mercados	1	33%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis.** El 66.66% de los entrevistados afirman comercializar sus productos de ambas formas: al por mayor y al por menor, mientras que el 33.33% únicamente comercializa mediante ventas al por menor.

**Interpretación.** Se puede concluir que la forma más común que utilizan las cooperativas de pesca artesanal para comercializar sus productos es de forma mixta (al por mayor y al por menor) ya que manifiestan que los consumidores finales representan gran parte de sus ventas, comercializan al por mayor en restaurantes y comercios aledaños.

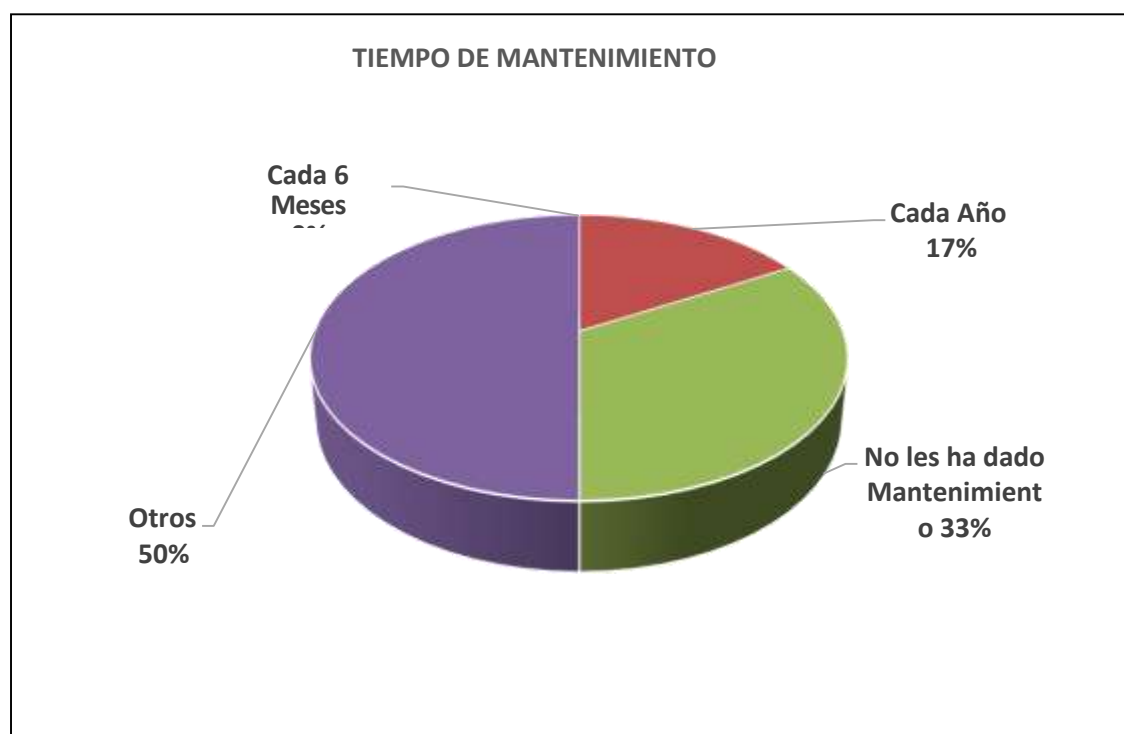
**Pregunta N° 3:** Cada cuánto tiempo reciben mantenimiento los equipos de pesca?

**Objetivo:** Conocer sobre el buen uso y funcionamiento de los equipos

**Resultado:**

Tiempo de Mantenimiento	Frecuencia	Porcentaje
Cada 6 meses	0	0%
Cada año	1	33%
No se les ha dado Mantenimiento.	2	67%
Otros	0	0
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** El 33.33% de los entrevistados afirma que se les ha dado mantenimiento a los equipos de pesca de forma anual, mientras que el 66.66% manifiesta no haberles dado mantenimiento a sus equipos.

**Interpretación:** El buen funcionamiento de los equipos de pesca depende del adecuado uso y mantenimiento que se les brinde, en este sentido las cooperativas al poseer equipos nuevos producto



de los programas de apoyo; tienen la garantía de los mantenimientos por este motivo y por el tiempo que han estado en poco uso a raíz de la pandemia COVID-19 no ha existido la necesidad de darles mantenimiento preventivo ni correctivo.

**Pregunta N°4:** ¿Posee la cooperativa préstamos vigentes?

**Objetivo:** Conocer la situación financiera mediante las obligaciones que existan.

**Resultado:**

Prestamos vigentes	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** Después de la interpretación se puede observar que el 100% de las cooperativas en estudio no poseen créditos bancarios vigentes por tanto sus obligaciones financieras se reducen a pago de empleados y recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

**Interpretación:** A raíz del apoyo recibido por medio del Programa Corredores Productivos, las

cooperativas en estudio no se han visto en la necesidad de adquirir créditos de ninguna índole ya que cuentan con el equipamiento e insumos necesarios para las actividades de pesca, manifestaron en un mediano plazo considerar obtener crédito para poder ampliar sus actividades o implementar proyectos de expansión.

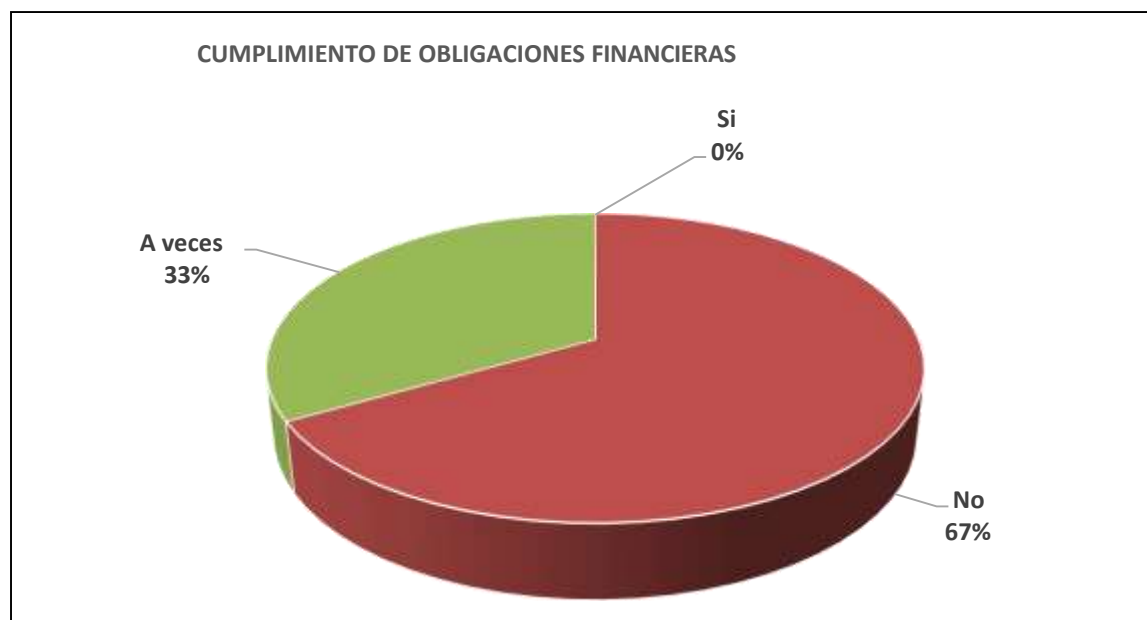
**Pregunta N° 5:** ¿Las ventas de sus productos les permite cumplir con sus obligaciones financieras llámese salarios, servicios básicos etc.?

**Objetivo:** Conocer si existe sostenibilidad mediante el manejo de los recursos.

**Resultado:**

Cumplimiento de obligaciones financieras	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	2	67%
A veces	1	33%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** Según la encuesta realizada se puede observar que el 67% de las cooperativas mediante sus ventas manifiestan que a veces pueden cumplir con sus obligaciones financieras mientras que el 67%

manifiesta no poder cumplir con todas sus obligaciones financieras.

**Interpretación:** Los resultados anteriores nos muestran que las cooperativas tienen un mal manejo en sus ingresos ya que, mediante sus niveles de ventas, no son capaces de cumplir con todas las obligaciones financieras llámense salarios, servicios básicos, renta de local etc.

**Pregunta N°6:** ¿Qué estrategias considera realizar para enfrentar la situación anormal de sus finanzas?

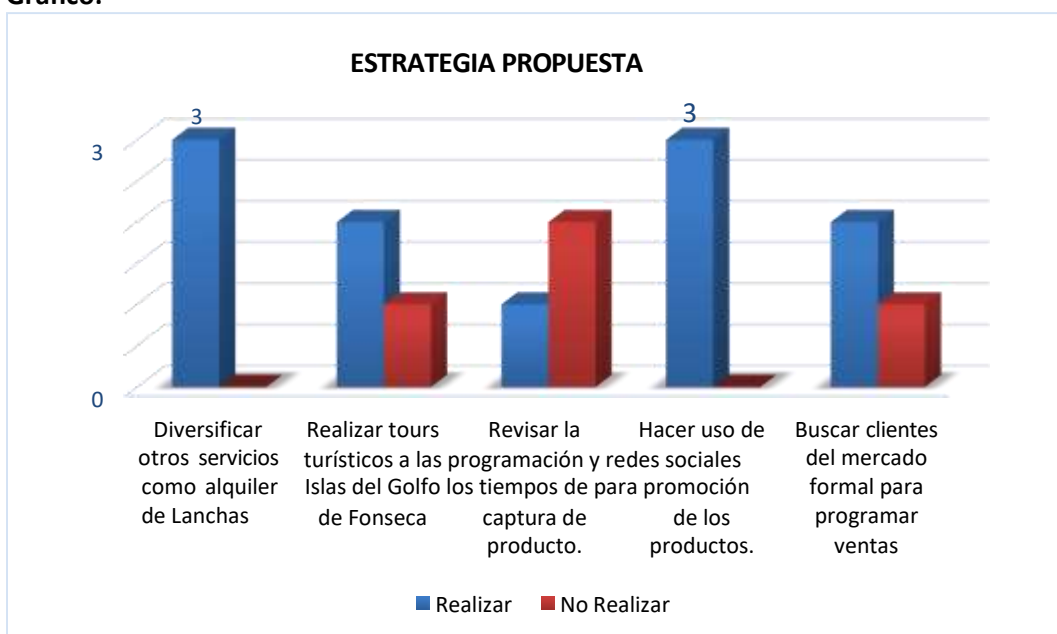
**Objetivo:** Conocer que estrategias se consideran implementar a mediano o largo plazo para enfrentar la situación anormal de sus finanzas

**Resultado:**

Estrategia propuesta	Realizar	No Realizar	%
Diversificar otros servicios como alquiler de lanchas	3	0	100%
Realizar tours turísticos a las islas del golfo de Fonseca	2	1	100%
Revisar la programación y los tiempos de captura del producto	1	2	100%
Hacer uso de redes sociales para promoción de los productos	3	0	100%
Buscar clientes del mercado formal para programar ventas	2	1	100%

*Nota:* El total sobrepasa el 100% porque la pregunta es de alternativa múltiple.

**Gráfico:**



**Análisis:** En la presente pregunta con respuestas de opción múltiples se observa que el 100% de las cooperativas en estudio consideran implementar más de una estrategia para poder sobrellevar su actual situación financiera, en cuanto a la diversificación de los servicios como por ejemplo el alquiler de lanchas el 100% considera que si sería una buena estrategia implementarlo, en cuanto a realizar tours turísticos a las islas del golfo de Fonseca el 67% lo considera una buena estrategia y el 33% considera no poder implementarlo, el revisar la programación y tiempos de captura se considera para el 33% una buena estrategia mientras que para el 67% no, el hacer uso de redes sociales es considerado por el 100% de los encuestados una buena estrategia para apalancar su situación financiera, y en cuanto a la búsqueda de clientes del mercado formal para programar ventas es considerado para el 100% una buena estrategia que permita enfrentar su situación financiera.

**Interpretación:** Con base a los resultados obtenidos se interpreta que para las cooperativas en estudio es considerable la implementación de una o varias estrategias para poder enfrentar la situación anormal de sus finanzas, existen algunas que no requerirán inversión monetaria ya que se cuenta con disponibilidad de recursos, el alquiler de lanchas que es el ejemplo tomado se consideró como una alternativa viable que no requiere de esfuerzos mayores para poder llevarse a cabo, la realización de tours turísticos por el golfo también fue considerada como una buena estrategia ya que el personal tiene conocimiento de toda la zona geográfica-turística del lugar, se debe tomar en cuenta que para las cooperativas el uso de redes es una de las mejores formas de darse a conocer y promocionar sus productos sin embargo carecen conocimientos avanzados para la promoción y comercialización de productos por medio de plataformas tecnológicas.

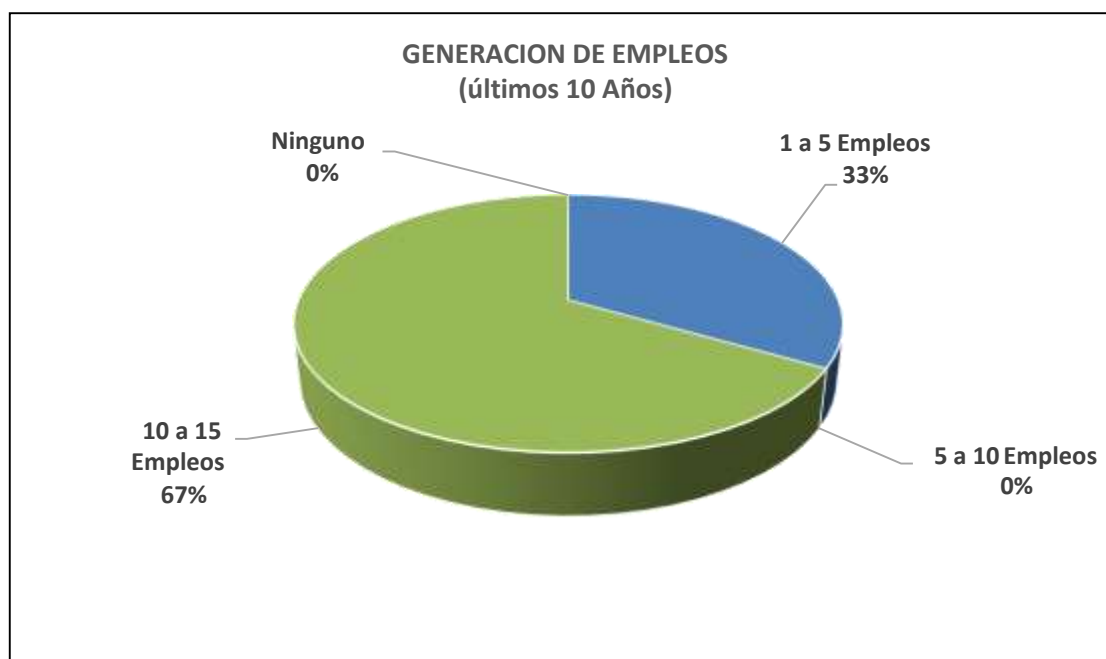
**Pregunta N° 7:** ¿Cuántos empleos ha generado la cooperativa en los últimos 10 años?

**Objetivo:** Conocer el nivel de competitividad mediante la generación de empleos.

**Resultado:**

Generación de empleos (últimos 10 años)	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 empleos	1	33%
5 a 10 empleos	0	0%
10 a 15 empleos	2	67%
Ninguno	0	0%
<b>Totales</b>		<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** El 33% de los entrevistados manifiesta haber generado entre 1 y 5 empleos en los últimos 10 años, mientras que el 67% ha generado entre 10 a 15 empleos en el mismo lapso.

**Interpretación:** Según los datos obtenidos y al sacar una media de los empleos generados en los últimos 10 años se observa que esto equivale a aproximadamente un empleo por año, hay que tomar en cuenta que de forma particular, las condiciones de trabajo de los pescadores tienen distintas particularidades que los diferencian de otros sectores, debido a lo peligrosa que puede resultar su actividad en relación con otros sectores, además los trabajadores no son declarados por sus empleadores; es decir no tienen prestaciones de ley.

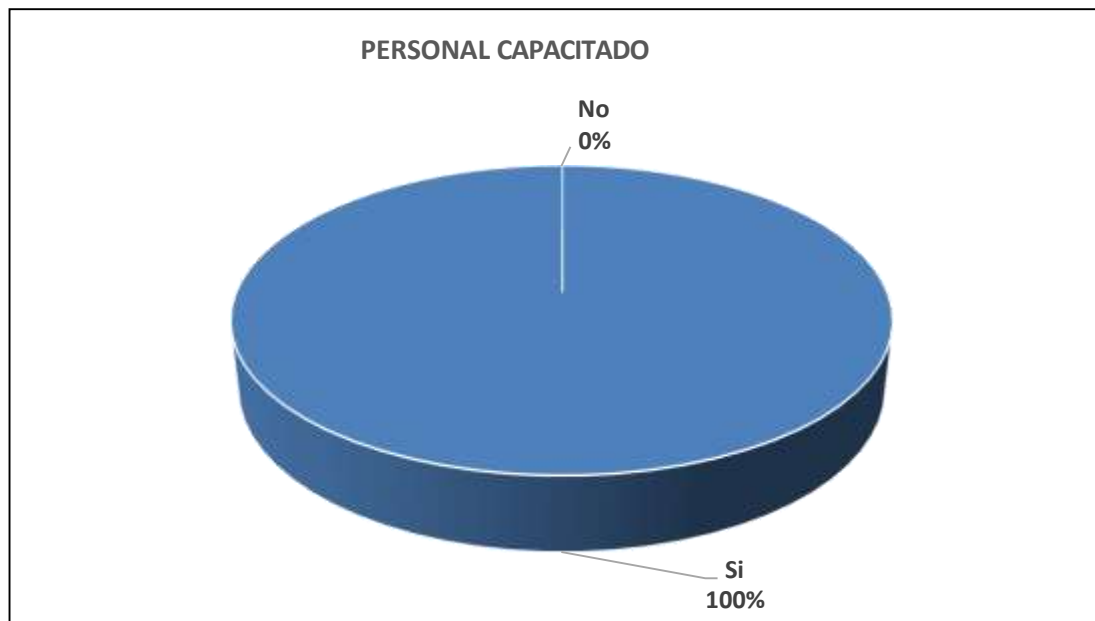
**Pregunta N° 8:** ¿Tienen personal capacitado para la captura y distribución del producto?

