

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L EN LA CIUDAD DE LA UNIÓN”

PRESETAN:

BOLAÑOS ORELLANA, GRACIA MARÍA

PONCE GONZÁLEZ, KARLA MARCELA

SEGOVIA LÓPEZ, ARACELY YAMILETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

FEBRERO DEL 2015

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES.

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

RECTOR

MTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTORA ACADÉMICA

MSC. OSCAR NOÉ NAVARRETE

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO.

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL.

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

FISCAL GENERAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

VICE-DECANO

MSC.LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LICDA. ELBA MARGARITA BERRIOS CASTILLO

DIRECTORA GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

JEFE DE DEPARTAMENTO.

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ
**COORDINADOR GENRAL DEL PROCESO DE GRADUACION DE LA
CARRERA
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

MSC. LIC. RAUL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS.
DOCENTE DIRECTOR.

MSC. LIC. LUIS ALONSO ARGUETA INTERIANO
ASESOR METODOLOGICO.

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS Y A LA VIRGEN SANTISIMA en primer lugar por haberme dado durante todos estos años de estudio la fortaleza, sabiduría y paciencia para llegar hasta esta etapa de mi vida en donde culmino uno de los peldaños más importantes.

A mi mamá, ALICIA ISABEL ORELLANA por su incondicional apoyo en toda mi vida en especial durante los 5 años de carrera, por estar siempre al pie del cañón con migo y darme ánimos y fuerzas cuando ya las mías estaban acabando, esta tesis es un logro tuyo y mío mamá, por tu esfuerzo he logrado esta meta.

A mi madrina MYRNA HAYDEE ESCOBAR por todos sus consejos, por su apoyo cuando ya no quería seguir y me sentía por vencida, por siempre ayudarme en lo que podía y corregirme en aquellas decisiones que yo creía correctas pero que no lo eran.

A mi tío ABELARDO ORELLANA y a mi abuela MARIA PAULA ORELLANA que siempre pidieron en sus oraciones a Dios que me dieran fortaleza y sabiduría para culminar la carrera.

A mi hermana MARIELA ISABEL BOLAÑOS ORELLANA por todos los momentos buenos y malos que hemos pasado juntas y por estar siempre a mi lado apoyándome.

A una persona muy especial en mi vida EDUARDO WILFREDO GRANADOS SORTO por estar a mi lado apoyándome y ayudándome en todo lo que le pedía, por haberme dado siempre ánimos y escucharme cuando lo necesitaba y darme siempre un consejo en el momento más oportuno.

Y un agradecimiento a mis compañeras de tesis por haber creído en mi e incorporarme en su grupo de trabajo, fue un esfuerzo muy grande el que nos tocó realizar, pero gracias a Dios se logró el objetivo de culminar con éxito nuestra carrera.

Gracia María Bolaños Orellana.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a DIOS primeramente por bendecirme y guiarme para llegar hasta donde he llegado cumplir una de mis metas profesionales, superando obstáculos y dificultades en el trayecto de mi carrera, a la VIRGEN MARIA por su intercepción en todo momento.

A mi madre ANTONIA GONZALEZ DE PONCE, por todo el esfuerzo y sacrificio para brindarme todo el amor, la comprensión y la confianza en cada momento de mi vida y sobre todo en mis estudios, a mi padre ARMIDIO ERNESTO PONCE CLAROS, que aunque no está cerca de mí me ha brindado su apoyo incondicional y sus palabras de aliento cada vez que lo he necesitado.

A mis hijos que son mis más grandes tesoros CARLOS JOSUE PONCE, ROBIM ALEXIS PONCE, quienes han sido mi mayor inspiración para salir adelante con mis estudios, todo el esfuerzo ha sido por ellos y para ellos.

A mis hermanos WILLIAN ULISES PONCE, ARMIDIO ALEXANDER PONCE, quienes siempre me han apoyado día a día para salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi amiga ANA EMELY HERMANDEZ RAMOS, con quien he compartido buenos y malos momentos, y quien me ha dado su apoyo cuando más lo he necesitado.

A mis compañeras y amigas de tesis por haber creído y confiado en mi capacidad para aportar al proyecto, gracias por su paciencia y gentileza Dios permitió que hiciéramos este proceso juntas, en el cual nos dio la sabiduría para terminar con éxito nuestras carreras.

Karla Marcela Ponce González.

AGRADECIMIENTOS.

Bueno, no puedo empezar esta larga lista de agradecimientos sin antes agradecer al que todo lo ha hecho posible, a Dios todo poderoso, que me ha guiado y formado a lo largo de toda mi carrera, muy a su manera claro, como instruye un verdadero maestro a su discípulo, muchas veces con martillo y cincel en mano, otras veces haciéndome pasar por el fuego, ocasionando bastante dolor, pero eso sí, forjándome como cual orfebre diseña su mejor obra de arte.

A MARLENE BRISELDA LÓPEZ, mi madre el más grande de todos mis ángeles de la guarda, que con su sacrificio, lucha y ayuda incondicional, ha sido el principal pilar de mi éxito. Gracias mamá por luchar por la vida, por no dejarse vencer por las enfermedades, sé que yo era ese motivo para seguir luchando y usted mi motor para no desmayar en mis estudios, cuando hubieron muchos momentos de tristeza en la que no sabía si podría finalmente decirle, mamá “finalice mi carrera”. Pero lo logre y está conmigo, como siempre lo estuvo, lejos pero conmigo.

Gracias mamá por ser una guerrera, y por enseñarme a mí a ser una, la amo y admiro mucho, es usted mi heroína. No quiero terminar este párrafo sin antes mencionar a FIDENCIO CRUZ y darle infinitas gracias por su apoyo y amor hacia mi madre, por estar ahí, incondicionalmente y ser de una manera indirecta un apoyo más para mí. Esta tesis al igual que toda mi carrera se la dedico a usted mamá, siéntase orgullosa de tener una hija profesional, porque esta ha sido su creación.

A VIRGINIA DE JESÚS LÓPEZ, mi abuela, por cuidarme, protegerme y orientarme siempre para que fuera una mujer correcta y de bien. Gracias abuela por ser mi segunda madre.

A YANSY LÓPEZ Y DIANA CRUZ, mis queridas hermanas, son el duro precio que tuve que pagar por querer concluir mis estudios superiores, hablo de la lejanía que nos separó en todos estos años, porque escucharlas solo nunca fue suficiente, me hicieron falta muchas veces sus abrazos y su presencia, pero este duro precio ahora tiene su recompensa, y ahora puedo decirles, valió la pena. Siéntanse orgullosas de este triunfo porque es de ustedes también. Gracias por toda la ayuda que me han brindado todos estos años.

A GERBERTH LÓPEZ MI TÍO Y FLOR DE LÓPEZ su esposa, por ser personas increíbles y excepcionales, no tengo palabras para agradecerle su apoyo incondicional y empatía en estos últimos años de mi vida, por abrirme las puertas de su hogar y sentirme rodeada de cariño, respeto y amor. Gracias por preocuparse por mí, por hacerme sentir como una hija, con cada gesto y detalle que han tenido conmigo.