**Objetivo:** Determinar información de la cooperativa para analizar el nivel de competitividad en recursos.

**Resultado:**

Personal capacitado	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** Según los datos obtenidos el 100% de las cooperativas en estudio, afirman tener personal capacitado para la captura y distribución del producto.

**Interpretación:** Los resultados expresan que las cooperativas en estudio afirman tener personal capacitado para las actividades de captura y distribución que se realizan, sin embargo y según lo conversado con los presidentes de las cooperativas manifiestan que existen técnicas y estrategias para la captura, el manejo y el transporte del producto que pueden ser de mucho beneficio para optimizar y ser más eficientes, pero no se ha tenido acceso a este tipo de capacitaciones.

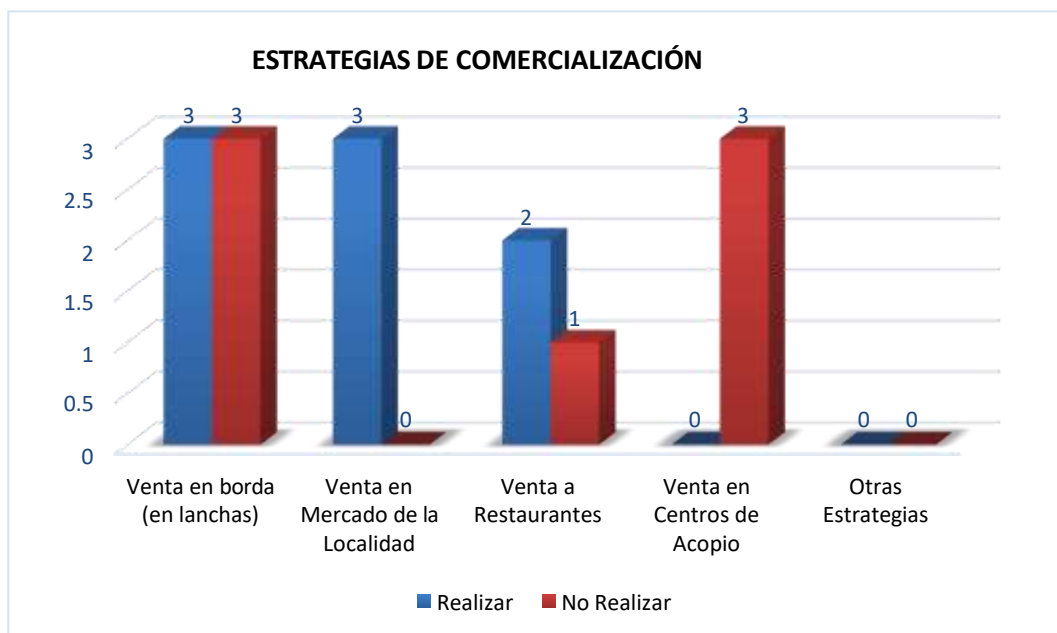
**Pregunta N° 9:** Si su respuesta a la interrogante anterior es afirmativa, ¿cuáles de las siguientes estrategias de comercialización están utilizando?

**Objetivo:** Conocer las estrategias que actualmente se utilizan

**Resultado:**

Estrategia de comercialización	Realizar	No Realizar	%
Venta en borda (en lanchas)	3	0	100%
Venta en mercado de la localidad	3	0	100%
Venta a restaurantes	2	1	100%
Venta en centros de acopio	0	3	100%
Otras estrategias	0	0	100%

**Gráfico:**



**Análisis:** Mediante la presente pregunta de opción múltiple se interpreta que el 100% de las cooperativas en estudio, implementa más de una estrategia de venta en puntos clave.

**Interpretación:** Con base a las respuestas obtenidas se puede concluir que las cooperativas mantienen estrategias de venta que les permite aprovechar al máximo las actividades de captura y distribución mediante las ventas en diferentes puntos, esto es posible mediante el apoyo y disponibilidad del personal capacitado tanto para la captura como para la distribución del producto.

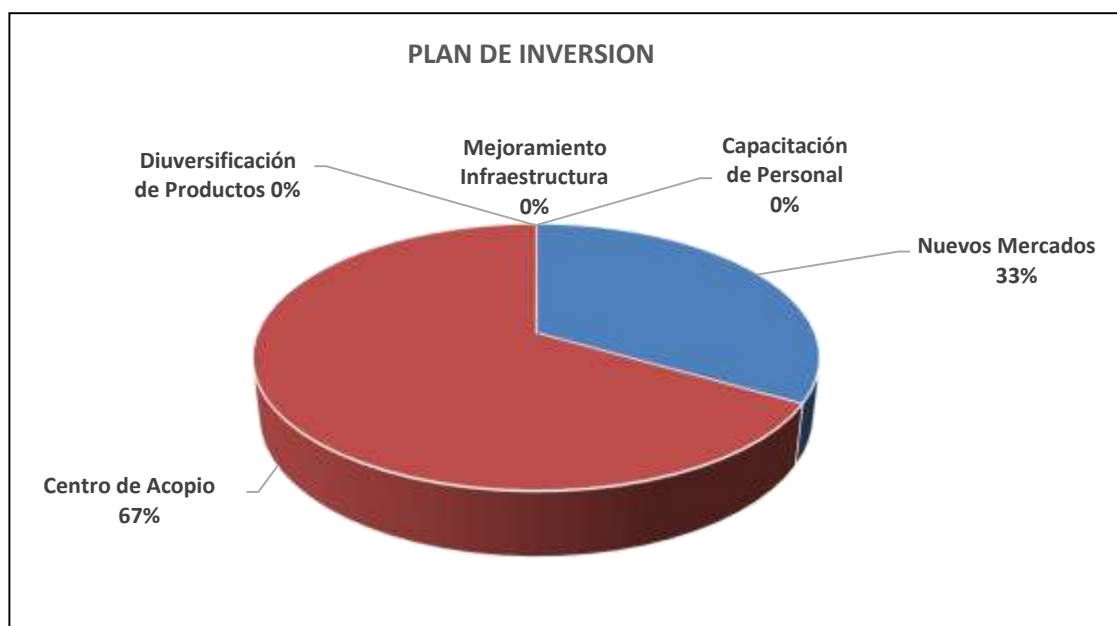
**Pregunta N°10:** ¿La cooperativa posee un plan de negocios? Si su respuesta es sí, su plan de negocio cuenta con un plan de inversión a largo plazo en:

**Objetivo:** Conocer si dentro de sus metas a largo plazo la cooperativa considera la implementación de alguno de los planes de negocios propuestos.

**Resultado:**

Plan de inversión	Frecuencia	Porcentaje
Nuevos mercados	1	33%
Centro de acopio	2	67%
Diversificación de productos	0	0%
Mejoramiento infraestructura	0	0%
Capacitación al personal	0	0%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** El 33% de los entrevistados que equivale a una cooperativa, manifiesta que la cooperativa posee un plan de negocios en el cual contemplan la implementación a mediano plazo de un plan de inversión que le permita distribuir sus productos a nuevos mercados, mientras que el 67% que equivale a 2 cooperativas tienen en sus planes de inversión a futuro implementar centros de acopio.



**Interpretación:** A través de los resultados obtenidos se puede considerar que el plan de inversión por el que se inclinan las cooperativas es la creación de un centro de acopio en el cual puedan recibir y almacenar el producto que capturan, manifiestan que es un plan que se debe trabajar con bastante tiempo de antelación ya que requiere de ciertas exigencias para su buen funcionamiento, así mismo una cooperativa en estudio manifiesta tener como plan de inversión la creación de nuevos mercados.

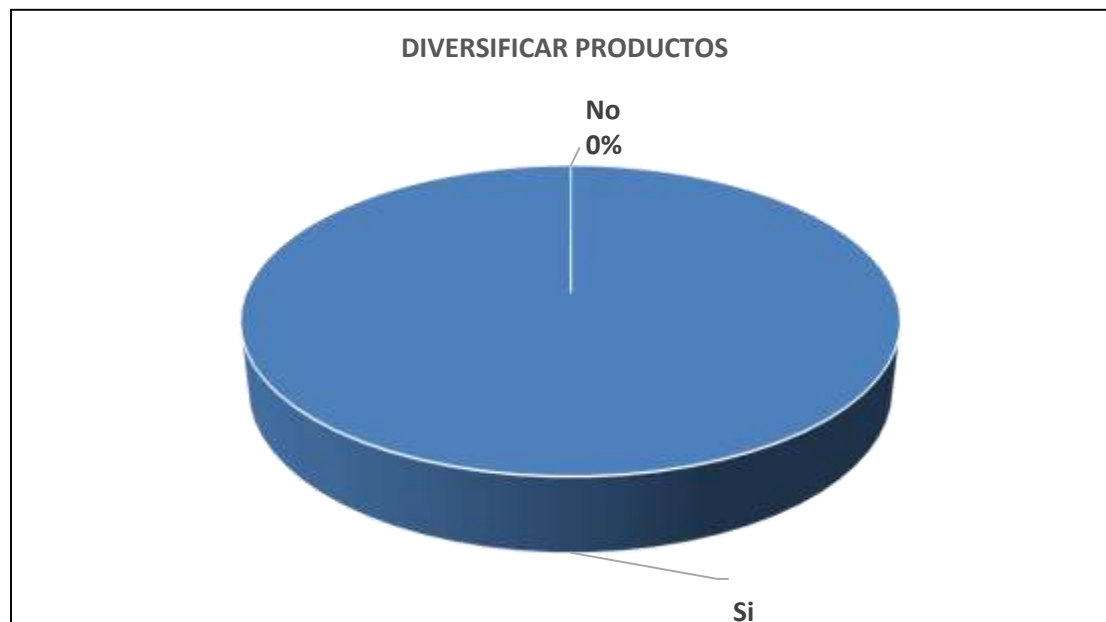
**Pregunta N°11:** ¿Considera que, al diversificar sus productos, aumentarían sus niveles de ventas?

**Objetivo:** Conocer si la cooperativa considera viable la diversificación de sus productos

**Resultado:**

Diversificar productos	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** Según el 100% de los entrevistados consideran que, al diversificar sus productos, aumentarían sus niveles de ventas.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que las cooperativas conocen de los beneficios que podría tener al diversificar sus productos, sin embargo, no está dentro de sus planes a corto o mediano plazo el implementarlo; en este sentido manifiestan requerir apoyo gubernamental para poder llevar a cabo todos los procesos que deriven en un plan de inversión para diversificar sus productos.

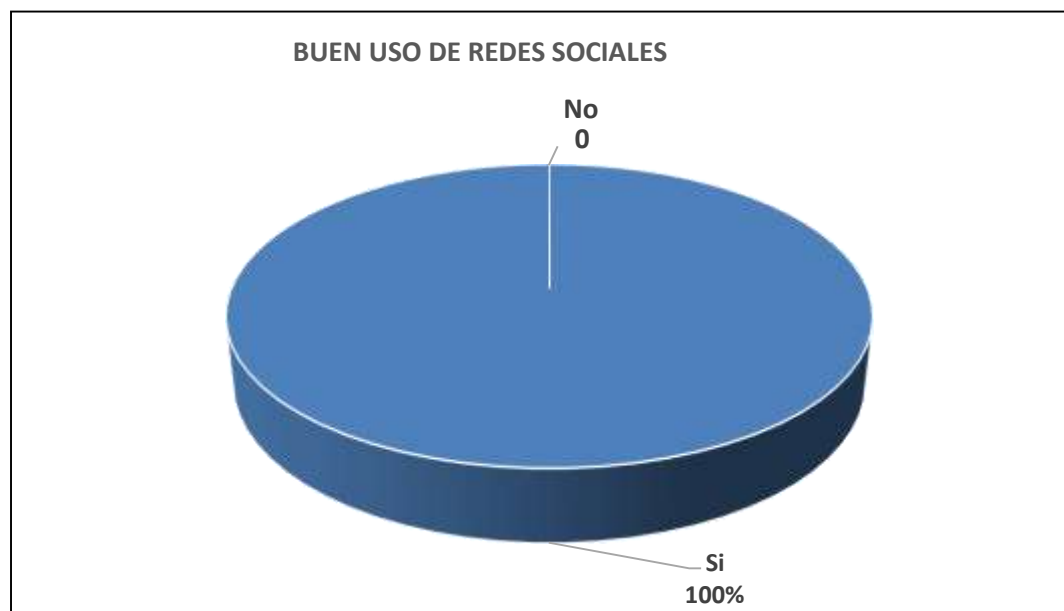
**Pregunta N°12:** ¿Considera usted que, al hacer un buen uso de las redes sociales para la promoción de sus productos aumentarían sus niveles de ventas?

**Objetivo:** Conocer el nivel de competitividad mediante el uso de herramientas tecnológicas

**Resultado:**

Buen uso de redes sociales	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** El 100% de las personas entrevistadas consideran que, al hacer un buen uso de las redes social para la promoción de sus productos, aumentarían sus niveles de ventas.

**Interpretación:** Se puede concluir mediante los resultados obtenidos que las cooperativas están conscientes que al hacer un buen uso de las redes sociales lograrían un incremento en sus ventas, ya que esto les permite llegar a más cantidad de personas y posibles clientes potenciales inclusive de lugares que no necesariamente estén cerca de su zona de comercialización.

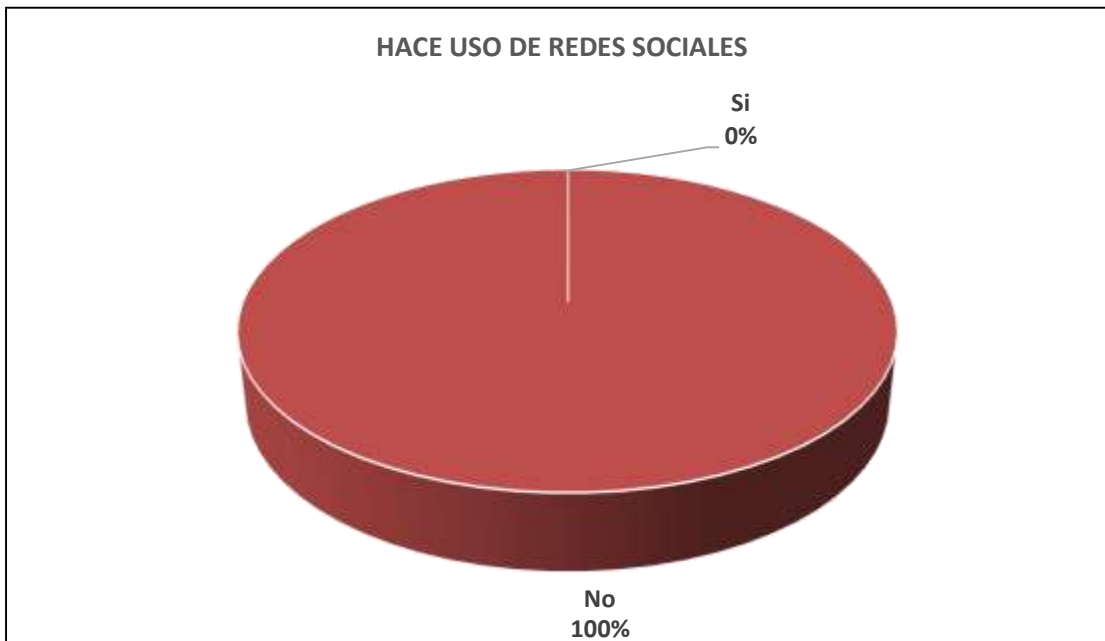
**Pregunta N° 13:** Si su respuesta a la interrogante anterior es afirmativa, ¿Hace un buen uso usted de las redes sociales para la promoción y comercialización de sus productos?

**Objetivo:** Conocer si se utilizan las redes sociales para la promoción y comercialización de los productos.

**Resultado:**

Hace uso de redes sociales	Frecuencia	Porcentaje
No	3	100%
Si	0	0%
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis:** El 100% de las personas entrevistadas manifiestan no hacer un buen uso de las redes social para la promoción y comercialización de sus productos.

**Interpretación:** Con base al análisis se puede concluir, que las cooperativas no hacen un uso efectivo para la comercialización y promoción de sus productos, esto se traduce como una debilidad ya que no están familiarizados con el manejo de redes sociales; probablemente no se tienen conocimientos avanzados sobre el comercio por redes y manejan únicamente redes como Facebook para comercializar y WhatsApp para comunicación.

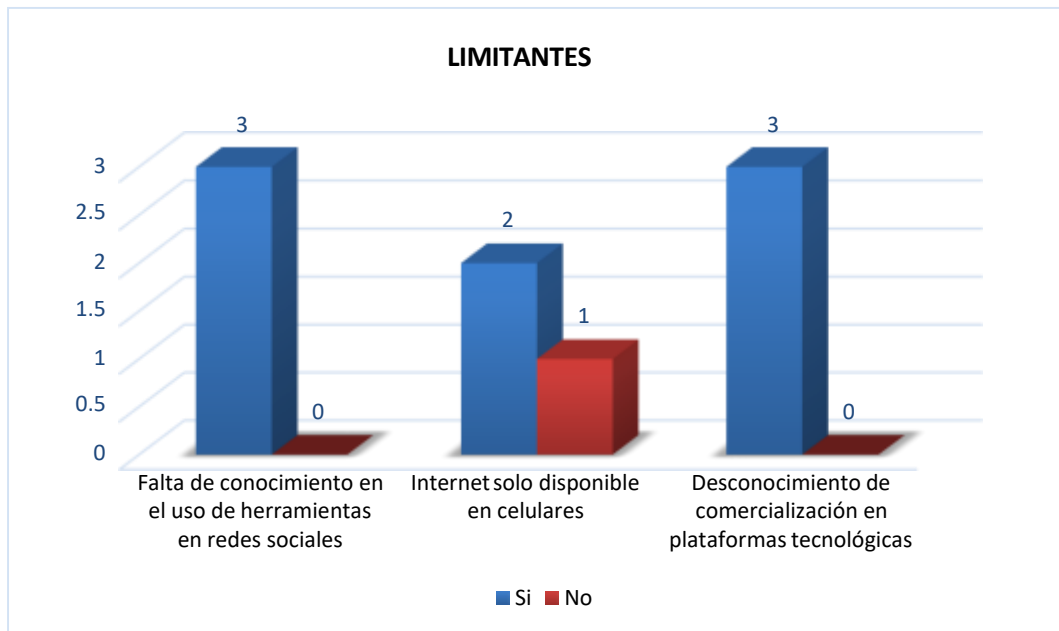
**Pregunta N°14:** Si la respuesta a la interrogante anterior es negativa, ¿cuáles de las siguientes limitantes considera que les impide hacer un buen uso de las redes sociales?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las razones por las cuales no se hacen buen uso de las redes sociales.

**Resultado:**

Limitantes	Si	No	%
Falta de conocimiento en el uso de herramientas en redes sociales	3	0	100%
Internet solo disponible en celulares	2	1	100%
Desconocimiento de comercialización en plataformas tecnológicas	3	0	100%

**Gráfico:**



**Análisis:** Los resultados obtenidos muestran que el 100% de las personas encuestadas tienen desconocimientos de las herramientas tecnológicas para el buen uso en redes sociales tanto para la promoción como para la comercialización de sus productos.

**Interpretación:** Mediante el análisis de la presente interrogante se puede concluir que la mayor limitante que existe para el buen uso de las redes sociales es el desconocimiento en el manejo del contenido y herramientas de las diferentes plataformas.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Después de analizar e interpretar los resultados de la encuesta para la elaboración del diseño de una Propuesta de Sostenibilidad Financiera Para Las Cooperativas de Pesca Artesanal del Departamento de La Unión se realizan las siguientes conclusiones:

Las cooperativas de pesca artesanal en estudio (beneficiadas con el programa corredores productivos) ofrecen en su mayoría una amplia variedad de productos marítimos que van desde el pargo hasta la langosta, camarones etc., estos productos son los que tienen mayor demanda en el mercado.

La forma de comercialización más común es la venta en el sector informal por medio de esta comercialización llegan a sectores más populares ya que las ventas se distribuyen en los mercados locales, se vende a turistas tanto nacionales como extranjeros y una de sus mayores ventas es a comerciantes llamados “Coyotes” que son los que se encargan de revender los productos, esta última forma de venta requiere menos esfuerzo ya que la mayor parte del producto se les vende a ellos, sin embargo, las ganancias reflejadas son mínimas. Una de las cooperativas comercializa en el sector tanto informal como en el formal ya que venden en restaurantes locales y en un hotel cercano de la zona, esta expansión ha sido de gran utilidad ya que también está incursionando en la venta a supermercados.

Mediante el apoyo recibido por medio del Programa Corredores Productivos, las cooperativas han sido ampliamente beneficiadas con equipos e implementos de pesca, todos estos insumos les permiten contar con los recursos necesarios para todas las actividades pesqueras requeridas; en este sentido las cooperativas al tener equipos relativamente nuevos han requerido mantenimientos tanto preventivos como correctivos en pocas ocasiones.

Las cooperativas en estudio actualmente no poseen créditos vigentes, al haber recibido apoyo técnico y financiero no se han visto en la necesidad de contraer responsabilidades financieras; sin embargo, a mediano plazo será importante tomar en cuenta adquirir algún préstamo para poder llevar a cabo los proyectos que tienen pensado desarrollar.

Al no contar con obligaciones financieras que cumplir se creería que las cooperativas tienen la ventaja de poder cubrir todos los gastos operativos y de funcionamiento con las ganancias por las ventas que realizan, sin embargo, el mal manejo de los ingresos y la falta de controles administrativos-contables no les permite contar con suficiente liquidez y en ocasiones no poder cumplir con todas las obligaciones financieras adquiridas.

A raíz de esto, todos aquellos ingresos que se generan mediante la comercialización de sus productos deberían ser destinados para el cumplimiento de sus obligaciones financieras como salarios, servicios básicos, rentas de local etc. Sin embargo, sus niveles de ventas y su falta de control financiero no le permiten al corto plazo tener un margen de ganancias que sea significativo para crear un plan de

inversión que ayude a impulsar más la comercialización de sus productos.

Existen estrategias que consideran poder implementar para poder enfrentar la situación anormal de sus finanzas, y en las cuales, en su mayoría al contar con disponibilidad de recursos como lanchas, implementos de pesca etc. No sería necesario invertir para poder llevarlas a cabo.

En cuanto al nivel de competitividad, tenemos la variable de la generación de empleos en los últimos 10 años; en donde las cooperativas han empleado en promedio a una persona cada año, lo que podemos entender es que ha existido un lento crecimiento económico que impide poder generar más empleos en el sector, cabe mencionar también que los empleados que actualmente tienen no cuentan con prestaciones de ley.

El recurso humano con el que actualmente cuentan es personal que ha adquirido sus conocimientos y técnicas de manera empírica; aunque también por parte del proyecto Corredores Productivos han recibido asesorías y capacitaciones para el uso y manejo de los equipos y el personal de dirección apoyo y asesorías en procesos administrativos.

Al contar con un personal capacitado para la captura y distribución del producto, las cooperativas también cuentan con estrategias de comercialización como la venta en borda que consiste en la distribución del producto en las mismas lanchas de pesca, las ventas en los mercados locales que es la forma más común de distribución, y venta a restaurantes; la forma menos común para la distribución de los productos es en centros de acopio ya que en estos es necesario cumplir con las normas legales y reglamentos vigentes y con los convenios internacionales aplicables en cuanto a la calidad, sanidad, seguridad ocupacional higiene y medio ambiente.

Las cooperativas en estudio tienen dentro de sus lineamientos planes de negocio para su ejecución a corto plazo; sin embargo, cuentan también con planes de inversión para su ejecución a mediano plazo. Una de las cooperativas cuenta con un plan de inversión orientado a nuevos mercados, aunque el impacto del ingreso en nuevos mercados representa para las cooperativas oportunidades y riesgos, se debe tomar en cuenta que son aspectos relevantes en la toma de decisiones relacionadas a los planes de expansión. Las otras dos cooperativas en estudio cuentan con un plan de inversión que considera la creación de centros de acopio para la recolección, almacenamiento y distribución de sus productos ya que se ha identificado de manera general que el problema central consiste en los altos

niveles de informalidad en la comercialización, así como la carencia de capacidad logística, en un centro de acopio existiría la infraestructura y equipamiento necesarios para una adecuada conservación de los productos y se tomarían en cuenta dentro de los costos de operación y mantenimiento, todas aquellas actividades necesarias para garantizar el aprovechamiento total de la vida útil de la infraestructura y el equipo.

En cuanto a la diversificación de productos, el objetivo principal sería el aumentar el margen de ganancias, aumentar potenciales consumidores, ya sea apostando a nuevos mercados o creando nuevos productos para mercados comunes; para poder alcanzar un óptimo crecimiento económico y sostenibilidad financiera en el tiempo. Las cooperativas son conscientes que al desarrollar un plan de inversión de esta índole aumentarían sus niveles de ventas; sin embargo, consideran que son procesos lentos y costosos de realizar por tanto no se arriesgan a llevarlos a cabo.

En el caso del nivel de competitividad también analizamos el uso de las herramientas tecnológicas como factor de desarrollo empresarial; en este sentido las cooperativas tienen un manejo limitado y en este caso solamente utilizan ciertas redes sociales como Facebook y WhatsApp para comercialización y promoción básica de sus productos, tienen desconocimiento en el manejo del contenido y herramientas de las diferentes plataformas. De poder desarrollar el buen uso de las redes sociales estas le permitirían conocer a más a sus clientes o seguidores y con ello definir segmentos y estrategias para mejorar sus ventas.

## **5.2. Recomendaciones**

A pesar de que las cooperativas de pesca artesanal en estudio están formalizadas es recomendable que se haga solicitar a instituciones como: Universidades, ONG, o instituciones de gobierno la asistencia necesaria, para concientizar a los pescadores sobre las bondades de la asociatividad y la asesoría legal correspondiente para seguir organizándose formalmente.

Se recomienda que además de todos los productos que comercializan, puedan ofrecer al público productos menos comunes como los crustáceos y moluscos entre los cuales figuran los pulpos, calamar, cangrejo, almejas, mejillones etc. los cuales son de captura masiva y pueden ofrecer un buen margen de



ganancias.

En cuanto a la comercialización de productos se recomienda establecer procesos que permitan llegar a un mercado más amplio, se recomienda establecer diversos canales de distribución por medio de las mismas personas de la comunidad; generándoles así también oportunidad de ingresos económicos, también se recomienda realizar alianzas estratégicas con los diferentes restaurantes aledaños para vender sus productos en ellos y llegar a más consumidores, además para poder incrementar su comercialización también es necesario ofrecer productos con tratamiento adecuado y buena presentación. Se recomienda también adquirir un pequeño local dentro del mercado de la localidad con el fin de ampliar el espacio de exhibición de los productos y el poder de compra. Para crecer de forma exponencial es necesario darse a conocer y entender las tendencias del sector, se recomienda participar en ferias en todo el territorio para poder percibir nuevas ideas e innovar día a día.

Con respecto a los corredores locales e intermunicipales es necesario tenerlos en cuenta entre los cronogramas de distribución, es decir, estar al tanto día a día cuales son los corredores que brindan un menor tiempo de entrega, para cumplir puntualmente con cada uno de los pedidos.

En cuanto a los tiempos de mantenimiento se recomienda utilizar formatos de uso de los equipos, para el caso de las lanchas bitácoras que incluyan el kilometraje de inicio y de final en cada recorrido, para poder tener un control claro de las necesidades de mantenimiento preventivo; realizar un buen uso de los equipos en cuanto al manejo, limpieza y detección de posibles fallas a tiempo.

Al no contar con ningún tipo de préstamo bancario, existen varias situaciones en las cuales valdría la pena adquirir una deuda, por ejemplo, puede ser conveniente para mejorar o proteger el flujo de caja, y como también para financiar un proyecto de inversión a mediano o largo plazo.

Los ingresos que se generan mediante la comercialización de los productos, no les permite cumplir con sus las obligaciones financieras como salarios, servicios básicos, rentas de local etc., se recomienda la implementación controles administrativos-contables que les permita establecer todos

estos ingresos y egresos y poder realizar en tiempo oportuno el registro de todo lo relacionado con erogaciones.

Se recomienda implementar estrategias que les permita apalancar la situación financiera actual tales como: Diversificación de otros servicios como alquiler de lanchas, realizar tours turísticos a las islas del golfo de Fonseca, revisar la programación y los tiempos de captura del producto, hacer uso de redes sociales para promoción de los productos y buscar clientes del mercado formal para programar ventas.

En cuanto al nivel competitividad también sería oportuno trabajar la gestión con un criterio más ambiental con enfoques más integrales, además buscar mecanismos para acercar oferta y demanda, que les permitan a los pescadores artesanales obtener mejores precios por sus productos y a los consumidores precios más accesibles.

Establecer una alianza con actores clave para contratar el diseño e implementación de una campaña de promoción, que enfatice las bondades del consumo de mariscos y el cuidado en su manejo, compra y preparación y que este llegue a las poblaciones urbanas y rurales del país.

En cuanto a la diversificación de productos, se recomienda buscar nuevos mercados o creando nuevos productos para mercados comunes; para poder alcanzar un óptimo crecimiento económico y sostenibilidad financiera en el tiempo y así aumentar el margen de ganancias, y aumentar potenciales consumidores.

En el caso del nivel de competitividad y en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas como factor de desarrollo empresarial; se recomienda a las cooperativas en conjunto con sus redes de apoyo en estudio, realizar gestiones con instituciones como CONAMYPE y ADEL MORAZAN para recibir capacitaciones para el uso de las diferentes plataformas digitales para tener un mejor nivel de comercialización y promoción de sus productos.

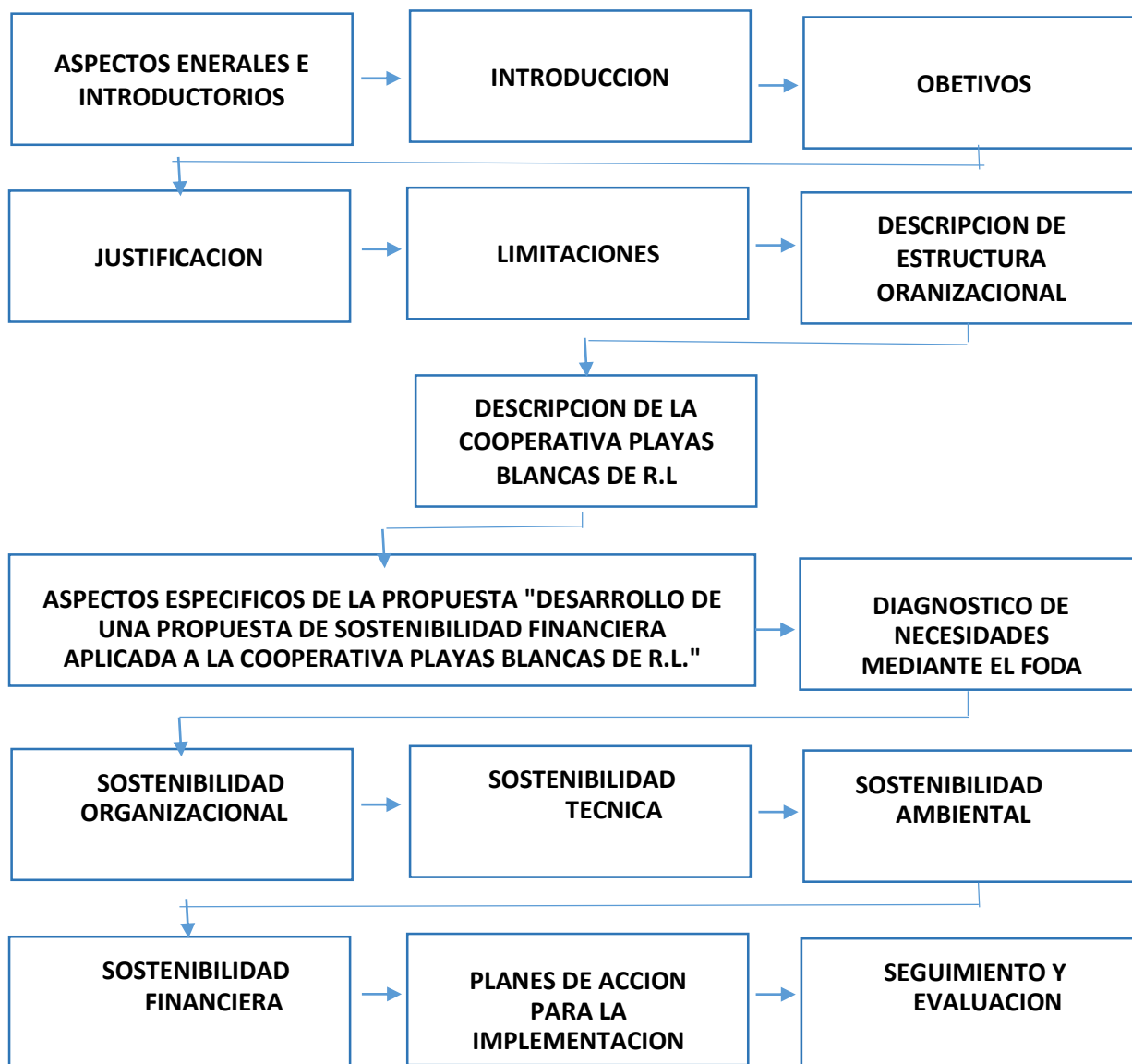
### 6. Propuesta

**Propuesta de Sostenibilidad Financiera para las Cooperativas de Pesca Artesanal del Departamento de La Unión, Beneficiarias del Programa Corredores Productivos Desarrollado por El Ministerio de Economía y El Banco Interamericano De Desarrollo BID.**

**Caso Práctico:** Aplicado a la Cooperativa de Producción Pesquera y servicios múltiples Playas Blancas del Departamento de La Unión.

**Figura 1**

*Esquema de la propuesta para las Cooperativas de Pesca Artesanal del Departamento de La Unión*



## **Introducción**

La presente Propuesta de sostenibilidad financiera se construye tomando como insumos los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal gerencial que incluye presidente de la Cooperativa (Gerente General), Asamblea General de Socios, representante legal de las Cooperativas de Pesca Artesanal del Departamento de La Unión Beneficiarias del Programa Corredores Productivos que se ven en el presente estudio.

La siguiente propuesta será desarrollada para que sea implementada en la Cooperativa Playas Blancas de R.L tomando en cuenta que al tener un mayor nivel de organización la aplicación de dicha propuesta será más sencilla. El primer paso será un Diagnóstico de la situación actual a través de un análisis FODA desde la organización con sus etapas del proceso administrativo: Planificación, organización, dirección, y control, así como el plan de fortalecimiento Organizacional en el cual se propone un listado de acciones o estrategias que serán utilizadas con base en la búsqueda de redes de apoyo con diversas instituciones, actores locales y gobernabilidad, cabe mencionar que las siguientes etapas del desarrollo de la propuesta a partir del plan de fortalecimiento organizacional serán planteadas por medio de esquemas que permitirían la comprensión del contenido.

A continuación, se describen las estrategias de sostenibilidad técnica con énfasis en la captura y comercialización de los productos marítimos así como el debido mantenimientos de equipos de pesca, estrategias de comercialización que ayuden a mejorar los niveles de ventas tanto mensual como anual, la sostenibilidad ambiental incluye estrategias de mejora para salvaguarda el ecosistema marítimo que a su vez permitirá que las playas sean atractivas con fines turísticos y desarrollo local que derivara en oportunidades para ofrecer a más personas sus productos y también se verá el desarrollo de la propuesta de sostenibilidad financiera en la que se plantea un ejemplo conforme a la realidad de la cooperativa que permitirá un análisis financiero a largo plazo de la presente propuesta.

Por último, se verán las estrategias y planes de acción de cada una de las etapas de sostenibilidad, considerando también la evaluación y seguimiento de las mismas.

## **6.1 Objetivos**

### **6.1.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera para la cooperativa de producción pesquera y servicios múltiples Playas Blancas de R.L del departamento de La Unión, beneficiaria del Programa Corredores Productivos desarrollado por el Ministerio de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo BID.

### **6.1.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar una propuesta de Sostenibilidad Organizativa y análisis de la situación actual mediante el FODA en las etapas del Proceso administrativo de la cooperativa de pesca artesanal Playas Blancas de R. L.
- Proponer un modelo de sostenibilidad técnica que permita la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de pesca Artesanal en estudio.
- Establecer planes de acción para implementación de las estrategias que permitan la sostenibilidad financiera de la cooperativa estudiada.