Gerberth quiero que sepas que eres un ejemplo a seguir para mí, un mentor en mi vida, me siento muy orgullosa de ser tu sobrina, Flor gracias por su amistad, por su cariño, por ser una guía espiritual para mí, veo en su ejemplo las maravillas que Cristo hace en una mujer dócil a su voluntad, la quiero y aprecio mucho; gracias además por dejarme convivir con mis primos JANELLY Y GABRIEL que se han convertido en mis tesoros.

A BLADIMIR RAMOS, mi primo gracias por tu ayuda económica en el momento oportuno, y siempre dispuesto a tenderme tu mano, eres el hermano que nunca tuve.

Y por último, decirles a todos los demás familiares que no he mencionado, pero que de alguna manera han estado conmigo en este camino, gracias de todo corazón, por su apoyo, que Dios se los recompense.

A OSCAR POMPILIO GARCÍA, mi novio, gracias amor por ser mi apoyo incondicional, por cuidarme, respetarme y darme su cariño en todo momento, y ser un ejemplo para mí, de disciplina y determinación.

A MI GRUPO DE TESIS, fue un año de esfuerzo y sacrificios, cerrada esta etapa, no me queda más que agradecer a mi compañera Gracia Bolaños porque en todo este tiempo compartido fue como una hermana para mí, gracias por tu cariño y amistad. A mi compañera Marcela, por aceptar este reto juntas y no desmayar hasta llegar a esta instancia en donde nos convertimos en todas unas profesionales.

AMIGAS Y AMIGOS Gracias por el apoyo brindado, por cada aporte, detalle y ayuda que vino de ustedes, aunque no los menciono por nombre, porque tengo la dicha de tener tantos, quiero que sepan que los tengo presente en mi mente y en mi corazón, soy muy afortunada de contar con todos ustedes, gracias a todas esas personas que han formado parte de mi vida, algunas aun están aquí conmigo y otras en mis recuerdos, sin importar en donde estén, gracias por animarme y ayudarme a lograr este triunfo que es mío, pero que lo comparto con ustedes. Dios les bendiga en abundancia y les multiplique lo que hicieron por mí.

Aracely Yamileth Segovia López.

ÍNDICE.	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	X
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	23
1.1.1 Enunciado Del Problema.....	25
1.1.2 Formulacion Del Problema.....	25
1.1.3 Justificación De La Investigación.	25
1.1.4 Delimitación.....	28
1.1.4.1 Delimitación de espacio.....	28
1.1.4.2 Delimitación de tiempo.	28
1.1.5 Objetivos De La Investigación.	28
1.1.5.1 Objetivo General:	28
1.1.5.2 Objetivo Específico:.....	28
1.1.6 Sistema de Hipótesis.....	29
1.1.6.1 Hipótesis General.....	29
1.1.6.2 Hipótesis Específica.	29
1.2 MARCO REFERENCIAL.....	30
1.2.1 Marco Histórico.	30
1.2.1.1 Antecedentes históricos del Cooperativismo.....	30
1.2.1.1.1 A nivel Internacional.	30
1.2.1.1.2 A Nivel Latinoamericano.	31
1.2.1.1.3 A nivel nacional.	32
1.2.1.1.4 Cooperativa el Nuevo Puerto de R.L.....	34
1.2.2 Marco Teórico.	35

1.2.2.1 Planeación Estratégica.....	35
1.2.2.1.1 Definición.	35
1.2.2.1.2 Importancia	36
1.2.2.1.3 Proceso de Planeación Estratégica.....	37
1.2.2.1.4 Naturaleza y Alcance de la Planeación Estratégica.	38
1.2.2.1.5 Fases del modelo de la planeación estratégica (según Leonard D. Goodstein).....	39
1.2.2.1.6 Principios de planeación estratégica (según Thompson y Strickland).....	43
1.2.2.2 Gestión Administrativa.	45
1.2.2.2.1 Generalidades.....	45
1.2.2.2.2 Definiciones.....	46
1.2.2.2.3 Importancia.....	47
1.2.2.2.4 Estructura funcional.....	47
1.2.2.2.5 Planeación.....	48
1.2.2.2.6 Organización.	48
1.2.2.2.7 Dirección.	48
1.2.2.2.8 Integración.	49
1.2.2.2.9 Control.....	49
1.2.3 Marco Legal.	49
1.2.3.1 Constitución De La República.	50
1.2.3.2 Ley Especial de Asociaciones agropecuarias.	51
1.2.3.3 Ley general de asociaciones cooperativas.....	51
1.2.3.4 Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativa.....	53
1.2.3.5 Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura.	54
1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	55

1.3.1 Tipo de Investigación.	55
1.3.2 Unidad de Análisis.....	57
1.3.3 Membresía de la Unidad de Análisis.	57
1.3.4 Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
1.3.5 Métodos para la Recolección.	58
1.3.6 Procedimiento de Validación del Instrumentos.	59
1.3.7 Procedimiento para la recolección de datos.....	59
1.3.8 Procedimiento para procesar los datos.	60
1.3.9 Procedimiento para presentar los datos.	60
CAPITULO II: DIAGNOSTICO.	
2.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	62
2.1.1 Clasificación de las Cooperativas en El Salvador..	63
2.2 ANÁLISIS INTERNO.	64
2.2.1 Capacidad Administrativa-Organizacional.....	64
2.2.2 Capacidad Productiva o de Extracción.....	64
2.2.3 Capacidad Mercadológica - Comercial.....	74
2.2.4 Capacidad Financiera.	75
2.2.5 Capacidad de Recursos Humanos.	77
2.2.6 Capacidad de Investigación y Desarrollo.	78
2.2.7 Estrategia Actual.	78
2.2. 8 Precios y Costos: Análisis Competitivo.	79
2.2.9 Posición Competitiva de la Cooperativa.....	80
2.2.10 Cadena de Valor.....	81
2.3 ANÁLISIS EXTERNO.....	82

2.3.1 Análisis de la Actividad Pesquera Artesanal.	82
2.3.1.1 Tamaño del mercado.	82
2.3.1.2 Campo de Rivalidad Competitiva.	82
2.3.1.3 Distribuidores del Sector Cooperativo Pesquero.....	83
2.3.1.4 Innovación Tecnológica.....	83
2.3.1.5 Características de los productos.	83
2.3.1.6 Rentabilidad de la Industria (demanda insatisfecha).....	83
2.3.2 Cinco Fuerzas Competitivas.	84
2.3.2.1 Rivalidad entre las Cooperativas existentes.....	85
2.3.2.2 Ingreso potencial de los nuevos competidores.	85
2.3.2.3 Productos Sustitutos.	86
2.3.2.4 Poder de negociación de los Proveedores.....	86
2.3.2.5 Poder de negociación de los compradores.	86
2.3.3 Impulsores del cambio en la industria pesquera y su impacto.	87
2.3.3.1 Cambios en el índice de crecimiento.....	87
2.3.3.2 Innovación de la Mercadotecnia.....	87
2.3.4 Posiciones Competitivas de la cooperativa: Débiles y Fuertes.	87
2.3.4.1 Estrategia de los rivales.	87
2.3.2 Análisis Macro Ambiental (PESTA).....	89
2.3.2.1. Factores Políticos.....	89
2.3.2.2 Factores Económicos.....	91
2.3.2.3 Factores Sociales.....	96
2.3.2.4 Factores Tecnológicos.	99
2.3.2.5 Factores Ambientales.....	101

2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	105
2.4.1 Tabulación de los Resultados.	105
2.4.2 Análisis FODA.....	118
2.4.3 Análisis VRIO.....	122
2.4 .4 Análisis Externo Competitivo.....	127
2.4.5 FODA Clave	130
2.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
2.5.1 Conclusiones.....	131
2.5.2 Recomendaciones.....	133
 CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L EN LA CIUDAD DE LA UNION.	
3.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	137
3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.....	139
3.2.1 Descripción inicial del desarrollo estratégico.....	138
3.3 PLAN ESTRATÉGICO.....	139
3.3.1 Misión Estratégica.....	139
3.3.2 Visión Estratégica.....	140
3.3.3 Objetivos Estratégicos.....	140
3.3.4 Estrategia Genérica.....	140
3.3. 5 Descripción del negocio.....	140
3.3. 5.1 Tipo de empresa	140
3.3. 5.2 Ubicación y tamaño de la empresa.....	140
3.4 PLAN DE NEGOCIO.....	141
3.4.1 Objetivos del plan de Negocio.....	142
3.4.2 Análisis del ciclo de vida de la corvina y la boca colorada.....	142

3.5 PLAN OPERATIVO.....	144
3.5.1 Estrategias Administrativa.....	144
3.5.1.1 Valores.....	144
3.5.1.2 Políticas.....	145
3.5.1.3 Reglas.....	145
3.5.1.4 Procedimientos.....	145
3.5.2 Estructura Organizacional.....	149
3.5.2.1 Manual de Funciones.....	148
3.5.3 Integración.....	166
3.5.4 Dirección.....	166
3.5.4.1 Estrategias de Desarrollo de Personal.....	166
3.5.4.2 Estrategias motivacional para socias.....	166
3.5.4.3 Estrategia de recompensa para mejorar el factor motivacional.....	165
3.5.4.4 Comunicación:	166
3.5.4.5 Liderazgo.....	166
3.5.5 Control.....	166
3.5.5.1 Formato de Controles Administrativos.....	166
3.5.5.2 Controles Contables.....	166
3.6 PLAN MERCADOLÓGICO.....	171
3.6.1 Segmentación de los clientes.....	171
3.6.2 Producto.....	173
3.6.3 Precio.....	174
3.6.4 Promoción.....	175
3.6.5 Plaza	186
3.7 Análisis Técnico.....	186

3.7.1 Distribución en planta.....	187
3.8 PLAN FINANCIERO.....	188
3.8.1 Presupuesto de extracción Proyectados.....	188
3.8.2 Presupuesto de Gastos de Extracción.....	189
3.8.3 Proyección de Ventas.....	189
3.8.4 Estimación de Gastos de Operación.....	192
3.8.5 Presupuesto de Gastos de Publicidad y Comercialización.....	192
3.8.6 Presupuesto de Inversión en Activos Fijos.....	193
3.8.7 Detalle de aportaciones de Socias.....	194
3.8.8 Gastos de Operación.....	195
3.8.9 Depreciación de propiedad, planta y equipo.....	197
3.8.10 Estados Financieros Proyectados.....	198
3.8.10.1 Estado de Resultado.....	198
3.8.10.2 Presupuesto de Efectivo.....	199
3.8.10.3 Balance general Proyectado.....	201
3.9. Valor presente neto.....	202
3.9.1 Periodo de recuperación descontado.....	204
3.10 ANÁLISIS DE RIESGO.	205
BIBLIOGRAFIA.....	207
ANEXOS.....	210
Glosario.....	211
Anexo 1: Mapa de Ubicación Geográfica.....	214
Anexo 2: Matriz de Variables.....	215
Anexo 3: Matriz de Congruencia.....	221
Anexo 4: Guía de Entrevista.....	225

Anexo 5: Encuesta.....	233
Anexo 6: Autorización para la pesca Artesanal.....	237
Anexo 7: Acta de Inscripción y Aprobación de la Personería Jurídica.....	238
Anexo 8: Publicación en el Diario Oficial de la Personería Jurídica.....	239

INDICE DE CUADROS.	Pág.
Cuadro 1: Promedio de Ventas Diarias.....	73
Cuadro 2: Precios y Productos.....	74
Cuadro 3: Precios y Costos de la Cooperativa Brisas de Orene.....	79
Cuadro 4: Precios y Costos en el Mercados Pesquero.....	79
Cuadro 5: Precios y Costos en ACOPPEN P DE R.L.....	79
Cuadro 6: Tabulación de Resultados.....	105
Cuadro 7: FODA.....	119
Cuadro 8: VRIO.....	122
Cuadro 9: Análisis Externo Competitivo.....	127
Cuadro 10: FODA Clave.....	130
Cuadro 11: Análisis del Ciclo de vida del Producto.....	143
Cuadro 12: Descripción de simbología de diagrama.....	147
Cuadro 13: Formato de aportaciones de las socias.....	167
Cuadro 14: Formato de control de extracción de producto marino.....	168
Cuadro 15: Formato de control de ventas de producto pequeño.....	169
Cuadro 16: Formato de control gastos de operación.....	170
Cuadro 17: Formato de comprobante de egresos	171
Cuadro 18: Extracción de corvina y boca colorada en libras por año	188
Cuadro 19: Cálculo diario y mensual para el presupuesto de ventas.....	189

Cuadro 20: Estimaciones de ventas de corvina y boca colorada.....	190
Cuadro 21: Costos mensuales de materiales para la extracción.....	191
Cuadro 22: Costos anuales para la extracción.....	191
Cuadro 23: Tablas de gastos de operación:.....	192
Cuadro 24: Tabla de estimaciones de costos y gastos de ventas.....	193
Cuadro 25: Estimaciones de activo fijo.....	194
Cuadro 26: Aportaciones de las socias.....	195
Cuadro 27: Gastos de operación mensuales y anuales.....	196
Cuadro 28: Calculo de la depreciación.....	197
Cuadro 29: Calculo del presupuesto de efectivo.....	200
Cuadro 30: Valor presente Neto.....	203
Cuadro 31: Periodo de recuperación descontado.....	204

INDICE DE DIAGRAMAS.

Pág.

Diagrama 1: Modelo de Planeación Estratégica.....	40
Diagrama 2: Proceso de la Pesca Artesanal.....	71
Diagrama 3: Cadena de Valor.....	81
Diagrama 4: 5 Fuerzas Competitivas.....	84
Diagrama 5: Diagrama de Procesos.....	148
Diagrama 6: Organigrama.....	149

INDICE DE GRAFICOS.