## **6.2 Justificación**

### **6.2.1 Justificación Científica**

La presente propuesta muestra la importancia que tiene la sostenibilidad financiera en la gestión de la Cooperativa de pesca artesanal Playas Blancas de R.L.

Para mantener una gestión exitosa, cumplimiento de objetivos estratégicos y metas de la cooperativa; resulta de mucha utilidad e importancia el diagnóstico de la situación actual mediante la herramienta del FODA; ya que, al conocer la posición de la cooperativa mediante este método aplicado a las etapas del proceso administrativo, ayudaría a fortalecer el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias en temas de planeación, organización dirección y control.

Un aspecto importante en la gestión de una cooperativa de pesca artesanal es la transferencia y aplicación de los conocimientos recibidos mediante el diagnóstico de la situación actual y las

necesidades de Planeación Estratégica día a día en las actividades de cada miembro del equipo de trabajo, por lo que la propuesta de sostenibilidad ofrece lineamientos prácticos con el fin que ésta, se convierta en una herramienta de apoyo en la gestión administrativa comercial y técnica de la cooperativa de pesca artesanal Playas Blancas de R.L.

La sostenibilidad financiera es fundamental ya que contribuye a mantenerse en el largo plazo y hacerle frente con sus obligaciones de corto, y mediano plazo.

Los planes de acción para la implementación de las estrategias de sostenibilidad financiera por la cooperativa de Pesca artesanal Playas Blancas de R.L constituyen el motor principal que impulsará el éxito de éstas en su gestión, atendiendo los objetivos y metas establecidas lo cual servirá para comparar el estado de desempeño real y el desempeño esperado.

### ***6.2.2 Justificación Técnica***

Los recursos materiales, humanos y financieros presupuestados para un proceso técnico y/o administrativo requieren el monitoreo y control sobre la forma en que se emplean a lo largo de la ejecución de dichos procesos. Para lograr resultados satisfactorios en cada proceso es necesario evaluar en forma técnica cada proceso haciendo uso de una metodología desarrollada para este fin.

Un proceso administrativo es evaluado con el propósito de determinar el grado de eficiencia en cada una de sus fases y de esta manera apreciar los resultados de acción comparándola con el plan establecido, causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que permiten nuevos planes y, por tanto, si es necesario, volver a iniciar el proceso. Con ello se pretende identificar errores en los que se pueda estar incurriendo y así poder encontrar resoluciones tempranas y evitar pérdidas cuantiosas.

En el desarrollo de los proyectos, la evaluación es un proceso analítico entre lo planteado y lo realizado. Por ello, el contar con una herramienta que permite realizar un análisis objetivo acerca de las distintas etapas desarrolladas y resultados alcanzados por los programas y proyectos, de manera que se pueda determinar, entre otros aspectos: el logro de los objetivos, la pertinencia de los programas y

proyectos, la aplicabilidad y sustentabilidad de las acciones.

La importancia de la evaluación para las cooperativas de pesca artesanal es que los resultados obtenidos de la misma servirán para fundamentar la toma de decisiones, y para ajustar a la realidad los aspectos o elementos de los elementos que tengan mayores debilidades; la evaluación es relevante porque sirve para constatar los logros, los cambios y los avances y de forma explícita sus resultados.

Si la propuesta de Sostenibilidad Financiera se aplica en la evaluación de los procesos administrativos y/o técnicos, los resultados serán satisfactorios para las partes involucradas, y por ende las probabilidades de éxito de la Cooperativa.

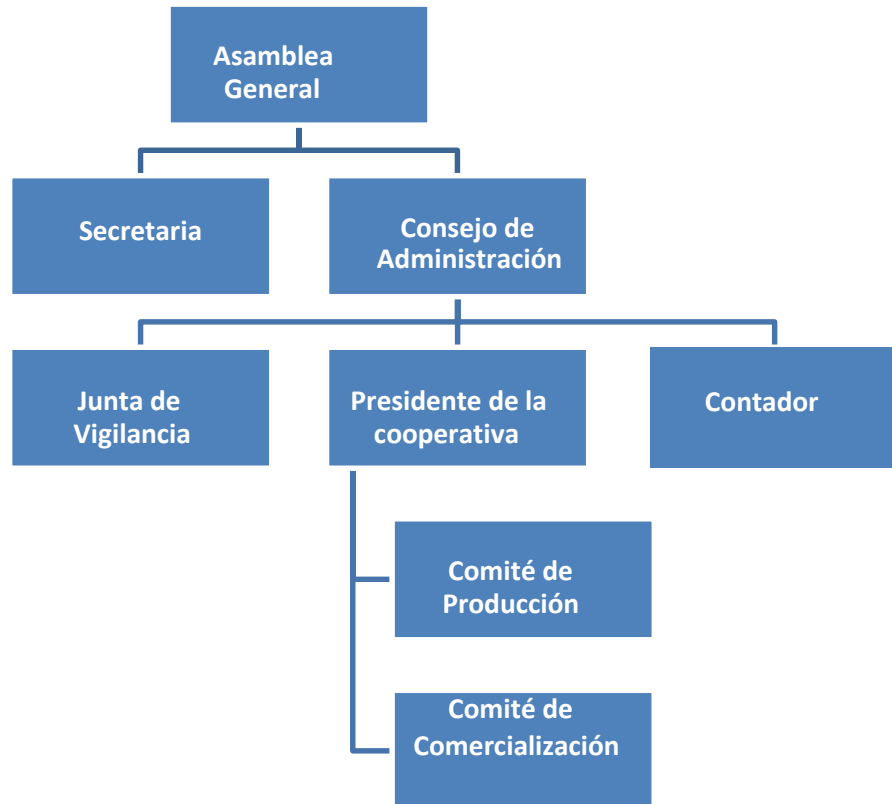
### **6.3 Limitaciones**

Como equipo investigador y en aras de la situación que actualmente se vive con la pandemia de COVID-19 la mayor limitación que se tuvo fue no poder realizar las visitas de campo necesarias para conocer de primera mano la realidad del día a día de las cooperativas, ya que existe limitada información sobre el seguimiento de los programas desarrollados y de los cuales las cooperativas en estudio han sido beneficiadas (de requerir la información completa existe un proceso riguroso para solicitar detalles y estadísticos) para obtener datos de las cooperativas posterior a la aplicación de la entrevista y cuestionario, fue difícil porque el tiempo de los representantes fue bastante limitado ya que al ser en su mayoría gestiones telefónicas limitaba el interés sobre la información que se proporcionaría.

## 6.4 Sostenibilidad Organizativa: Organigrama

Figura 2

*Organigrama para la Propuesta*



*Nota.* Describe, la relación de las diferentes áreas de funcionamiento.

## 6.5 Caso Práctico para Administración de la Metodología

### Propuesta

Caso práctico aplicado a la COOPERATIVA DE PLAYAS BLANCAS DE R. L de las tres cooperativas investigadas es la que mejor preparada esta para ejecutar la propuesta, con mayores niveles de ventas, contando con un punto de acopio y ventas al mercado formal.



**6.5.1 Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Servicios Múltiples Playas Blancas de R.L.**

Fue fundada en 2006 por 27 socios siendo el representante legal Obed Antonio Benítez en Caserío Playas Blancas Cantón Playas Negras en el municipio de Conchagua, departamento de La Unión con la finalidad de promover los productos de pesca artesanal a nivel local, y movilizar los recursos necesarios para el desarrollo de los diferentes socios estos esfuerzos ayudaron también a generar más empleos en la población.

Esta Cooperativa fue creada con el propósito fundamental de desarrollarse en la producción de pesca con el objetivo primordial de cumplir al máximo las etapas como lo son: la extracción, procesamiento, y comercialización de los productos de pesca artesanal fortaleciendo los procesos de producción y apoyando a nuevas cooperativas basados en la organización, capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento económico de las familias costeras; generar cambios de actitudes para el uso sustentable del medio ambiente; y contribuir al desarrollo de procesos de participación y organización ciudadana de los pescadores en el municipio de Conchagua del departamento de la Unión.

En el 2018 por medio de licitación se hicieron parte del grupo de beneficiarios del Programa Corredores Productivos impulsado por el Ministerio de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo BID, programa por medio del cual, y durante los últimos años ha contribuido a minimizar el nivel de pobreza en algunos municipios de La Unión mediante un proceso de desarrollo sostenible, garantizando la participación de jóvenes.

Ha permitido contribuir a la seguridad alimentaria de familias, con acciones pesqueras y la creación de más cooperativas pesqueras.

Actualmente, el representante legal de la Cooperativa es el Sr. Elmer Alexander Yanes quien hasta la fecha tiene dos periodos consecutivos fungiendo dicho cargo y cuentan con 33 socios activos.

### 6.5.2 Análisis FODA

**Tabla 2**

*Análisis FODA de la propuesta*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZA</b>
Planeación	Estatutos personería Jurídica actualizada	Competidores potenciales Características de los productos Nuevos mercados Nivel de inversión Cambio de gobierno municipal	(No cuenta) con misión Visión, Objetivos políticas reglas, metas presupuestos estrategias. Capacidad financiera (estructura de ingresos egresos presupuesto)	Tamaño del mercado Pandemia COVID 19
Organización	Personal capacitado Habilidades y capacidades de pesca Capital semilla Dotación de recursos e implementos de pesca Unidad de mando Autoridad Principios institucionales	Capacitar al personal en la innovación tecnológica Adopción de tecnología Mejorar el clima Organizacional Equidad de Género Apoyo del gobierno fortalecimiento Fomentar el cooperativismo Dinamizar el sector pesquero en la economía nacionales e internacionales Políticas crediticias Alfabetización	No cuenta con Manuales administrativos y contables por escrito Falta de descripción de puestos y funciones Organigrama (no tienen) Capacidad mercadológico a comercial Capacidad instalada de extracción	Factores climáticos Delincuencia Pobreza Tasa de inflación desempleo
Dirección	Proceso de extracción de forma empírica Capacidad productiva o de extracción	Implementar buena comunicación con el equipo trabajo Promover buenas relaciones entre los empleados	Falta de Incentivos para el equipo de trabajo Liderazgo Motivación comunicación	Falta del relevo generacional Destrucción de los mantos acuíferos
Control	Actualización de Precio de acuerdo a la demanda del mercado Poder de negociación con proveedores Contratación de pescadores	Fomentar evaluaciones de desempeño Comparación de desempeño con los estándares establecidos Comparar los resultados obtenidos	Falta de evaluación y medición de los objetivos Investigación mercadológica a	Acciones correctivas mal aplicadas Nuevas leyes vedas

El FODA aplicado con las etapas del proceso administrativo donde sus factores claves son:

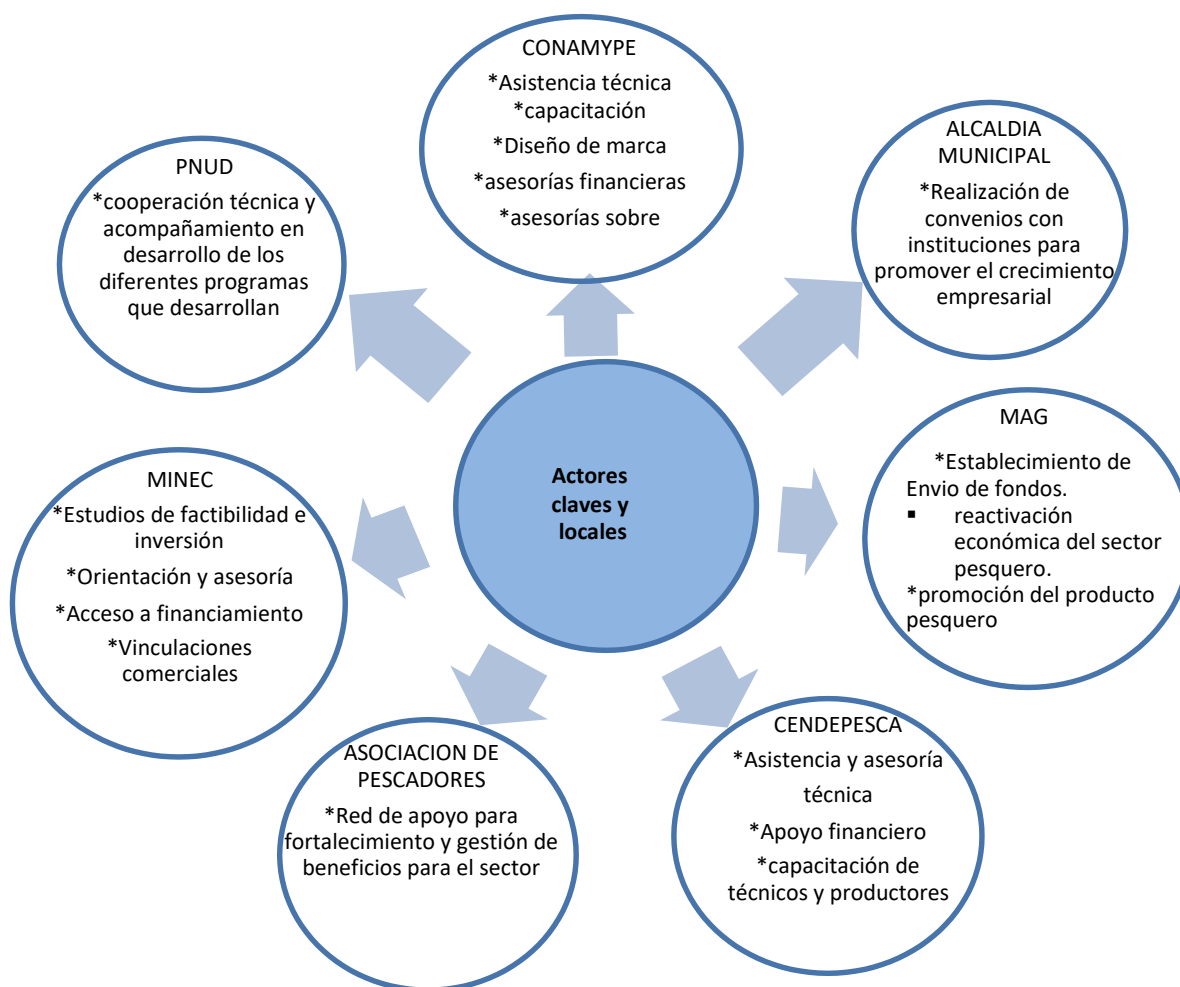
Planeación, Organización, Dirección, y Control cuya finalidad es conseguir los objetivos y metas de una empresa de la forma más eficiente posible, ya que es una herramienta de mucha utilidad para la toma de decisiones que van de la mano con el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos reducen los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro ya que se prepara a la cooperativa para hacerle frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxitos, también se mantiene clara una mentalidad futurista teniendo una visión

del Porvenir y afán de lograr y mejorar las cosas, este proceso es de mucha importancia porque se compone de todas las opciones necesarias en la gestión diaria de una empresa.

### 6.5.3 Plan de Fortalecimiento Organizacional

Figura 3

Esquema del plan de fortalecimiento organizacional para la propuesta



*Nota.* El esquema del plan de fortalecimiento organizacional pretende plantear a la cooperativa todo el apoyo por parte de los actores claves y locales, que se puede gestionar para lograr su sostenibilidad al momento del desarrollo de sus proyectos. Mediante estos recursos se pueden alcanzar los objetivos de desarrollo de la organización y de sus integrantes en las áreas de Gerencial- Administrativa, Financiero-

Contable, Mercadeo, y Desarrollo del Recurso Humano.

**6.5.4 Sostenibilidad Técnica**

**Figura 4**

*Estrategia de Sostenibilidad Técnica*



En la figura 4, se describe los componentes de la implementación de las siguientes estrategias:

### Estrategias de Comercialización

Figura 5

*Estrategias de Comercialización*



En las estrategias de comercialización, son esenciales las acciones de mejora comercial las cuales al ser aplicadas servirán para mejorar los resultados de ventas.

Se proponen algunos de los aspectos más importantes sobre los que se deben incidir:

**Desarrollar un plan estratégico de ventas.** El primer paso de cualquier acción de ventas será disponer primero de los objetivos y estrategias comerciales a implementar.

**Aumentar la formación técnica de los vendedores.** Se propone proporcionar a los empleados un tiempo de formación periódico que les ayude a vender de manera proactiva y les permita tener un conocimiento absoluto del producto.

**Fortalecimiento operativo de centro de acopio.** Esto permitirá mejorar el modelo de negocio, su vinculación al mercado y, en el mediano plazo, obtener otros beneficios, como el acceso al

financiamiento.

**Motivar a los trabajadores.** Si las personas de ventas no están motivadas, o existe un clima laboral inadecuado, se deberán establecer las bases de un ambiente laboral que ayude a los vendedores a conseguir lo máximo. Existen muchas técnicas que pueden ayudar a lograr este objetivo: desde la creación de incentivos económicos, a la sistematización de procesos, lo que permitirá medir sus resultados de manera objetiva y ayudarles a sacar lo mejor de sí mismos.

**Uso de redes sociales por medio de acciones como.** La creación de página web de la cooperativa, actualización perfil de Facebook, Habilitar WhatsApp para pedidos y actualización constante de estados dando a conocer la existencia de los productos.