Pág.

Grafica 1: Ciclo de vida de la Cooperativa.....	62
Grafica 2: Mapas de Grupos Estratégicos.....	88
Grafica 3: Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial.....	139

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de grado corresponde al diseño de un plan de negocios como resultado del diagnóstico realizado en La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L, que es identificada por la actividad pesquera artesanal, siendo la fuente de ingreso principal de sus asociadas, conformada solo por mujeres, esta actividad pesquera es una tradición en las costas marinas adquirida de generación en generación.

En el capítulo I Planteamiento del Problema, se refleja la teoría relacionada con la situación actual de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto De R.L, que detalla la situación problemática en forma general en relación a lo investigado en la cooperativa.

En el enunciado del problema se mencionan los problemas que identificamos en la situación problemática, pero de manera más específica, detallando esto se llegó a la formulación del problema que no es más que preguntarse si el plan estratégico que se pretende implementar, ayudará a mejorar la Gestión Administrativa de La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto De R.L de la ciudad de La Unión.

Así mismo se delimitó el estudio a la duración de ocho meses de Febrero a Octubre del año 2014, formulando objetivo general y objetivos específicos para el desarrollo de la investigación los cuales se persiguieron en todo el estudio. Luego de esto, se plantearon las hipótesis del trabajo. Se muestra el marco referencial, dentro de éste, el marco histórico donde se narra la historia del

surgimiento del cooperativismo en sus etapas en diferentes regiones, en el marco teórico se presenta la teoría del plan estratégico y la de Gestión Administrativa con sus elementos, siendo ésta teoría la que respalda la investigación; en el marco legal se mencionan las diferentes leyes que rigen a las Asociaciones Cooperativas de Producción Pesquera.

En la metodología de la investigación se especifican las diversas herramientas para obtener la información oportuna como la observación directa que permitió en el campo de trabajo su operatividad detectando falencias y necesidades presentadas por las socias y la presidenta, se aplicó la entrevista a la presidenta de la cooperativa a través de una guía que permitió comentarios abiertos, se generó también la encuesta realizada a las 21 socias a través de un cuestionario que recopila información concreta y fidedigna, Además se explicó el procedimiento para recolectar la información y luego se describió cómo se presentaría ésta.

En el diagnostico descrito en el capítulo II se realizó una investigación a nivel interno y externo de la Asociación Cooperativa, donde se puede detectar las fortalezas y debilidades que la cooperativa posee en las diferentes fases de la administración y sus diferentes áreas, de igual forma se realizó un análisis de la actividad pesquera artesanal para verificar en qué posición y como se encuentra la cooperativa en relación a otras, detectando Oportunidades y Amenazas, así mismo se describen los diferentes métodos utilizados para el análisis de los resultados obtenidos. Elaborando de estos resultados las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo III, se desarrolla la propuesta de una estrategia basada en un plan de negocios, que contribuya a dar solución a los problemas de Gestión Administrativa que la Asociación Cooperativa está presentando actualmente en el desarrollo de sus actividad

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

En El Salvador, las pequeñas empresas, representan gran parte de la necesidad de crecimiento económico, son el motor que mueve la economía nacional, por tal razón El Estado se encontró en la necesidad de normalizarlas para garantizar la existencia de las Cooperativas y tener un ente rector especializado, que dirija y coordine la actividad cooperativista en el país creándose el Organismo Estatal Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) con la finalidad de centralizar en una sola institución especializada, las funciones de dirigir y coordinar las actividades Cooperativas, dándoles atribuciones para su quehacer en varias actividades, como fomentar la organización de todo tipo de Cooperativas a nivel Nacional, en cuanto a las necesidades de los diferente grupos humanos que conforman las cooperativas en El Salvador.

La cooperativa en estudio ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L DE LA CIUDAD DE LA UNION se dedica a la pesca y comercialización de productos marino, los productos que se comercializan son: corvina, boca colorada, ruco, pancha, robalo y camarón, siendo los de mayor demanda la corvina y el boca colorada. Actualmente la cooperativa cuenta con 21 socios siendo todas ellas mujeres, pero no todas se involucran en las actividades que realiza la cooperativa solamente 17 de ellas lo hacen, a la vez cuenta con Asamblea General de Socios, Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. La cooperativa posee tres lanchas que son propias de esta, pero no todas son utilizadas para la pesca generalmente salen a pescar dos o una, los pescadores son empleados eventuales de la cooperativa estos son contratados para la pesca del día y se les paga por libras pescada.

Para detectar la problemática en la que se encontraba la cooperativa se hizo uso de diferentes métodos de recolección de información, se realizó una entrevista piloto a la presidenta de la cooperativa donde se determinó que la

gestión administrativa se lleva a cabo de manera empírica, además se utilizó el método de la observación directa, elaborando apuntes, haciendo interrogantes que permitieron evidenciar la situación problemática.

Los elementos importantes relacionados con el análisis de gestión administrativa son; la identificación, los síntomas, las causas y efectos, son estos factores los que alertan sobre el inicio y periodo de desviaciones de las actividades de la organización, de los objetivos y metas establecidas, generando incertidumbre y alarma en quienes tienen la dirección de una empresa, es decir, que representan la incógnita a descifrar por los administradores o gerentes, a través de la gestión administrativa.

Ante el propósito de mejorar la gestión administrativa entendiendo esta como conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, se requiere la elaboración de un plan estratégico que le proporcione estrategias a mediano y largo plazo para mejorar la gestión administrativa de la cooperativa ayudándola a crecer y posicionarse en el mercado.

Teniendo en cuenta que La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L tiene solo 3 años operando en el mercado los problemas principales que se pueden identificar en la cooperativa son: administración empírica, no se realiza ningún tipo de planeación estratégica, no realizan ningún tipo de control, llevan una contabilidad informal, desmotivación por parte de las socias, no poseen manuales administrativos, no tienen rotulo, no realizan publicidad, falta de integración por parte de las socias en las actividades que se realizan en la cooperativa y uno de los problemas principales es la falta de un proyecto que active la operatividad de la cooperativa.

La investigación se centra en el Análisis de la Gestión Administrativa de la ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L EN LA CIUDAD DE LA UNION ya que esta necesita mejorar

su organización y aumentar su crecimiento empresarial, ayudando a planificar sus actividades durante su funcionamiento, desarrollando planes estratégicos, acciones, estrategias de negocios, entre otras que permitan desarrollar una buena gestión administrativa logrando el éxito de la cooperativa.

1.1.1 Enunciado Del Problema.

La inadecuada gestión administrativa es una de las principales debilidades que ocasiona que exista una deficiente planeación y que todas las actividades que se realizan no se planeen, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. La acción de planear en la gestión administrativa se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos y niveles.

De igual manera la cooperativa no cuenta con un organigrama, cada quien trabaja por su lado y de la forma que ellos creen correcta. La organización de una cooperativa debe ser una estructura donde se reconozca la dignidad humana, independientemente del patrimonio económico acreditado, o el nivel profesional adquirido, las Cooperativas reconocen a las personas y el valor en sí misma.

La cooperativa no realiza ningún tipo de plan estratégico, si la cooperativa los realizara le permitirían tener metas y objetivos estratégico que ayudarían a la cooperativa a crecer y tener un buen posicionamiento en el mercado de mariscos, ya que en este se elabora la visión y misión estratégica de la cooperativa, las políticas y metas, las estrategias que contribuirán a lograr estos objetivos, las acciones y el costo que implicaría llevar a cabo un plan estratégico.

Uno de los principales rubros de sostenibilidad económica de las familias de la zona Costera Marina, es la pesca artesanal actividad que actualmente se ha fortalecido al crearse cooperativas pesqueras con el objetivo de buscar

beneficios comunes, con esta finalidad la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R. L, decidió formalizarse y obtener su personería jurídica; sin embargo esta cooperativa desde su fundación enfrenta problemas administración ocasionando esto que no se alcance el crecimiento y un mejor desarrollo económico que beneficie a cada uno las socias de la cooperativa.

Teniendo en cuenta la problemática en la que se encuentra La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L, se considera relevante el diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, y con esto se pueda prever las acciones necesarias para el logro de los objetivos.

1.1.2 Formulación Del Problema.

¿AYUDARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L EN LA CIUDAD DE LA UNIÓN?.

1.1.3 Justificación De La Investigación.

La ausencia de planificación trae consigo consecuencias que son desastrosas para la subsistencia de una cooperativa, como son: administración deficiente, recurso humano no capacitado, organización y toma de decisiones inadecuadas, etc.

La formulación de un Plan Estratégico trae las siguientes ventajas: proporciona un rumbo estratégico a la empresa, aporta objetivos estratégicos que ayudaran a la cooperativa a alcanzar metas futuras, es una herramienta de diseño, de gestión administrativa.

El problema identificado, lógicamente radica en saber cómo mejorar la gestión administrativa que asegure a la cooperativa un adecuado direccionamiento durante su desarrollo.

En relación a lo anterior un Plan Estratégico deben ser considerado por las cooperativas o instituciones como un factor principal o trascendental para la toma de decisiones estratégicas, ya sea en comercialización o servicios en los mercados que se desean abastecer, por esta razón se justifica la realización de la presente investigación.

La implementación de un plan estratégico traerá varios beneficios entre estos están:

☞ **Para la Cooperativa.**

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L. necesita de un enfoque que ayude a mejorar los procesos administrativos y que permita a la vez que las socias se sientan comprometidas con su trabajo, esto permitirá que crezca y obtengan mayor prestigio antes los clientes y la competencia. Implementando una filosofía empresarial que permita la creación y ejecución de un plan estratégico que proporcione a la cooperativa herramientas administrativas para su mejor funcionamiento.

☞ **Para la Sociedad.**

El estudio que se plantea contribuirá, entre otros aspectos al desarrollo del sector de las micros y pequeñas empresas, especialmente a las cooperativas proporcionando información. A la vez ayudará entre otros a los emprendedores del sector, generando una guía, para no solo llegar a dirigir una cooperativa, sino tener las pautas a seguir para poder desarrollar una adecuada gestión administrativa y el diseño de un correcto Plan Estratégico.

☞ **Para los estudiantes.**

Servirá como referencia para próximas investigaciones que se realicen sobre el mismo tema por estudiantes de diversas Universidades.

1.1.4 Delimitación.

1.1.4.1 Delimitación de espacio.

La investigación se desarrolló en La Asociación Cooperativa el Nuevo Puerto de R.L. en La ciudad de La Unión. (Ver anexo 1)

1.1.4.2 Delimitación de tiempo.

La investigación tendrá una duración de ocho meses, desde Febrero hasta Octubre del año 2014.

1.1.5 Objetivos De La Investigación.

1.1.5.1 Objetivo General:

- Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L. de la Ciudad de La Unión.

1.1.5.2 Objetivo Específico:

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la Asociación Cooperativa de producción pesquera el Nuevo Puerto de R.L de La Ciudad de La Unión.
- Describir los elementos estratégicos que permitirán conceptualizar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L de La Ciudad de La Unión.

- Elaborar un plan de negocios para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L de La Ciudad de La Unión.

1.1.6 Sistema de Hipótesis.

1.1.6.1 Hipótesis General.

- La propuesta de un plan estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L.

1.1.6.2 Hipótesis Específica.

- La realización de un diagnostico ayudara a conocer la situación actual de la cooperativa.
- La descripción de los elementos estratégicos permitirá tener una mayor conceptualización de la gestión administrativa.
- La elaboración de un plan de negocios permitirá mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción pesquera el nuevo puerto de R.L de La Unión.

1.2 MARCO REFERENCIAL.

1.2.1 Marco Histórico.

1.2.1.1 Antecedentes históricos del Cooperativismo.

1.2.1.1.1 A nivel Internacional.

El Origen del cooperativismo se remonta a 1760 y fue hasta finales de ese siglo, que nació como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar, como razón de ser, tratando de evitar los abusos que, en nombre de la Revolución Industrial, se hacía contra la clase obrera. Durante el siglo XIX bajo esa realidad nacen: el sindicalismo en materia laboral, y el cooperativismo. El cooperativismo moderno como asociatividad es producto de William King y Robert Owen y con sus ideas se fija el nacimiento de la primera cooperativa, el 21 de Diciembre de 1844 bajo el nombre de “Sociedad de los Probos o Justos Pioneros de Rochdale” en la ciudad del mismo nombre, Gran Bretaña¹.

El concepto actual de cooperativismo nació de la resistencia de las masas obreras, ante la situación injusta provocada por el capitalismo. Estas masas tanto urbanas como campesinas tratan de recuperar funciones económicas de las que han sido desposeídas por el sector capitalista.

En realidad, hoy resulta evidente por la documentación disponible que el cooperativismo agrario y de producción son el resultado de la evolución de las tierras comunales y las artes dedicados a la pesca que existían desde la Edad Media en amplias regiones del Sur de Europa.

En Portugal, la monarquía tomo una posición paternalista hacia el movimiento cooperativo desde 1848, desarrollando su primera ley de cooperativas en 1867. La Iglesia católica tomaría un importante rol en el desarrollo y mantenimiento de la tradición cooperativa en estos años, que ven nacer en 1956, de la mano

¹Instituto salvadoreño de fomento cooperativo el cooperativismo.

del padre José María Arizmendi Arrieta. Alentados por la idea de que la cooperativas son creadoras de auténticos bienes².

1.2.1.1.2 A Nivel Latinoamericano.

En 1873 el Círculo Obrero de México estableció la primera cooperativa del mundo fuera de Europa. A la experiencia mexicana seguirían otras en Puerto Rico y Costa Rica, donde desde 1907 se cultiva una tradición cooperativa propia vinculada a la socialdemocracia.