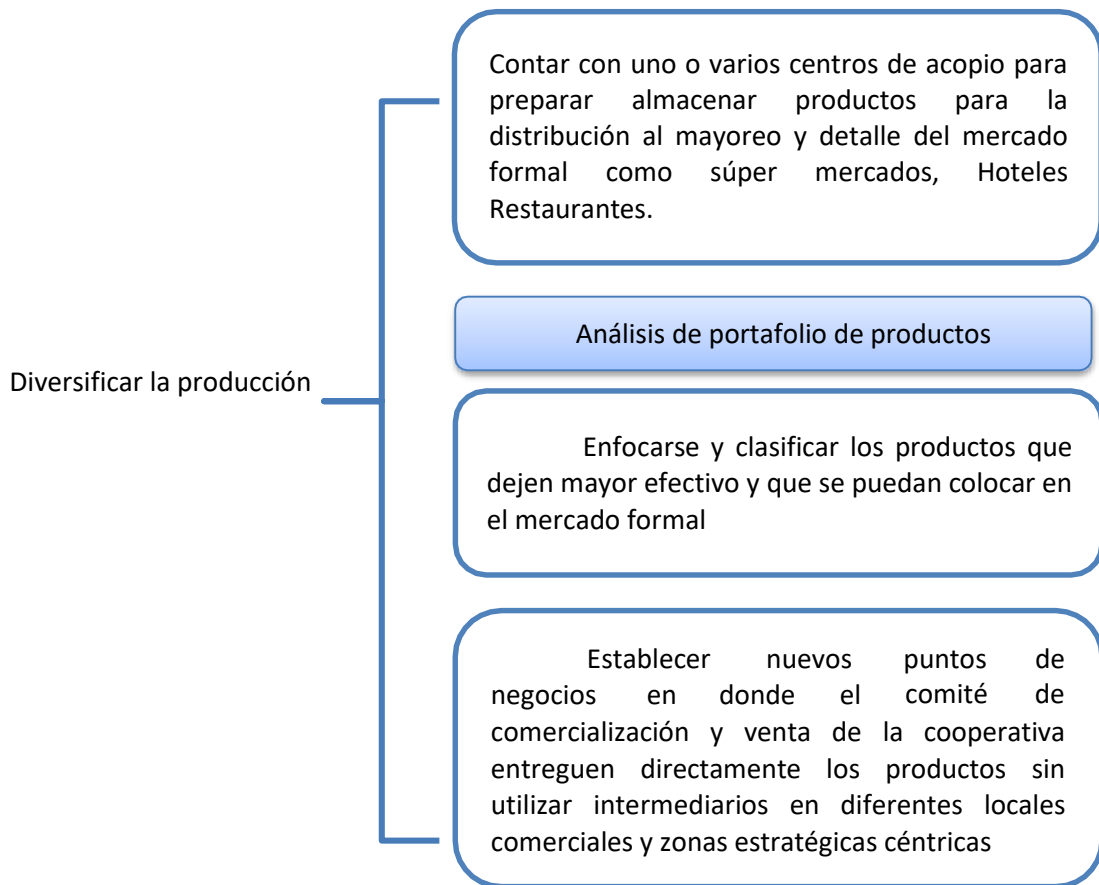
**La introducción al mercado formal.** Se propone implementar procesos que permita construir la estructura necesaria para poder formar parte del sector formal, por ejemplo, construir relaciones y habilidades que permitan la negociación con compradores mayoristas.

**Ventas en el mercado informal.** Las ventas en el sector informal podrán realizarse mediante las siguientes acciones: Alianzas con restaurantes de zonas turísticas que permita comercializar sus productos en el lugar, limitar la venta del producto a los intermediarios informales que ofrezcan un mínimo de ganancias.


**Diversificar la Producción.** La diversificación de la producción y contar con uno o varios centros de acopio para preparar almacenar los productos es relevante en el proceso de desarrollo económico de la Cooperativa ya que debido a sus efectos positivos sobre el crecimiento y posicionamiento en nuevos mercados permite la expansión y liderazgo de los productos lo cual genera mayor rentabilidad y estabilidad a largo plazo.

**Figura 6**

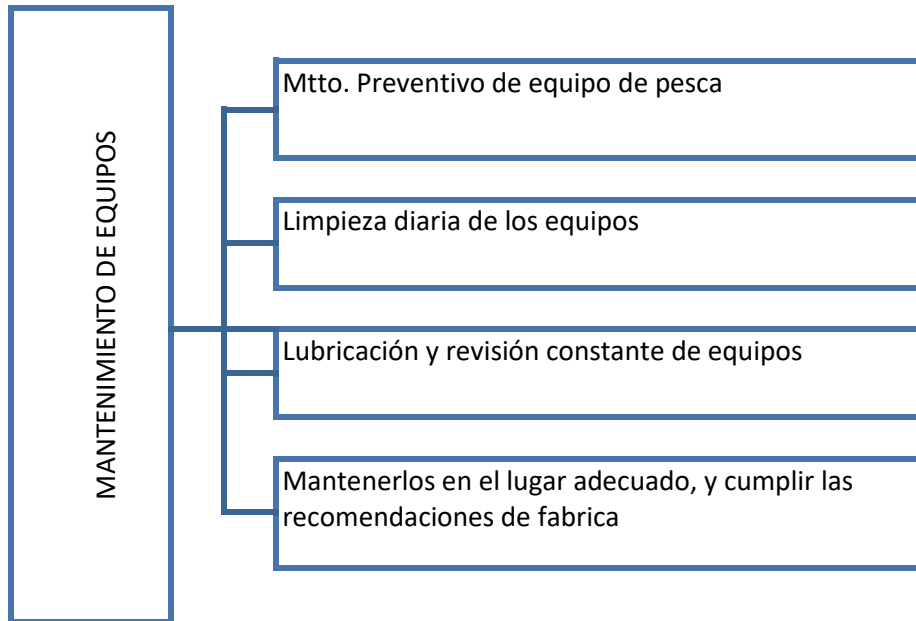
*Esquema para diversificar la producción*



**Tipos de productos que se comercializan.****Tabla 3***Tipos de Productos que se comercializan*

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	TIPOS DE PRODUCTOS
<p><b>Camarones:</b> Los camarones se caracterizan por completar su ciclo de desarrollo en el mar abierto y las lagunas costeras</p>	
<p><b>La langosta:</b> Es un invertebrado de color en general rojizo con algunas franjas amarillas o marrones</p>	
<p><b>Corvina:</b> Llamados también chinitas, bombaches, lornas, roncadores, mojarrillas. Son peces generalmente alargados a ovalados,</p>	
<p><b>Boca Colorada o Pargo:</b> Son peces de tamaño pequeño a mediano con el cuerpo en forma ovalada alargada.</p>	
<p><b>Pancha:</b> Pescado graso, de cuerpo alto y comprimido de color gris plateado, posee dientes pequeños y numerosos. Con una ligera joroba que tiene por detrás de la cabeza</p>	
<p><b>Bagre:</b> Es uno de los peces más conocidos mundialmente. Destaca por sus sobresalientes bigotes similares a los de un gato</p>	



**Estrategias de Mantenimientos de Equipos.****Figura 7***Estrategias de Mantenimientos de Equipos*

**Mantenimientos de equipos.** Esta acción se realiza antes de que ocurra las fallas en los equipos con el objetivo primordial de mantener la seguridad de los trabajadores, así como aumentar y mantener la producción ya que los equipos siempre estarán disponibles para la realización de las actividades diarias, así como la disminución de costos en reparaciones prolongadas y por ende aumenta la vida útil de los mismos.

**Estrategia de Seguimiento a Maquinaria y Equipo.** La Cooperativa cuenta con su maquinaria de trabajo y otras herramientas que son necesarias para la producción, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

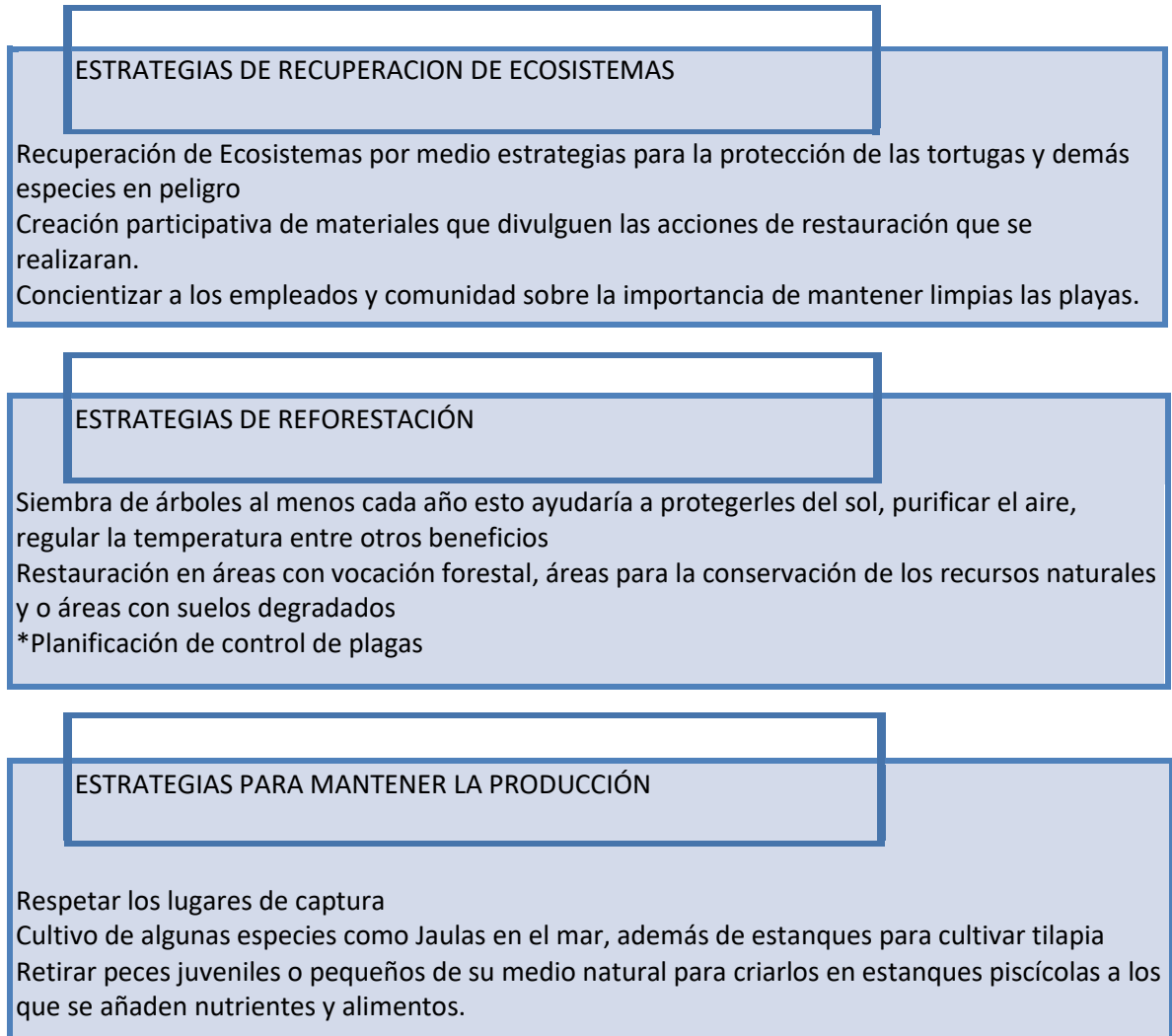
**Instrumentos y Equipo de Pesca.****Tabla 4***Listado de instrumentos y equipo de pesca de la Cooperativa*

<b>Materiales e Instrumentos</b>	<b>Maquinaria y Equipo</b>
Gasolina	Aparejos de pesca
Aceite para motor	Anzuelos
Hielo	5 Redes
Cuchillos	2 Lanchas
Botiquín de Primero Auxilios	3 Motores
Emerillones	4 Hileras
Grapas, Anillos de Aceros	1 Radar
Boyas, Tijeras, Pinzas, Cebadores	2 Atarraya
Flotadores	3 Cañas de Pesca

Es de su importancia mantener los materiales e instrumentos tanto como la maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de las labores diarios de producción.

**6.5.5 Sostenibilidad Ambiental**

En la figura 8, sobre la Sostenibilidad ambiental se definen algunas estrategias que permitirán seguir un camino hacia el alcance de este propósito y de manera que se garantice, en la mayoría de lo posible, una continuidad en el futuro y garantizar que la pesca contribuya al bienestar a largo plazo de las comunidades locales.

**Figura 8***Esquema de Sostenibilidad Ambiental*

La concientización sobre tener limpias las playas, deberá enfocarse en dar a conocer cuáles serán las desventajas que habrían por ejemplo el hacer ver que una playa sucia afectara la economía al no volverse atractiva para fines turísticos, y no brindara confianza como para convertirse en un lugar donde se adquiera producto de calidad, las estrategias de reforestación serán acciones significativas de restauración para conservar de manera socialmente inclusiva el importante patrimonio nacional que representa la diversidad de ecosistemas, y especies; sostener estas actividades aseguraran el bienestar

de la comunidad, siendo esencial asegurar la participación de la misma a fin de mejorar las condiciones ambientales y en cuanto a las estrategias para mantener la producción se deberá respetar los lugares de captura, ya que muchas veces los peces que no se necesitan se tiran por la borda muertos o muriendo y la mayoría son peces jóvenes que ya no tendrán la oportunidad de crecer y reproducirse siendo esto una amenaza significativa para los pescadores artesanales, que un tiempo determinado no podrán obtener suficiente producción.

#### **6.5.6 Sostenibilidad Financiera**

**Análisis de costeo de productos.** El análisis de costeo es crucial para alcanzar una mayor rentabilidad y para el siguiente cálculo se toman en cuenta los costos unitarios de los materiales por la cantidad de producto, para una lancha.

**Tabla 5**

*Costos mensuales de materiales para la extracción*

<b>Materiales Directos</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total mensual</b>
Gasolina	\$3.87	7 galones	\$27.09
Aceite de motor para lancha	\$5.50	¼	\$5.50
Hielo	\$0.15	20 pelotas	\$3.60
<b>Total</b>			<b>\$36.19</b>

Costo mensual de materiales para la extracción anual. Para hacer los cálculos respectivos del cuadro siguiente de los materiales directos se tomó en cuenta el total de gastos mensuales por cada trimestre, según sea el caso.

**Tabla 6***Costos Anuales para la extracción*

<b>Materiales</b>	<b>1° trimestre</b>	<b>2° trimestre</b>	<b>3° trimestre</b>	<b>4° trimestre</b>	<b>Total Anual Acumulado</b>
Gasolina	\$81.27	\$162.54	\$243.81	\$325.08	\$325.08
Aceite de motor para lancha.	\$16.50	\$33.00	\$49.50	\$66.00	\$66.00
Hielo	\$10.80	\$21.60	\$32.40	\$43.23	\$43.23
<b>Total</b>					<b>\$325.71</b>

**Tabla de Gastos Operativos.** Los gastos de operación no dejan de ser importantes para la administración de los productos pesqueros que la cooperativa comercializa, en el siguiente cuadro podemos ver cada uno de estos gastos mensualmente, haciendo proyecciones para cada uno de los trimestres, para obtener el gasto anual.

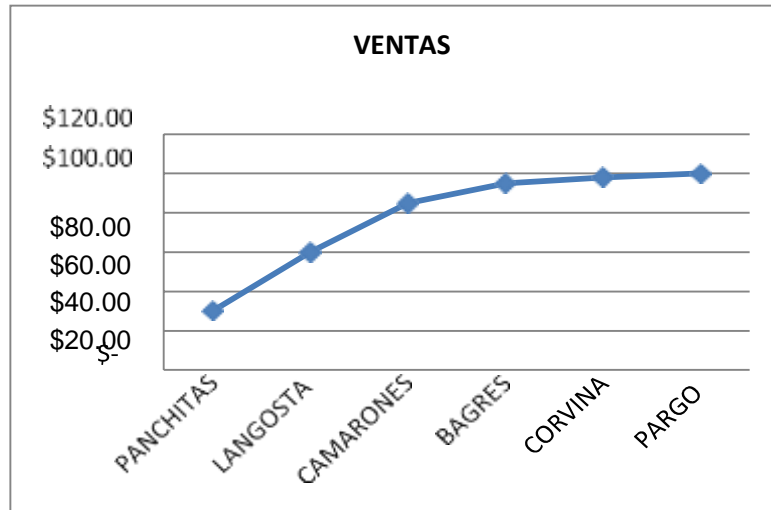
**Tabla 7***Gastos operativos*

<b>Gastos Indirectos</b>	<b>Mensual</b>	<b>1° trimestre</b>	<b>2° trimestre</b>	<b>3° trimestre</b>	<b>4° trimestre</b>	<b>Total, Anual Acumulada</b>
Agua	\$6.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$18.00	\$72.00
Electricidad	\$100.00	\$300.0	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$1,200.00
Teléfono	\$10.00	\$30.00	\$30.0	\$30.00	\$30.00	\$ 120.00
Papelería y útiles	\$10.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$ 120.00
Contador	\$100.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$1,200.00
<b>Total</b>						<b>\$2,712.00</b>

**Análisis de portafolios de los productos.** Enfocarse en los productos que mayor ganancia generen y que se puedan distribuir en el mercado formal. En la figura 9, se muestran el comportamiento de las ventas.

**Figura 9**

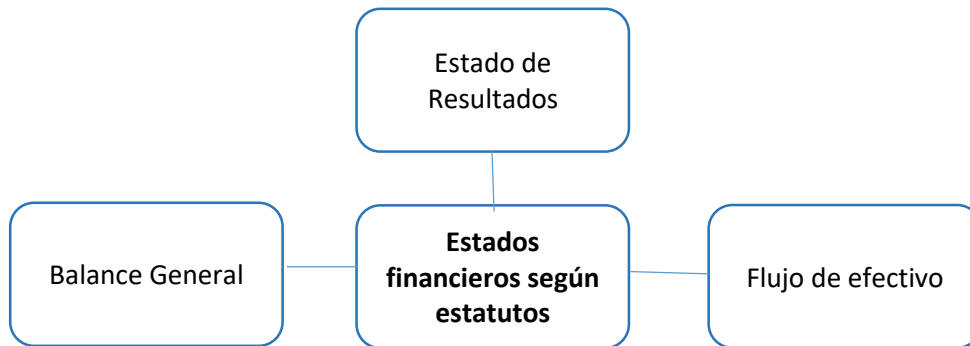
*Comportamiento de ventas de los productos que se comercializan.*



**Estados Financieros Actualizados Según Estatutos.** Se describen los Estados Financieros requeridos para la Cooperativa Pesquera.

**Figura 10**

*Descripción de los Estados Financieros según los estatutos requeridos.*



**Sostenibilidad Financiera.** Ejemplo Práctico de Plan Financiero con Proyección a 8 años para la Cooperativa de Pesca Artesanal Playas Blancas de R.L.

## 1. Fuentes de Financiamiento

### 1.1. FONDOS PROPIOS

Aporte de cooperativa	\$	16,341.00
-----------------------	----	-----------

### 1.2. CREDITOS BANCARIOS

Monto estimado del crédito	\$	22,703.00
----------------------------	----	-----------

Tasa de interés del crédito	12.00%
-----------------------------	--------

Años plazo del crédito (años)	7
-------------------------------	---

Período de gracia (años)	1
--------------------------	---

## 2. Supuestos Generales

	del año 2 al 3	del año 4 al 5	del año 6 al 8
Incrementos anuales en ventas	3%	5%	5%
Incrementos en el precio de venta año	5%	5%	5%
Incrementos en costos anuales	8%	10%	10%
Incrementos Salariales anuales	5%	5%	10%
Incremento en los gastos de venta	10%	15%	10%
Incrementos en gastos administrativos	10%	15%	15%
Incrementos en gastos de Operación	10%	10%	10%
Impuesto sobre la renta	25%	25%	25%
Tasa de descuento para cálculo del VAN	12%	12%	12%

## 2. Inversiones

### 2.1 Capital de Trabajo. No susceptibles de depreciación

Concepto	Cantidad	Costo	Total
Gastos de escrituración de la empresa			\$ -
Gastos de escrituración de la empresa			\$ -
Matricula de comercio			\$ -
Elaboración del sistema contable			\$ -
Legalización de libros contables			\$ -
Papelería de facturación			\$ -
Registro de IVA/NIT			\$ -
Permisos y licencias: Registro de marca	1	\$ 200	\$ 200.00
Depósito local			\$ -
Alquiler primeros 3 meses	3	\$ 400	\$1,200.00
Pago de salarios 3 meses	3	\$ 1,936	\$5,808.00
Medios publicitarios	3	\$ 100	\$ 300.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>			<b>\$7,508.00</b>

## 2.2 Activos. Inversiones susceptibles de depreciación.

Activos de corto plazo: Inversiones depreciables a menos de un año o son parte de los inventarios iniciales de materia prima.

Concepto	Cantidad	Costo	Total	Vida útil en meses	Depreciación mensual
			\$ -	12	\$ -
Escobas de metal	2	\$ 2	\$ 4.00	12	\$ 0.33
Basureros plásticos	2	\$ 4	\$ 8.00	12	\$ 0.67
Manteles	8	\$ 2	\$ 16.00	12	\$ 1.33
			\$ -	12	\$ -
			\$ -	12	\$ -
Palas	1	\$ 3.00	\$ 3.00	12	\$ 0.25
			\$ -	12	\$ -
cuchillos	2	\$ 5.00	\$ 10.00	12	\$ 0.83
			\$ -	12	\$ -
Ventilador	2	\$ 30.00	\$ 60.00	12	\$ 5.00
<b>Total, de activos de corto plazo</b>			<b>\$ 101.00</b>		<b>\$ 8.42</b>

**Activos de mediano plazo:** Inversiones en activos depreciables entre 1 y tres años o mas

Concepto	Cantidad	Costo	Total	Vida útil en meses	Depreciación mensual
congeladores	2	\$1,047.00	\$ 2,094.00	36	\$ 58.17
recamara refrigerante	2	\$1,800.00	\$ 3,600.00	36	\$ 100.00
sillas	4	\$4.00	\$ 16.00	36	\$ 0.44
mesas	4	\$75.00	\$ 300.00	36	\$ 8.33
refrigeradora	1	\$600.00	\$ 600.00	36	\$ 16.67
<b>Total, en activos de mediano plazo</b>			<b>\$8,685.00</b>		<b>\$ 241.25</b>

**Activos de largo plazo.** Inversiones que son depreciables en un tiempo mayor cinco años

Concepto	Cantidad	Costo	Total	Vida útil en meses	Depreciación mensual
Motocicleta	1	\$1,300	\$1,300.00	60	\$ 21.67
Lancha(completa con motor y radar)	3	\$5,000	\$15,000.00	60	\$ 250.00
vehículo ruteo	1	\$6,000	\$6,000.00	60	\$ 100.00
			\$ -	60	\$ -
Estantes	3	\$ 150	\$450.00	60	\$ 7.50
			\$ -	60	\$ -
			\$ -	60	\$ -
<b>Total, de activos de Largo plazo</b>			<b>\$22,750.00</b>		<b>\$ 379.17</b>



**Resumen de Inversiones**

Concepto	Total	Depreciación mensual
Capital de trabajo	\$7,508.00	
Total, activos corto plazo	\$101.00	
Total, activos mediano plazo	\$8,685.00	
Total, activos largo plazo	\$22,750.00	
<b>Total, de Inversiones del Proyecto</b>	<b>\$39,044.00</b>	<b>\$ 628.83</b>

**Resumen de Financiamiento**

Destinos	Proyecto	Crédito	
		BANDESAL	Aporte propio
Capital de trabajo	\$ 7,508.00	\$ 7,508.00	\$ -
Formación de capital	\$ 31,536.00	\$ 15,195.00	\$16,341.00
<b>Total</b>	<b>\$ 39,044.00</b>	<b>\$ 22,703.00</b>	<b>\$16,341.00</b>
	<b>100%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>

**3. Proyección de Ventas**

Producto / Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Camarón grande	720	720	750	775	740	700	720	720	750	750	730	775	8,850	9,116	9,389	9,858	10,351	10,869	11,412	11,983
Camarón pequeño	1000	1000	1100	1200	1200	1100	1000	1000	1125	1175	1100	1000	13,000	13,390	13,792	14,481	15,205	15,966	16,764	17,602
Jaiba	600	600	625	720	700	675	675	600	600	600	720	720	7,835	8,070	8,312	8,728	9,164	9,622	10,103	10,609
Langosta	970	970	1100	1150	1150	1000	1000	1100	1100	1175	1100	1000	12,815	13,199	13,595	14,275	14,989	15,738	16,525	17,352
Pargo	625	625	625	675	675	625	600	600	600	625	645	650	7,570	7,797	8,031	8,433	8,854	9,297	9,762	10,250
Curvina	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14,400	14,832	15,277	16,041	16,843	17,685	18,569	19,498
Bagre	960	950	645	960	940	940	930	900	900	950	960	960	10,995	11,325	11,665	12,248	12,860	13,503	14,178	14,887
<b>Precios de venta</b>																				
Camarón grande	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$ 7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	7.00	7.35	7.72	8.10	8.51	8.93	9.38	9.85
Camarón pequeño	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$ 3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	3.00	3.15	3.31	3.47	3.65	3.83	4.02	4.22
Jaiba	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$ 1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.75	1.75	1.84	1.93	2.03	2.13	2.23	2.35	2.46
Langosta	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$ 7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$7.00	7.00	7.35	7.72	8.10	8.51	8.93	9.38	9.85
Pargo	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$ 2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	2.00	2.10	2.21	2.32	2.43	2.55	2.68	2.81
Curvina	\$1.80	\$1.80	\$1.80	\$1.80	\$1.80	\$1.80	\$ 1.80	\$1.80	\$1.80	\$1.80	\$1.80	\$1.80	1.80	1.89	1.98	2.08	2.19	2.30	2.41	2.53
Bagre	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$ 0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	0.40	0.42	0.44	0.46	0.49	0.51	0.54	0.56

Valores																				
Camarón grande	\$ 5,040	\$ 5,040	\$ 5,250	\$ 5,425	\$ 5,180	\$ 4,900	\$ 5,040	\$ 5,040	\$ 5,250	\$ 5,250	\$ 5,110	\$5,425	\$ 61,950	\$ 66,999	\$ 72,459	\$ 79,886	\$ 88,075	\$ 97,102	\$ 107,055	\$ 118,029
Camarón pequeño	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,300	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,300	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,375	\$ 3,525	\$ 3,300	\$3,000	\$ 39,000	\$ 42,179	\$ 45,616	\$ 50,292	\$ 55,447	\$ 61,130	\$ 67,396	\$ 74,304
Jaiba	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,094	\$ 1,260	\$ 1,225	\$ 1,181	\$ 1,181	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,260	\$1,260	\$ 13,711	\$ 14,829	\$ 16,037	\$ 17,681	\$ 19,493	\$ 21,491	\$ 23,694	\$ 26,123
Langosta	\$ 6,790	\$ 6,790	\$ 7,700	\$ 8,050	\$ 8,050	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,700	\$ 7,700	\$ 8,225	\$ 7,700	\$7,000	\$ 89,705	\$ 97,016	\$ 104,923	\$ 115,677	\$ 127,534	\$ 140,607	\$ 155,019	\$ 170,908
Pargo	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,250	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,250	\$ 1,290	\$1,300	\$ 15,140	\$ 16,374	\$ 17,708	\$ 19,523	\$ 21,525	\$ 23,731	\$ 26,163	\$ 28,845
Curvina	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$2,160	\$ 25,920	\$ 28,032	\$ 30,317	\$ 33,425	\$ 36,851	\$ 40,628	\$ 44,792	\$ 49,383
Bagre	\$384	\$380	\$258	\$384	\$376	\$376	\$372	\$360	\$360	\$380	\$384	\$384	\$4,398	\$4,756	\$5,144	\$ 5,671	\$ 6,253	\$6,894	\$7,600	\$8,379
<b>Total, venta Unidades</b>	<b>6,075.00</b>	<b>6,065.00</b>	<b>6,045.00</b>	<b>6,680.00</b>	<b>6,605.00</b>	<b>6,240.00</b>	<b>6,125.00</b>	<b>6,120.00</b>	<b>6,275.00</b>	<b>6,475.00</b>	<b>6,455.00</b>	<b>6,305.00</b>	<b>75,465</b>	<b>77,729</b>	<b>80,061</b>	<b>84,064</b>	<b>88,267</b>	<b>92,680</b>	<b>97,314</b>	<b>102,180</b>
<b>Total, venta en \$</b>	<b>\$ 19,674</b>	<b>\$ 19,670</b>	<b>\$ 21,012</b>	<b>\$ 22,229</b>	<b>\$ 21,941</b>	<b>\$ 20,167</b>	<b>\$ 19,953</b>	<b>\$ 20,510</b>	<b>\$ 21,095</b>	<b>\$ 21,840</b>	<b>\$ 21,204</b>	<b>\$ 20,529</b>	<b>\$ 249,824</b>	<b>\$ 270,185</b>	<b>\$ 292,205</b>	<b>\$322,156</b>	<b>\$ 355,177</b>	<b>\$ 391,583</b>	<b>\$ 431,720</b>	<b>\$ 475,971</b>

#### 4. Costos

##### a) Costos por línea de producto

Concepto	Unidad de medida	Cantidad utilizada	Costo unitario	Total
<b>Camarón grande</b>				<b>\$ 4.03</b>
Camarón grande	libra	1	\$ 4.00	\$ 4.00
costo de traslado	Unidad	1	\$ 0.02	\$ 0.02
Bolsa de empaquetado	Unidad	1	\$ 0.01	\$ 0.01
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>Camarón pequeño</b>				<b>\$ 2.03</b>
Camarón pequeño	libra	1	\$ 2.00	\$ 2.00
costo de traslado	Unidad	1	\$ 0.02	\$ 0.02
Bolsa de empaquetado	Unidad	1	\$ 0.01	\$ 0.01
			\$ -	\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>Jaiba</b>				<b>\$ 1.03</b>
Jaiba	libra	1	\$ 1.00	\$ 1.00
costo de traslado	unidad	1	\$ 0.02	\$ 0.02
Bolsa de empaquetado	Unidad	1	\$ 0.01	\$ 0.01
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>Langosta</b>				<b>\$ 4.03</b>
Langosta	libra	1	\$ 4.00	\$ 4.00
costo de traslado	unidad	1	\$ 0.02	\$ 0.02
Bolsa de empaquetado	Unidad	1	\$ 0.01	\$ 0.01
				\$ -
				\$ -
<b>Pargo</b>				<b>\$ 1.03</b>
Pargo	libra	1	\$ 1.00	\$ 1.00
costo de traslado	unidad	1	\$ 0.02	\$ 0.02
Bolsa de empaquetado	Unidad	1	\$ 0.01	\$ 0.01
				\$ -
				\$ -
<b>Curvina</b>				<b>\$ 1.03</b>
Curvina	libra	1	\$ 1.00	\$ 1.00
costo de traslado	unidad	1	\$ 0.02	\$ 0.02
Bolsa de empaquetado	Unidad	1	\$ 0.01	\$ 0.01
				\$ -
				\$ -
<b>Bagre</b>				<b>\$ 0.28</b>
Bagre	libra	1	\$ 0.25	\$ 0.25
costo de traslado	unidad	1	\$ 0.02	\$ 0.02
Bolsa de empaquetado	Unidad	1	\$ 0.01	\$ 0.01

b) Costos Totales																				
(1) Unidades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Camarón grande	720	720	750	775	740	700	720	720	750	750	730	775	8,850	9,116	9,389	9,858	10,351	10,869	11,412	11,983
Camarón pequeño	1,000	1,000	1,100	1,200	1,200	1,100	1,000	1,000	1,125	1,175	1,100	1,000	13,000	13,390	13,792	14,481	15,205	15,966	16,764	17,602
Jaiba	600	600	625	720	700	675	675	600	600	600	720	720	7,835	8,070	8,312	8,728	9,164	9,622	10,103	10,609
Langosta	970	970	1,100	1,150	1,150	1,000	1,000	1,100	1,100	1,175	1,100	1,000	12,815	13,199	13,595	14,275	14,989	15,738	16,525	17,352
Pargo	625	625	625	675	675	625	600	600	600	625	645	650	7,570	7,797	8,031	8,433	8,854	9,297	9,762	10,250
Curvina	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	14,832	15,277	16,041	16,843	17,685	18,569	19,498
Bagre	960	950	645	960	940	940	930	900	900	950	960	960	10,995	11,325	11,665	12,248	12,860	13,503	14,178	14,887
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(2) Costos Unitarios																				
Camarón grande	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.35	\$4.70	\$5.17	\$5.69	\$6.26	\$6.88	\$7.57
Camarón pequeño	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.03	\$2.19	\$2.37	\$2.60	\$2.87	\$3.15	\$3.47	\$3.81
Jaiba	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.11	\$1.20	\$1.32	\$1.45	\$1.60	\$1.76	\$1.93
Langosta	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.03	\$4.35	\$4.70	\$5.17	\$5.69	\$6.26	\$6.88	\$7.57
Pargo	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.11	\$1.20	\$1.32	\$1.45	\$1.60	\$1.76	\$1.93
Curvina	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.03	\$1.11	\$1.20	\$1.32	\$1.45	\$1.60	\$1.76	\$1.93
Bagre	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.28	\$0.30	\$0.33	\$0.36	\$0.40	\$0.43	\$0.48	\$0.53
	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
(3) Costos Totales																				
Camarón grande	\$ 2,901.60	\$ 2,901.60	\$ 3,022.50	\$ 3,123.25	\$ 2,982.20	\$ 2,821.00	\$ 2,901.60	\$ 2,901.60	\$ 3,022.50	\$ 3,022.50	\$ 2,941.90	\$ 3,123.25	\$ 35,665.50	\$ 39,674.30	\$ 44,133.69	\$ 50,974.42	\$ 58,875.45	\$ 68,001.15	\$ 78,541.32	\$ 90,715.23
Camarón pequeño	\$ 2,030.00	\$ 2,030.00	\$ 2,233.00	\$ 2,436.00	\$ 2,436.00	\$ 2,233.00	\$ 2,030.00	\$ 2,030.00	\$ 2,283.75	\$ 2,385.25	\$ 2,233.00	\$ 2,030.00	\$ 26,390.00	\$ 29,356.24	\$ 32,655.88	\$ 37,717.54	\$ 43,563.76	\$ 50,316.14	\$ 58,115.14	\$ 67,122.99
Jaiba	\$ 618.00	\$ 618.00	\$ 643.75	\$ 741.60	\$ 721.00	\$ 695.25	\$ 695.25	\$ 618.00	\$ 618.00	\$ 618.00	\$ 741.60	\$ 741.60	\$ 8,070.05	\$ 8,977.12	\$ 9,986.15	\$ 11,534.01	\$ 13,321.78	\$ 15,386.65	\$ 17,771.58	\$ 20,526.18
Langosta	\$ 3,909.10	\$ 3,909.10	\$ 4,433.00	\$ 4,634.50	\$ 4,634.50	\$ 4,030.00	\$ 4,030.00	\$ 4,433.00	\$ 4,433.00	\$ 4,735.25	\$ 4,433.00	\$ 4,030.00	\$ 51,644.45	\$ 57,449.29	\$ 63,906.59	\$ 73,812.11	\$ 85,252.98	\$ 98,467.20	\$ 113,729.61	\$ 131,357.70
Pargo	\$ 643.75	\$ 643.75	\$ 643.75	\$ 695.25	\$ 695.25	\$ 643.75	\$ 618.00	\$ 618.00	\$ 618.00	\$ 643.75	\$ 664.35	\$ 669.50	\$ 7,797.10	\$ 8,673.49	\$ 9,648.39	\$ 11,143.90	\$ 12,871.20	\$ 14,866.24	\$ 17,170.50	\$ 19,831.93
Curvina	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 1,236.00	\$ 14,832.00	\$ 16,499.12	\$ 18,353.62	\$ 21,198.43	\$ 24,484.18	\$ 28,279.23	\$ 32,662.51	\$ 37,725.20
Bagre	\$ 268.80	\$ 266.00	\$ 180.60	\$ 268.80	\$ 263.20	\$ 263.20	\$ 260.40	\$ 252.00	\$ 252.00	\$ 266.00	\$ 268.80	\$ 268.80	\$ 3,078.60	\$ 3,424.63	\$ 3,809.56	\$ 4,400.05	\$ 5,082.05	\$ 5,869.77	\$ 6,779.59	\$ 7,830.42
0	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
0	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
0	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
(4) Costos de productos o servicios vendidos																				
	\$ 11,607.25	\$ 11,604.45	\$ 12,392.60	\$ 13,135.40	\$ 12,968.15	\$ 11,922.20	\$ 11,771.25	\$ 12,088.60	\$ 12,463.25	\$ 12,906.75	\$ 12,518.65	\$ 12,099.15	\$ 147,477.70	\$ 164,054.19	\$ 182,493.88	\$ 210,780.44	\$ 243,451.40	\$ 281,186.37	\$ 324,770.26	\$ 375,109.65