En 1879, se funda en Argentina la cooperativa “El progreso agrario” la primera del continente sudamericano.

En Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia a partir de los años treinta se desarrollan cooperativas de consumo y ahorro amparadas desde los gobiernos sobre el modelo y con la asesoría de las cooperativas de crédito de EEUU. Los resultados en esta área fueron pobres y el cooperativismo resurgió a partir de los años sesenta, fundamentalmente como cooperativismo campesino y ligado a los distintos planes e intentos de reforma agraria³.

En la década de los 60 como una respuesta a la influencia teórica y aplicada de organización social tendiente a la equidad, emanada de la Revolución en Cuba, realizada en 1959 y que se conserva hasta la fecha. Tuvo un impulso e impacto notorio en la atenuación y desplazamiento temporal de conflictos sociales en Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua, es decir especialmente en países en donde el grado de polarización social era y es aguda. Es con el triunfo de la Revolución cubana, que obliga al gobierno de los Estados Unidos de América a poner en marcha a nivel continental una estrategia de contrainsurgencia en el marco de la Alianza para el Progreso⁴.

² Instituto salvadoreño de fomento cooperativo el cooperativismo.

³ <http://lasindias.com/indianopedia/historia-del-cooperativismo>.

⁴ <http://es.scribd.com/doc/20835498/Ensayo-Historia-de-Las-Cooperativas-en-El-Salvador>.

1.2.1.1.3 A nivel nacional.

En un marco de marginación y subordinación de los sectores sociales, de una estructura económica-social subdesarrollada y las distintas necesidades de estos, conllevan a que los grupos sociales tomen consciencia de su situación de marginalidad, suscitando así, procesos de transformación, dando origen a ese fenómeno social y económico al cual denominamos cooperativismo.

“En el Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional. Sin embargo, la historia se remonta a 1914, como el año en que se organiza la primera pequeña Cooperativa, conformada por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde. Mientras que la primera gran cooperativa ve su nacimiento hasta el año de 1938, bajo el nombre de Cooperativa Algodonera” Luego, el cooperativismo se extiende al gremio de los empleados públicos, por lo que el Estado Salvadoreño decide centralizar el fomento cooperativo⁵.

En el 1957, se crea la Sección de Fomento a Cooperativas agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, quienes fundaron veintiuna cooperativas. El Estado se encontró en la necesidad de normalizar para garantizar la existencia de las Cooperativas y tener un ente rector especializado, que dirija y coordine la actividad cooperativista en el país, y fue así como se crea el Organismo Estatal, ya que se promulga la ley de Asociaciones Cooperativas.

Según Decreto Legislativo N°560 del 25/12/69. Se crea el INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) con la finalidad de centralizar en una sola institución especializada la función de dirigir y coordinar las actividades Cooperativas; la cual comienza a funcionar por el año de 1971; le dan atribuciones para su quehacer en varias actividades, como fomentar la organización de todo tipo de Cooperativas a nivel Nacional, en cuanto a las

⁵<http://lasindias.com/indianopedia/historia-del-cooperativismo>.

necesidades de los diferentes grupos humanos que conforman las cooperativas en El Salvador.

A partir de Octubre 1979, el cooperativismo conoce un nuevo impulso a raíz del Golpe de Estado y la entrada de la Junta Revolucionaria de Gobierno, que con ella se promulgan tres nuevas reformas que amparan en parte al desarrollo de las diferentes ramas del cooperativismo, estas son: la Reforma Bancaria, Agraria y Comercio Exterior.

El Banco de Fomento Agropecuario, con una estructura en la cual se contempla la sección de cooperativas la que contaría con tres unidades: agrícola, educativa y contable, el BFA, también establece normas que regularan el financiamiento a asociaciones cooperativas entre las que tendrían especial atención aquellas dedicadas a la producción de granos básicos, hortalizas, fomento ganadero y pesquero⁶.

Fueron surgiendo las cooperativas en las diversas actividades desarrolladas en el país, ya que los pescadores comenzaron a agruparse para hacerle frente al desplazamiento industrial que los amenazaba si ejercían la pesca individual. Esta fase del desarrollo pesquero artesanal, a través del nacimiento de grupos de pescadores organizados en cooperativas, se fundó en 1968 la Sociedad Cooperativa de Pescadores del Puerto de La Libertad, obteniendo su personería jurídica en el año de 1969 de parte del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)⁷.

El surgimiento del cooperativismo pesquero es prácticamente incipiente. Es así como se crea en el decreto ejecutivo N° 275 el Centro Nacional de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA), una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en el año 1995. En un anteproyecto de ley que busca regular la pesca artesanal e industrial, así como la acuicultura nacional.

⁶<http://es.scribd.com/doc/20835498/Ensayo-Historia-de-Las-Cooperativas-en-El-Salvador>

⁷Instituto salvadoreño de fomento cooperativo el cooperativismo, <http://www.insafocoop.gob.sv/>, Krobek Fred H., Manual Educativo sobre cooperativas, AID

CENDEPESCA es la entidad encargada de autorizar investigaciones marinas a personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras, emitir licencias de pesca, imponer sanciones a infractores y administrar un Fondo de Desarrollo Pesquero y Acuícola, cuyos recursos provienen del Estado, donaciones, legados, asignaciones no reembolsables de fuentes externas y multas, entre otras cosas⁸.

En la década de los setenta existían únicamente ocho cooperativas, en cambio en la actualidad existen 684, de las cuales se encuentran activas 418, 125 de estas se dedican a la pesca y 117 pertenecen al departamento de La Unión⁹.

1.2.1.1.4 Cooperativa el Nuevo Puerto de R.L.

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L. surge como una ADESCO, pero al darse cuenta que si se constituyen como una cooperativa obtendrían más beneficios por organizaciones públicas y privadas comienza a formarse la cooperativa.

Eran 5 mujeres que tenían la intención de fundarla. Hacen invitaciones a las mujeres de la comunidad para organizarse, El 06 de diciembre de 2010 forman la cooperativa con una membresía de 26 mujeres. Los primeros en apoyar la cooperativa es Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para la Zona Oriental (PRODEMORO) brindándoles capacitaciones y asistencia técnica.

Buscando apoyo en organizaciones no Gubernamentales (ONG) , apoyo en alcaldía del municipio entre otras personas distinguidas, se organizan 21 mujeres para enviar la solicitud para adquirir la personería jurídica como cooperativa al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), llegando así la fecha del 24 de Agosto del 2011, que obtienen estatutos legales como una cooperativa, por esta institución antes mencionadas la cual se denominó Asociación Cooperativa De Producción Pesquera El Nuevo Puerto De

⁸ <http://www.elsalvador.com/noticias/2001/4/2/NEGOCIOS/negoc4.html>

⁹ CENDEPESCA, Ministerio de Agricultura y Ganadería

Responsabilidad Limitada, que se abrevia ACOPPENP de R.L. con domicilio en el Municipio de La Unión, Departamento de La Unión, El Salvador.