<b>PROYECCIÓN DE GASTOS OCHO AÑOS</b>							
<b>ADMINISTRACIÓN</b>							
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>
\$10,872	\$ 11,416	\$ 11,986	\$ 12,586	\$ 13,215	\$14,536	\$15,990	\$17,589
\$438	\$460	\$483	\$507	\$532	\$585	\$644	\$708
\$1,658	\$1,741	\$1,828	\$1,919	\$2,015	\$2,217	\$2,438	\$2,682
\$1,200	\$1,320	\$1,452	\$1,670	\$1,920	\$2,208	\$2,540	\$2,920
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$60	\$66	\$73	\$83	\$96	\$110	\$127	\$146
\$1,272	\$1,399	\$1,539	\$1,770	\$2,035	\$2,341	\$2,692	\$3,096
\$4,800	\$5,280	\$5,808	\$6,679	\$7,681	\$8,833	\$10,158	\$11,682
\$120	\$132	\$145	\$167	\$192	\$221	\$254	\$292
\$40	\$44	\$48	\$56	\$64	\$74	\$85	\$97
\$144	\$158	\$174	\$200	\$230	\$265	\$305	\$350
\$180	\$198	\$218	\$250	\$288	\$331	\$381	\$438
<b>\$ 20,784</b>	<b>\$ 22,214</b>	<b>\$ 23,754</b>	<b>\$ 25,888</b>	<b>\$ 28,270</b>	<b>\$31,722</b>	<b>\$35,614</b>	<b>\$40,002</b>
<b>VENTAS</b>							
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>
\$14,688	\$ 15,422	\$ 16,194	\$ 17,003	\$ 17,853	\$19,639	\$21,603	\$23,763
\$592	\$621	\$652	\$685	\$719	\$791	\$870	\$957
\$2,240	\$,352	\$2,470	\$2,593	\$2,723	\$2,995	\$3,294	\$3,624
\$180	\$198	\$218	\$250	\$288	\$317	\$349	\$383
\$60	\$66	\$73	\$83	\$96	\$106	\$116	\$128
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>\$ 17,760</b>	<b>\$ 18,659</b>	<b>\$ 19,606</b>	<b>\$ 20,615</b>	<b>\$ 21,679</b>	<b>\$23,847</b>	<b>\$26,232</b>	<b>\$28,855</b>
<b>OPERACIÓN</b>							
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>
\$14,688	\$ 15,422	\$ 16,194	\$ 17,003	\$ 17,853	\$19,639	\$21,603	\$23,763
\$592	\$621	\$652	\$685	\$719	\$791	\$870	\$957
\$2,038	\$2,095	\$2,155	\$2,218	\$2,284	\$2,422	\$2,574	\$2,742
\$ -	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$240	\$264	\$290	\$319	\$351	\$387	\$425	\$468
\$2,160	\$2,376	\$2,614	\$2,875	\$3,162	\$3,479	\$3,827	\$4,209
\$240	\$264	\$290	\$319	\$351	\$387	\$425	\$468
\$720	\$792	\$871	\$958	\$1,054	\$1,160	\$1,276	\$1,403
<b>\$ 20,678</b>	<b>\$ 21,835</b>	<b>\$ 23,066</b>	<b>\$ 24,378</b>	<b>\$ 25,775</b>	<b>\$28,263</b>	<b>\$30,999</b>	<b>\$34,009</b>



**Estado de Resultados proyectado**

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ventas totales	19,674	19,670	21,012	22,229	21,941	20,167	19,953	20,510	21,095	21,840	21,204	20,529	249,824	270,185	292,205	322,156	355,177	391,583	431,720	475,971
Costo de los bienes vendidos	11,607	11,604	12,393	13,135	12,968	11,922	11,771	12,089	12,463	12,907	12,519	12,099	147,478	164,054	182,494	210,780	243,451	281,186	324,770	375,110
Margen sobre ventas	\$ 8,066.75	\$ 8,065.55	\$ 8,619.15	\$ 9,093.60	\$ 8,972.85	\$ 8,245.05	\$ 8,182.00	\$ 8,421.40	\$ 8,631.75	\$ 8,933.25	\$ 8,685.35	\$ 8,429.85	\$ 102,346.55	\$ 106,130.73	\$ 109,711.11	\$ 111,375.57	\$ 111,725.60	\$ 110,396.27	\$ 106,949.60	\$ 100,861.50
Gastos Administrativos	1,739	1,729	1,729	1,739	1,729	1,729	1,739	1,729	1,729	1,739	1,729	1,729	20,784	22,214	23,754	25,888	28,270	31,722	35,614	40,002
Gastos de venta	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	17,760	18,659	19,606	20,615	21,679	23,847	26,232	28,855
Gastos de Operación	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	20,678	21,835	23,066	24,378	25,775	28,263	30,999	34,009
Depreciación	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	7,546	7,445	7,445	4,550	4,550	-	-	-
Utilidad operativa	\$ 2,496.14	\$ 2,504.94	\$ 3,058.54	\$ 3,522.99	\$ 3,412.24	\$ 2,684.44	\$ 2,611.39	\$ 2,860.79	\$ 3,071.14	\$ 3,362.64	\$ 3,124.74	\$ 2,869.24	\$ 35,579.23	\$ 35,977.55	\$ 35,839.64	\$ 35,944.72	\$ 31,451.10	\$ 26,563.96	\$ 14,104.88	-\$ 2,004.74
Gastos financieros	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	2,724	2,606	2,326	2,011	1,657	1,257	806	299
Utilidad antes de impuestos	\$ 2,269.11	\$ 2,277.91	\$ 2,831.51	\$ 3,295.96	\$ 3,185.21	\$ 2,457.41	\$ 2,384.36	\$ 2,633.76	\$ 2,844.11	\$ 3,135.61	\$ 2,897.71	\$ 2,642.21	\$ 32,854.87	\$ 33,371.76	\$ 33,513.31	\$ 33,933.29	\$ 29,794.50	\$ 25,307.19	\$ 13,298.66	-\$ 2,303.28
Impuesto sobre la renta	567	569	708	824	796	614	596	658	711	784	724	661	8,214	8,343	8,378	8,483	7,449	6,327	3,325	-
Utilidad neta	\$ 1,701.83	\$ 1,708.43	\$ 2,123.63	\$ 2,471.97	\$ 2,388.91	\$ 1,843.06	\$ 1,788.27	\$ 1,975.32	\$ 2,133.08	\$ 2,351.71	\$ 2,173.28	\$ 1,981.66	\$ 24,641.15	\$ 25,028.82	\$ 25,134.98	\$ 25,449.96	\$ 22,345.87	\$ 18,980.39	\$ 9,973.99	-\$ 2,303.28
Costo de los bienes vendidos	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	61%	62%	65%	69%	72%	75%	79%
Margen bruto sobre ventas	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	39%	38%	35%	31%	28%	25%	21%
Gastos administrativos	25%	25%	23%	22%	22%	24%	25%	24%	23%	23%	23%	24%	24%	23%	23%	22%	21%	21%	22%	22%



**Flujo de Efectivo Proyectado**

FLUJO DE EFECTIVO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
(1) Saldo anterior de caja		\$ 7,508.00	\$ 9,838.67	\$ 12,175.93	\$ 14,928.40	\$ 18,029.20	\$ 21,046.94	\$ 23,518.83	\$ 25,935.94	\$ 28,540.09	\$ 31,302.01	\$ 34,282.55	\$ 37,084.66	\$ 7,508.00	\$ 39,695.15	\$ 69,965.52	\$ 100,062.59	\$ 127,264.75	\$ 151,007.98	\$ 166,435.90	\$ 172,406.88
INGRESOS																					
Ventas		\$ 19,674.00	\$ 19,670.00	\$ 21,011.75	\$ 22,229.00	\$ 21,941.00	\$ 20,167.25	\$ 19,953.25	\$ 20,510.00	\$ 21,095.00	\$ 21,840.00	\$ 21,204.00	\$ 20,529.00	\$ 249,824.25	\$ 270,184.93	\$ 292,205.00	\$ 322,156.01	\$ 355,177.00	\$ 391,582.64	\$ 431,719.86	\$ 475,971.15
Aporte Empresario	\$ 16,341.00																				
Préstamos	\$ 22,703.00																				
(2) Total ingresos del período	\$ 39,044.00	\$ 27,182.00	\$ 29,508.67	\$ 33,187.68	\$ 37,157.40	\$ 39,970.20	\$ 41,214.19	\$ 43,472.08	\$ 46,445.94	\$ 49,635.09	\$ 53,142.01	\$ 55,486.55	\$ 57,613.66	\$ 257,332.25	\$ 309,880.08	\$ 362,170.52	\$ 422,218.60	\$ 482,441.75	\$ 542,590.62	\$ 598,155.76	\$ 648,378.03
EGRESOS																					
Costos de productos o servicios vendidos		\$ 11,607.25	\$ 11,604.45	\$ 12,392.60	\$ 13,135.40	\$ 12,968.15	\$ 11,922.20	\$ 11,771.25	\$ 12,088.60	\$ 12,463.25	\$ 12,906.75	\$ 12,518.65	\$ 12,099.15	\$ 147,477.70	\$ 164,054.19	\$ 182,493.88	\$ 210,780.44	\$ 243,451.40	\$ 281,186.37	\$ 324,770.26	\$ 375,109.65
Gastos de ventas		\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 1,479.96	\$ 17,759.52	\$ 18,659.50	\$ 19,605.67	\$ 20,614.99	\$ 21,679.14	\$ 23,847.05	\$ 26,231.76	\$ 28,854.94
Gastos de administración		\$ 1,738.66	\$ 1,728.66	\$ 1,728.66	\$ 1,738.66	\$ 1,728.66	\$ 1,728.66	\$ 1,738.66	\$ 1,728.66	\$ 1,728.66	\$ 1,738.66	\$ 1,728.66	\$ 1,728.66	\$ 20,783.88	\$ 22,213.87	\$ 23,754.45	\$ 25,887.91	\$ 28,269.90	\$ 31,722.26	\$ 35,613.65	\$ 40,002.07
Gastos de Operación		\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 1,723.16	\$ 20,677.92	\$ 21,834.82	\$ 23,066.36	\$ 24,377.95	\$ 25,775.46	\$ 28,263.01	\$ 30,999.31	\$ 34,009.24
Compra de activo fijo	\$ 31,536.00																				
Pago impuesto sobre la renta		\$ 567.28	\$ 569.48	\$ 707.88	\$ 823.99	\$ 796.30	\$ 614.35	\$ 596.09	\$ 658.44	\$ 711.03	\$ 783.90	\$ 724.43	\$ 660.55	\$ 8,213.72	\$ 8,342.94	\$ 8,378.33	\$ 8,483.32	\$ 7,448.62	\$ 6,326.80	\$ 3,324.66	\$-
(3) Total egresos del período	\$ 31,536.00	\$ 17,116.30	\$ 17,105.70	\$ 18,032.25	\$ 18,901.17	\$ 18,696.23	\$ 17,468.33	\$ 17,309.12	\$ 17,678.82	\$ 18,106.05	\$ 18,632.43	\$ 18,174.85	\$ 17,691.48	\$ 214,912.74	\$ 235,105.32	\$ 257,298.69	\$ 290,144.61	\$ 326,624.53	\$ 371,345.49	\$ 420,939.65	\$ 477,975.89
DISPONIBILIDAD	\$ 7,508.00	\$ 10,065.70	\$ 12,402.96	\$ 15,155.43	\$ 18,256.23	\$ 21,273.97	\$ 23,745.86	\$ 26,162.97	\$ 28,767.12	\$ 31,529.04	\$ 34,509.58	\$ 37,311.69	\$ 39,922.18	\$ 42,419.51	\$ 74,774.76	\$ 104,871.83	\$ 132,073.99	\$ 155,817.22	\$ 171,245.14	\$ 177,216.12	\$ 170,402.14
Gastos financieros	\$-	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 227.03	\$ 2,724.36	\$ 2,605.78	\$ 2,326.33	\$ 2,011.43	\$ 1,656.60	\$ 1,256.77	\$ 806.23	\$ 298.54
Amortización capital préstamos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$ 2,203.46	\$ 2,482.91	\$ 2,797.81	\$ 3,152.64	\$ 3,552.47	\$ 4,003.01	\$ 4,510.70
(4) Saldo final de caja	\$ 7,508.00	\$ 9,838.67	\$ 12,175.93	\$ 14,928.40	\$ 18,029.20	\$ 21,046.94	\$ 23,518.83	\$ 25,935.94	\$ 28,540.09	\$ 31,302.01	\$ 34,282.55	\$ 37,084.66	\$ 39,695.15	\$ 39,695.15	\$ 69,965.52	\$ 100,062.59	\$ 127,264.75	\$ 151,007.98	\$ 166,435.90	\$ 172,406.88	\$ 165,592.90



VAN, TIR Y PERIODOD DE RECUPERACION									
Inversión inicial	-\$ 39,044.00								
Utilidades		\$ 24,641.15	\$ 25,028.82	\$ 25,134.98	\$ 25,449.96	\$ 22,345.87	\$ 22,345.87	\$ 22,345.87	\$ 22,345.87
Depreciaciones	\$ -	\$ 7,546.00	\$ 7,445.00	\$ 7,445.00	\$ 4,550.00	\$ 4,550.00	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo	-\$ 39,044.00	\$ 32,187.15	\$ 32,473.82	\$ 32,579.98	\$ 29,999.96	\$ 26,895.87	\$ 22,345.87	\$ 22,345.87	\$ 22,345.87
Factor de descuento	0.89	0.80	0.71	0.64	0.57	0.51	0.45	0.40	0.36
Valor descontado	-\$ 34,860.71	\$ 25,659.40	\$ 23,114.23	\$ 20,705.17	\$ 17,022.79	\$ 13,626.29	\$ 10,108.14	\$ 9,025.12	\$ 8,058.15
VAN	\$103,553.59								
TIR	80%								
Período de Recuperación (meses)	14.53								
RAZONES FINANCIERAS									
Utilidad operativa		\$ 35,579.23	\$ 35,977.55	\$ 35,839.64	\$ 35,944.72	\$ 31,451.10	\$ 26,563.96	\$ 14,104.88	-\$ 2,004.74
Impuestos sobre la renta		\$ 8,894.81	\$ 8,994.39	\$ 8,959.91	\$ 8,986.18	\$ 7,862.77	\$ 6,640.99	\$ 3,526.22	-\$501.19
GAIDI		\$ 26,684.42	\$ 26,983.16	\$ 26,879.73	\$ 26,958.54	\$ 23,588.32	\$ 19,922.97	\$ 10,578.66	-\$ 1,503.56
Capital invertido		\$ 39,044.00	\$ 36,840.54	\$ 34,357.63	\$ 31,559.82	\$ 28,407.18	\$ 24,854.71	\$ 20,851.70	\$ 16,341.00
Retorno sobre la inversión		68%	73%	78%	85%	83%	80%	51%	-9%
Retorno sobre los activos		42%	31%	25%	20%	16%	12%	6%	-1%
Apalancamiento		36%	24%	17%	12%	8%	5%	3%	0%

**Plan de Acción para la Implementación**

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Sostenibilidad Organizacional	Plan de Fortalecimiento Organizacional
Sostenibilidad técnica	Cronograma de pesca Elaboración de material POP Estrategias de comercialización Mantenimiento de equipos de pesca Diversificación de productos
Sostenibilidad ambiental	Estrategias de recuperación de ecosistemas Estrategias de reforestación Estrategias para mantener producción
Sostenibilidad financiera	Portafolio de productos Ejemplo de plan financiero con proyección a largo plazo Estados financieros Punto de equilibrio para toma de decisiones Razones financieras VAN, TIR, PR

### 6.5.7 Seguimiento y Evaluación

Comúnmente la Cooperativa sólo se preocupa de analizar los resultados de los procesos sin tener en cuenta las causas que producían dichos resultados es por este motivo que se propone una estrategia de control de los procesos que permitirá a la Cooperativa controlar que se cumplan las condiciones en todas las etapas desde la captura hasta la distribución o venta de los productos, y trabajar en la mejora continua del proceso ya que el control es fundamental, lo que no se mide no se puede controlar ni mejorar. La productividad y por extensión, la rentabilidad de la cooperativa estará muy relacionada con la capacidad para la correcta gestión del tiempo, esto implica que se deben realizar una serie de pautas de planificación y definición de las tareas y puestos de trabajo. Se tratará de trabajar, en inicio, sobre los siguientes objetivos: Como incrementar la utilidad, fomentar la venta cruzada de los productos, Fortalecer las Capacidades del personal, Implementar Nuevas Líneas de Productos.

#### Figura 11

*Esquema de seguimiento y evaluación de la Cooperativa Pesquera*



**Cronograma de Actividades de Seguimiento****Tabla 8***Cronograma de actividades de implementación de propuesta*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TIEMPO</b>
Control de procesos extracción	Comité de producción	Coordinar permanentemente con los pescadores	En la finalización de cada proceso
Control de proceso de desembarque	Comité de producción	Coordinar permanentemente con los pescadores	En la finalización de cada proceso
Control en el tratamiento preliminar del Producto	Comité de producción	Coordinar permanentemente con el personal de comercialización	En la finalización de cada proceso
Proceso de comercialización	Comité de comercialización	Coordinar permanentemente con el personal de Comercialización	En la finalización de cada proceso
Mejora continua	Presidente de la cooperativa	Coordinar permanentemente con todas las áreas organizativas mediante monitoreo y resultados	De forma periódica

## Referencias

### Libro

Aguilar Morales, J. E. (2010). *El diagnóstico de necesidades de capacitación*. México

<https://www.conductitlan.net>

Bertolotti, M. (2006). *Nuevas tecnologías y sus aplicaciones en Información, Operaciones y*

*Tecnología para Pesquerías*. Mar del Plata, CP7600, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Currie, D. (1995). *Ordenación y Desarrollo del cultivo del camarón marino*. PRADEPESCA

Dominique Gross, A. y Alfonso Caro, E. L. (2003). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no*

*lucrativas*. Estrategias de comercialización

Drucker, P. F. (1985). *Innovación y emprendimiento*. Fundación de la Innovación Bankinter

<https://www.fundacionbankinter.org>

Kenned, R. D. (1993). *Estados financieros: Forma, análisis e interpretación*. Facultad de Ciencias

Económicas. Editor Limusa. Edición 2

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Mercadotecnia*. Fundamentos de Marketing Laura Fischer y Jorge

Espejo. 8va edición Pearson Educación México.

Martinic, S. (1996). *Asociaciones y movimientos sociales, en Temas de Participación*. Política Nacional

de Pesca y Acuicultura

Quintero Uribe, V.M. (1995). *Evaluación de Proyectos Sociales. Construcción de Indicadores*. Fundación

para la Educación Superior, FES. Santiago de Cali, Colombia

Stephen, R. & Coulter, M. (2013). *Administration*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. Volumen

3

Stogdill, R. M. (1999). *Teorías e investigación del Liderazgo*. Madrid, Cuarta Edición. Editorial Edansa

Sallenave, J.P. (1991). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Segunda Edición, México

Sánchez Galán, J. (2017). **Desarrollo de un nuevo producto**

<https://www.economipedia.com>

Sánchez González, J. J. y Guerrero Serrano, P. M. (2015). **Mantenimiento preventivo de equipos y procesos**

**de plantas de tratamiento de agua y plantas depuradoras.** 5ta. edición. Editorial Elearning, S.L.

Schneider P., G. (2013). **Comercio electrónico.** 10ª. Ed. México. Editor Cengage Learning

Schujman, Dr. León (1966). **El Cooperativismo de crédito, sus proyecciones económicas y sociales.** Editor

Ediciones Instituto, 1996. Universidad de California.

Souto, J. E. (2014). **La Innovación en el Sector Pesquero: del Éxito a la Quiebra.** Universidad Autónoma

de Madrid. Cuadernos de Estudios Empresariales, Vol. 24

Valderrama, M. (2000). **La sostenibilidad de las ONG latinoamericanas.** Buenos Aires

<https://www.dialogosconsonantes.org>

### **Informes/Reportes**

Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura, CENDEPESCA. **Boletín de estadísticas pesqueras y**

**acuícolas. Año 2002** (volumen 29). El Salvador

Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura, CENDEPESCA. **Boletín de estadísticas pesqueras y**

**acuícolas. Año 2003** (volumen 30). El Salvador

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2005). **Evolución de la**

**pesca en pequeña escala y aspectos de ordenación en cinco países seleccionados de América**

**Latina: El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia y Ecuador. Período 1997 – 2005.** Versión

preliminar. Por: Claudia Stella Beltrán T., consultora

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. **Resumen informativo**

**sobre la pesca por países – El Salvador.** <https://www.fao.org>

Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas

Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura y su Reglamento

Política Nacional de Pesca y Acuicultura 2015-2030.

### **Tablas**

Tabla 1 Operacionalización de Variables e Indicadores	44
Tabla 2 Análisis FODA de la propuesta	74
Tabla 3 Tipos de Productos que se comercializan	80
Tabla 4 Listado de instrumentos y equipo de pesca de la Cooperativa	82
Tabla 5 Costos mensuales de materiales para la extracción	84
Tabla 6 Costos Anuales para la extracción	85
Tabla 7 Gastos operativos	85
Tabla 8 Cronograma de actividades de implementación de propuesta	101



**Figuras**

Figura 1 Esquema de la propuesta para las Cooperativas de Pesca Artesanal del Departamento de La Unión	67
Figura 2 Organigrama para la Propuesta	72
Figura 3 Esquema del plan de fortalecimiento organizacional para la propuesta	75
Figura 4 Estrategia de Sostenibilidad Técnica	76
Figura 5 Estrategias de Comercialización	77
Figura 6 Esquema para diversificar la producción	79
Figura 7 Estrategias de Mantenimientos de Equipos	81
Figura 8 Esquema de Sostenibilidad Ambiental	83
Figura 9 Comportamiento de ventas de los productos que se comercializan	86
Figura 10 Descripción de los Estados Financieros según los estatutos requeridos	86
Figura 11 Esquema de seguimiento y evaluación de la Cooperativa Pesquera	100

## Apéndice

### Apéndice A. Cuestionario

**Pregunta No. 1** ¿Qué productos comercializa su cooperativa?

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Pargo     | <input type="checkbox"/> |
| Corvina   | <input type="checkbox"/> |
| Langosta  | <input type="checkbox"/> |
| Camarones | <input type="checkbox"/> |
| Bagres    | <input type="checkbox"/> |
| Otros     | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta No. 2:** ¿De qué forma se comercializan los productos que ofrece?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Venden al mercado informal (mercados municipales, turistas nacionales e internacionales, comerciales (coyotes) | <input type="checkbox"/> |
| Venden al mercado formal (hoteles, restaurante, súper mercado)   | <input type="checkbox"/> |
| Ambos tipos de mercados.   | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta N° 3:** ¿Cada cuánto tiempo reciben mantenimiento los equipos de pesca?

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| Cada 6 meses                   | <input type="checkbox"/> |
| Cada año                       | <input type="checkbox"/> |
| No se le ha dado mantenimiento | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta N°4:** Para lograr un nivel de competitividad financiero en el tiempo es importante identificar la efectividad de los procesos actuales. ¿Posee la cooperativa préstamos vigentes?

- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

**Pregunta N°5** ¿Las ventas de sus productos les permite cumplir con las obligaciones financieras?

- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

**Pregunta N° 6:** ¿Qué estrategias considera realizar para enfrentar la situación anormal de sus finanzas?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Diversificar otros servicios como alquiler de lanchas 10 a 15 | <input type="checkbox"/> |
| Realizar tours turísticos a las islas del golfo de Fonseca    | <input type="checkbox"/> |
| Revisar la programación y los tiempos de captura del producto | <input type="checkbox"/> |
| Hacer uso de redes sociales para promoción de los productos   | <input type="checkbox"/> |
| Buscar clientes del mercado formal para programar ventas      | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta N°7:** ¿Cuántos empleos ha generado la cooperativa en los últimos 10 años?

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1 a 5 empleos   | <input type="checkbox"/> |
| 5 a 10 empleos  | <input type="checkbox"/> |
| 10 a 15 empleos | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno         | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta N° 8:** Considerando los recursos disponibles ¿Tienen personal capacitado para la captura y distribución del producto?

- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

**Pregunta N°9:** Si su respuesta a la interrogante anterior es afirmativa, ¿cuáles de las siguientes estrategias de comercialización está utilizando?

- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| Venta en borda (en lanchas)      | <input type="checkbox"/> |
| Venta en mercado de la localidad | <input type="checkbox"/> |
| Venta a restaurantes             | <input type="checkbox"/> |
| Venta en centros de acopio       | <input type="checkbox"/> |
| Otras estrategias                | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta N° 10:** ¿La cooperativa posee un plan de negocios? Si su respuesta es sí, su plan de negocio cuenta con un plan de inversión a largo plazo en:

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Nuevos mercados                 | <input type="checkbox"/> |
| Centro de acopio                | <input type="checkbox"/> |
| Diversificación de productos    | <input type="checkbox"/> |
| Mejoramiento de infraestructura | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación al personal        | <input type="checkbox"/> |

**Pregunta N° 11:** ¿Considera que, al diversificar sus productos, aumentarían sus niveles de ventas?

- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

**Pregunta N° 12:** ¿Considera usted que, al hacer un buen uso de las redes social para la promoción de sus productos, aumentarían sus niveles de ventas?

- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

**Pregunta N°13:** Si su respuesta a la interrogante anterior es afirmativa, ¿Hace un buen uso usted de las redes sociales para la promoción y comercialización de sus productos?

- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| No | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

**Pregunta N°14:** Si la respuesta a la interrogante anterior es negativa, ¿cuáles de las siguientes limitantes considera que les impide hacer un buen uso de las redes sociales?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Falta de conocimiento en el uso de herramientas en redes sociales | <input type="checkbox"/> |
| Internet solo disponible en celulares                             | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de comercialización en plataformas tecnológicas   | <input type="checkbox"/> |

**Apéndice B. Tabulación e Interpretación de Entrevista a los Socios de La Cooperativa**

En la siguiente tabla se refleja el resultado de la entrevista estructurada que se elaboró a los presidentes de la cooperativa con el fin de conocer de cómo se encuentra la cooperativa, cada una de sus fortalezas y sus debilidades.

PREGUNTAS	INTERPRETACION
1. ¿Cuenta la cooperativa con manuales administrativos que ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?	El presidente manifestó que no cuenta con ningún manual administrativo mostrando incertidumbre al cuestionarle si tenía conocimientos sobre el tema.
2. ¿Se ha realizado un diagnóstico en la cooperativa que identifique las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades?	Según el presidente de la cooperativa no se ha llevado a cabo ningún tipo de diagnóstico, debido a que no cuentan con socios, que tengan la capacidad para llevar cabo este tipo de estudios.
3. ¿La cooperativa cuenta con visión y misión?	Según su respuesta considera que tienen ideas de visión y misión, pero no las tienen claras ni plasmadas en ningún documento.
4. ¿Tiene establecidos valores, objetivos y estrategias que le ayuden a un mejor funcionamiento de la cooperativa?	No se tiene nada ya establecido ya que como socios no todos trabajan en conjunto, y se les es difícil tener claros sus objetivos y crear estrategias que les permitan crecer como cooperativa.
5. ¿Cuenta la cooperativa con manuales de puestos que les permita tener conocimientos sobre el cargo que desempeña?	No cuenta con ningún tipo de manuales, según el presidente ellos conocen, sobre cada uno de sus roles por medio de los lineamientos y estatutos que se establecieron en la cooperativa al momento de constituirlos.

6. ¿La cooperativa cuenta con un plan motivacional para mejorar el desempeño de los socios?	Como cooperativa no se tiene establecido ningún plan para motivar a los socios, a veces se motivan solo cuando reciben algún incentivo por parte del gobierno y ONGS, como víveres, o ayudas con algún proyecto a favor de los mismos socios, sin embargo, esto no es suficiente para que los socios se encuentren motivadas para realizar proyectos propios de la cooperativa.
7. ¿Cuenta la cooperativa con estados financieros actualizados?	Al darle a conocer a el presidente en qué consistía los estados financieros y cuál era su objetivo, su respuesta considero que si ayudase a mejorar la gestión de ingresos de la cooperativa.
8. ¿Dispone la cooperativa de estrategias de comercialización?	Según el presidente no cuenta con estrategias de comercialización sin embargo considera de mucha importancia para la venta y posicionamiento en el mercado de los productos.
9. ¿Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos?	No se cuenta con ningún tipo de publicidad ya que consideran que no es de mucha importancia, para dar a conocer
10. ¿Se cuenta con clientes mayoristas?	Si hay clientes que vienen a comprar el producto por mayor, y llevan todo el producto que se extrae del día, aunque a veces unos se molestan porque no se alcanza a cubrir a todos los clientes que llegan a buscar el producto.
11. ¿Cuenta con algún equipo tecnológico actualizado la cooperativa?	No se ha adquirido nada de tecnología porque no hemos considerado que sea necesario, y tampoco se cuenta con socios que puedan tener conocimientos para poder adquirir algún equipo tecnológico.

**Apéndice C. Matriz de Congruencia**

TEMA	VARIABLES	OBJETIVOS	HIPOTESIS	INSTRUMENTOS
<p>“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA LAS COOPERATIVAS DE PESCA ARTESANAL DEL DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, BENEFICIARIAS DEL PROGRAMA CORREDORES PRODUCTIVOS DESARROLLADO POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y EL BANCO NTERAMERICANO DE DESARROLLO BID”</p>	<p><b>Independiente:</b> Propuesta sostenibilidad financiera de</p>	<p><b>General:</b> Diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera aplicada a las Cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores Productivos</p>	<p><b>General:</b> Una propuesta de sostenibilidad financiera aplicada a las Cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores permite un mejor nivel de competitividad administrativo y financiero.</p>	<p>Entrevistas Cuestionarios</p>
	<p><b>Dependiente:</b> Nivel competitividad empresarial de</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera, que permita identificar el Nivel de competitividad administrativa y financiera de las cooperativas de pesca artesanal del departamento de La Unión, beneficiarias del Programa Corredores Productivos.</li> <li>• Indagar si la actual gestión efectiva de los recursos mejora el nivel de productividad alcanzado de las cooperativas de pesca artesanal.</li> <li>• Diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera que permita lograr un nivel de competitividad empresarial a las cooperativas de pesca artesanal.</li> </ul>	<p><b>Específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diagnóstico de la Gestión de recursos y procesos permite identificar la situación de sostenibilidad financiera actual de las cooperativas de pesca artesanal.</li> <li>• La actual gestión de los recursos y procesos mejora el nivel de productividad alcanzado de las cooperativas de pesca artesanal.</li> <li>• Una propuesta estratégica permite lograr un nivel de competitividad empresarial a las cooperativas de pesca artesanal.</li> </ul>	

**Apéndice D. Ejemplos material POP**

Elaboradas mediante un diseño apto para entregar en las calles, en lugares aledaños o estratégicos transitados por los diferentes tipos de consumidores potenciales en los principales restaurantes y comedores del Municipio de La Unión que contendrán las ofertas y toda la información relacionada con la venta del marisco.



**Apéndice E. Banner Informativo**

El diseño del banner publicitario contendrá la información más importante como son: la marca, logo, slogan, dirección y teléfono, elaboración de tarjetas de presentación con su respectiva identificación y contactos.

## **ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA Y SERVICIOS MULTIPLES PLAYAS BLANCAS DE R.L.**

**Deléitese con mariscos de calidad, a  
buen precio que garantizan exquisito  
sabor le ofrecemos:**

- \* **Corvina**
- \* **Pargo**
- \* **Bagre**
- \* **Camarones**
- \* **¡¡Y mucho más...!!**

**¡¡Frescura y calidad para tu paladar!!**

**A 200 metros de Hotel Playas Blancas  
La Unión.**

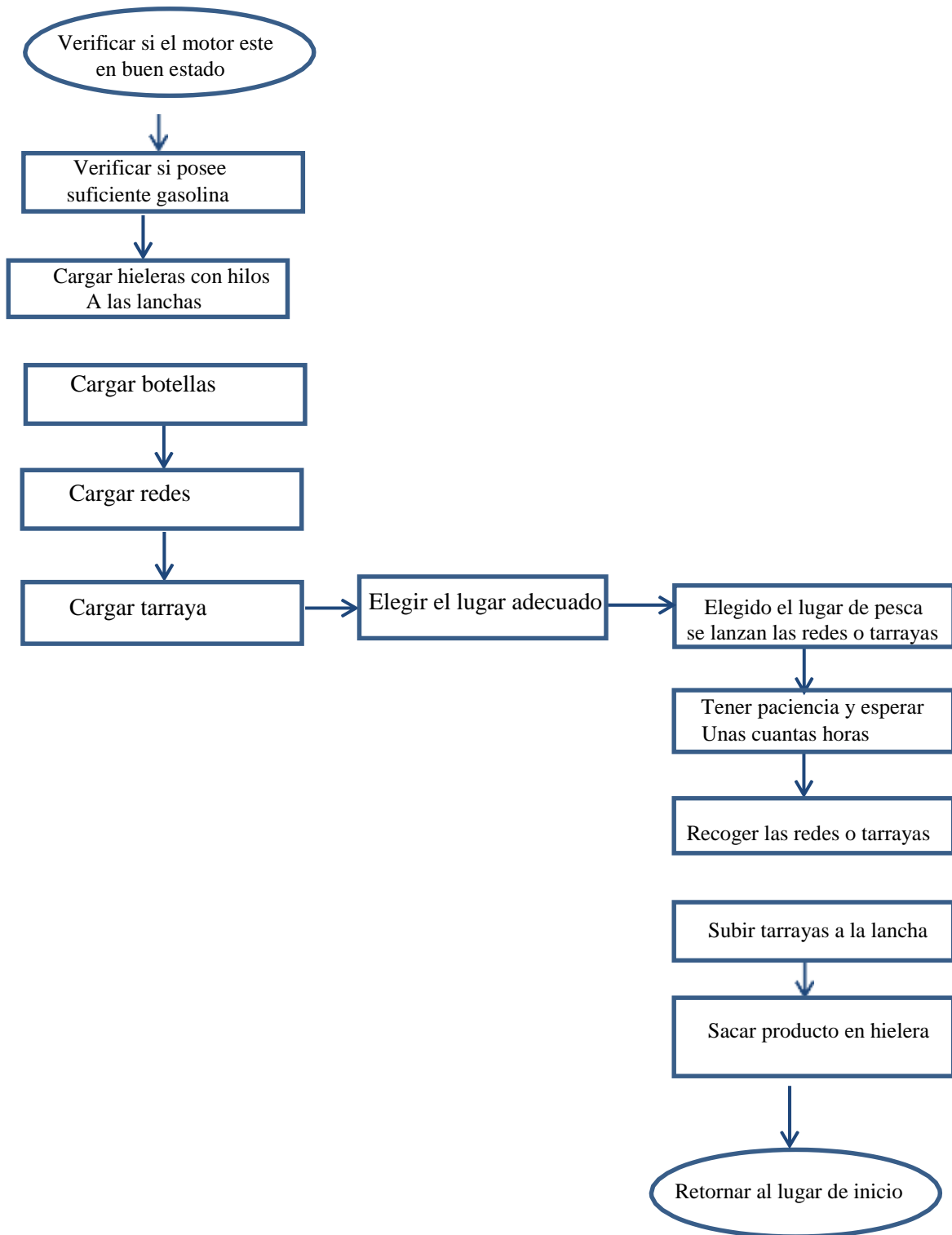
**Tel: 7243-0629**

**Visítanos...será un placer atenderte**



**Apéndice F. Programa de Captura de Pesca Artesanal**

Respetar el diagrama de pesca artesanal establecido



## Glosario de Términos

### A

**Aperos de Pesca:** Conjunto de elementos o útiles empleados dependiendo del tipo de pesca se emplean unos u otros, aunque hay algunos que son genéricos

### B

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

### C

**CENDEPESCA:** Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura.

**Control.** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional.

**CONAMYPE:** Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

### D

**Dirección.** Ejecuta todas las actividades que fueron planeadas para alcanzar objetivos.

### E

**Estrategias:** es la determinación de los objetivos a largo plazo.

### M

**Material POP:**(por sus siglas en ingles Poin of

Purchase) publicidad en los puntos de ventas.

**MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería

**MINEC:** Ministerio de Economía.

### O

**Organización:** Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.

### P

**Planeación:** consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización.

**PNUD:** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

### R

**Redes de pesca:** es una serie de hilos, tejidos y amarrados a una relinga superior o de flotadores y a una relinga inferior de plomos, que se emplea para capturar peces.

### V

**Vedas:** son prohibiciones para extraer recursos en ciertos periodos con el fin de proteger la especie y evitar la sobreexplotación.