Pero para incursionar en el sector pesquero que es donde ellas tienen conocimiento amplio, por la zona en que viven, tienen que formar parte del Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura, (CENDEPESCA) realizando todos los requisitos que esta institución les solicito.

Desde esa fecha hasta la actualidad no han logrado cambios significativos que aporten un mejor estatus económico y social, realizando sus actividades aun de manera empírica, que retrasa las gestiones y no proyecta a nuevos cambios y tendencias.

1.2.2 Marco Teórico.

1.2.2.1 Planeación Estratégica.

1.2.2.1.1 Definición de La Planeación Estratégica.

“La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables”¹⁰.

“La planeación estratégica define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largos plazos y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.”¹¹

¹⁰ Leonard D. Goodstein Ob. Planeación Estratégica Aplicada 1998 Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A. pág. 17

¹¹ Lourdes Munch Galindo Planeación Estratégica El Rumbo Hacia el Éxito. 2ª Edición, Editorial Trillas 2008 Pág. 13

Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia. De allí que las empresas se pregunten constantemente, ¿en qué consiste mi propia estrategia? ¹².

Las estrategias de las empresas deben estar basadas en las siguientes variables: ¿Cómo puedo hacer crecer mi negocio?, ¿Cómo competir contra los rivales?, ¿Cómo responder a los cambios en el ambiente?, ¿Cómo administrar óptimamente cada área funcional del negocio? Y por último ¿cómo puedo lograr todos mis objetivos?

1.2.2.1.2 Importancia de la Planeación estratégica.

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Los gerentes han investigado y concluido que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo ¹³.

¹² Administración estratégica de Arthur A. Thompson. Editorial McGraw-Hill MX, 5ta/ED, año 2008.

¹³ <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/importancia-de-la-planificacion.html>

Según Thompson y Strickland, un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se define como: “el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales¹⁴.”

1.2.2.1.3 Proceso de Planeación Estratégica.

La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Se considera como un proceso continuo, porque la planeación se debe efectuar en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Con relación a la formulación de estrategias, incluye cinco problemas interrelacionados que con frecuencia se dan en organizaciones de muchos tipos y tamaños:

1. La empresa no parece tener una visión o misión clara o carece de misión o la comunicación en la empresa con relación a un objeto común es poco definida o ambigua.
2. Existe un compromiso muy débil con la visión o se carece de éste. Existe evidencia de descontento entre los trabajadores más diestros y los mejores gerentes.

¹⁴ Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, Ed. Onceava Edición, Editorial McGraw-Hill

3. El rendimiento de una organización compleja, se mide a través de una norma simplista, como resultados netos, el puntaje que no prueba el número de clientes o el volumen de los negocios.

4. Se da atención excesiva a problemas y temas internos a corto plazo y a los detalles, pasando por alto el conjunto. Generalmente se encuentra en esa organización un ambiente en el que es difícil convencer a las personas de que hagan algo en forma diferente a lo tradicional.

5. Se presta demasiado énfasis a los detalles del producto; de investigación, de propuestas, pasando por alto, la necesidad de participación y crecimiento a un plazo más largo. La empresa no aprende de su experiencia.

Las empresas que se resisten a los cambios y que se obsesionan con el corto plazo, se limitan a sobrevivir. Uno de los propósitos de las técnicas de planificación estratégica, es contribuir al aprendizaje innovador¹⁵.

1.2.2.1.4 Naturaleza y Alcance de la Planeación Estratégica.¹⁶

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros, requiere normalmente de planeación. Un administrador, debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

Por lo que planear, es tan importante como hacer, porque:

- ☞ La eficiencia es resultado del orden no puede venir del acoso ni de la improvisación.

¹⁵ <http://redsocialeducativa.euoinnova.edu.es/pg/blog/read/566048/manual-de-planeacin-estratgica-institucional>

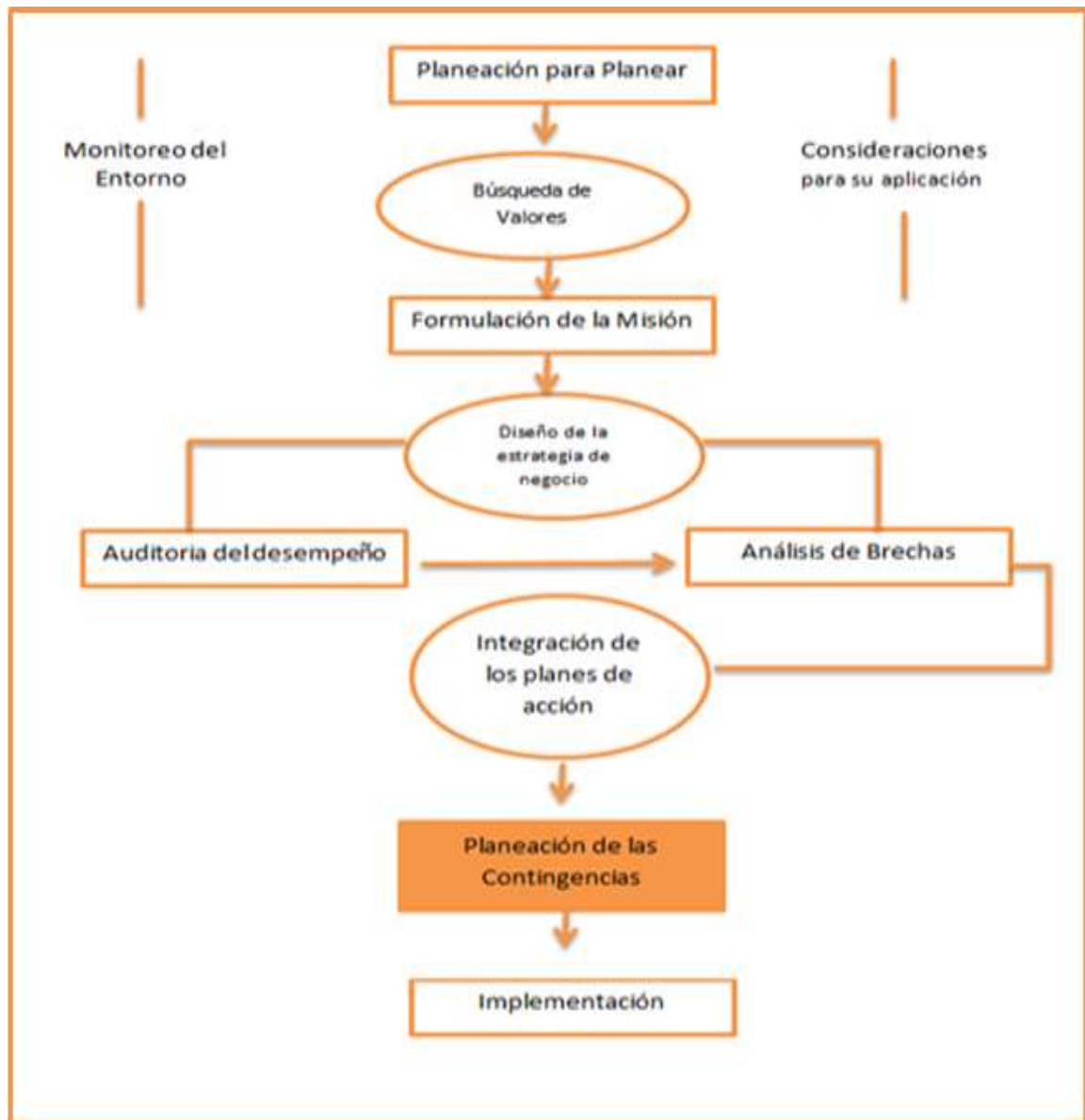
¹⁶ <http://redsocialeducativa.euoinnova.edu.es/pg/blog/read/566048/manual-de-planeacin-estratgica-institucional>

- ☞ Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la parte mecánica, lo básico es planear: si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrán de coordinarse.
- ☞ El objetivo no se lograría si los planes no se detallaran, para que pueda ser registrado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión, se descubrió como posible y conveniente; se afina y corrige en la planeación.
- ☞ Todo plan, tiende a ser económico, desgraciadamente no lo parece porque todo plan consume, ya que por lo distante de su realización, puede resultar innecesario.
- ☞ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan, se trabaja a ciegas.

1.2.2.1.5 Fases del modelo de la planeación estratégica según (Leonard D. Goodstein).

En el siguiente diagrama se reflejan las etapas del proceso de la planeación estratégica, considerándose este modelo, el más se apega a las necesidades de la cooperativa. A continuación de definen cada una de las fases:

Diagrama # 1: Modelo de Planeación Estratégica.



Fuentes: Leonard D. Goodstein Ob. Planeación Estratégica Aplicada

Discreción de las fases del proceso administrativa.

1 Planeación para planear.

Es la consideración profunda de cómo se realizara la planeación, misma quien estará involucrado, cuál será el calendario, cuales son las consecuencias de dicha planeación y que recursos se necesitan. Se considera como el

anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica.

2 Monitoreo del entorno.

Es el proceso permanente en las organizaciones para obtener información actual de la institución a fin de sacar a la luz una variedad de factores importantes, tanto internos como externos que hasta la fecha se han estado pasando por alto.

3 Búsqueda de valores.

Consiste en identificar los valores deseados de un segmento de la organización y analizar la congruencia con los otros segmentos de la misma empresa.

4 Formulación de la misión y visión.

La misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) o la (s) función (es) que desea satisfacer y determinar la manera como asignar los recursos y la visión marca el sentido idealizado de cómo quiere llegar hacer considerada, valorada y percibida en el futuro.

5 Diseño de la estrategia de negocio.

Es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del negocio en que desea participar, como se medirá el éxito, que se debe hacer para lograrlo y que tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo.

6 Auditoria del desempeño.

Constituye un esfuerzo concertado para identificar “que es” y donde se encuentra la organización en la actualidad.

7 Análisis de brecha.

Constituye una evaluación de la realidad es decir una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización.

8 Integración de los planes de acción.

Consiste en desarrollar un plan operativo y un funcional e integrarlos como un todo a fin de determinar si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización pretende ser.

9 Planeación de Contingencias:

La planeación de contingencias contribuye al desarrollo de un proceso para la identificación y evaluación de la capacidad de respuesta de la organización frente a sucesos no anticipados, vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.

La planeación de contingencias se desarrolla en base a dos posibilidades:

- ✓ Probables amenazas.
- ✓ Posibles oportunidades.

10 Implementación:

Implica la iniciación de varios planes tácticos y operativos, plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos.

La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias, encontrando en el las respuestas a sus preguntas

1.2.2.1.6 Principios de planeación estratégica (Según Thompson y Strickland)

Una estrategia bien pensada tiene como meta capturar las mejores oportunidades de crecimiento de una compañía y defender a la empresa de las amenazas externas para que obtenga su bienestar y su futuro rendimiento.

La estrategia de una compañía debe apoyarse en lo que puede hacer bien (es decir, en sus puntos fuertes, y en sus capacidades competitivas como organización). Una estrategia no es una verdadera ganadora a menos que muestre un buen ajuste respecto a la situación de la empresa. Construya una ventaja competitiva duradera y eleve el rendimiento de la compañía. Estableciendo principios que permitan visualizar las acciones futuras satisfactoriamente.

1 Establecimiento de Metas.

Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas¹⁷.

¹⁷ Leonard D. Goodstein Ob. Planeación Estratégica Aplicada 1998 pág. 8

La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización, además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente.

2 Diagnostico estratégico.

El diagnostico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales¹⁸.

3 Evaluación y Elección de Estrategias.

Las diversas estrategias deben evaluarse con cuidado antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar oportunidades redituables pero de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa¹⁹.

4 Implementación de Estrategias.

La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía. Esta implementación del plan estratégico involucra la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la compañía y en distintos segmentos. Resulta imperativo manejar estos cambios con sumo cuidado en el nivel

¹⁸ <http://www.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico>

¹⁹ Harold Koontz, Heinz Weihrinch 12ª. Edicion Cit. pag. 164

superior de la organización. Con el fin de lograrlo, se deben poner en práctica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico. Si la situación es diferente, entonces se debe considerar seriamente un aplazamiento de la fase de implementación.

Un reto clave durante la implementación consiste en mantener involucrado e interesado al equipo de planeación estratégica, aunque no se debe permitir que tome la función de manejo de la organización. El equipo de planeación no puede y no debe de remplazar la estructura para la toma de decisiones de la compañía, constituida en forma apropiada. Si se considera que dicha estructura no puede manejar apropiadamente la implementación del plan estratégico, entonces, por supuesto, se hace imprescindible llevar a cabo los cambios apropiados.²⁰

1.2.2.2 Gestión Administrativa.

1.2.2.2.1 Generalidades de la Gestión Administrativa.

La gestión administrativa como pieza fundamental del proceso de administración, incluye en sus procesos la planificación como centro y punto de apoyo vital para darle inicio a su aplicación y desarrollo, esta no es una técnica independiente de cualquier otra que comprenda la administración, pero es efectiva y sus frutos se pueden ver a lo largo de los procesos²¹.

Gestión administrativa es una poderosa herramienta de control, que permite analizar las decisiones tomadas, en un lapso de tiempo determinado, si fueron correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas. Las causas de las discrepancias encontradas entre lo previsto y lo realmente ocurrido son muy variables, por ejemplo: estimaciones de precios o rendimientos equivocados, problemas del

²⁰ Leonard D. Goodstein Ob. Planeación Estratégica Aplicada 1998 cit. Pág. 385

²¹ <http://www.slideshare.net/mamira03/ensayo-de-gestion-administrativa>.

entorno, entre otros. Lo más precioso de este recurso es, la probabilidad real de evaluar las diferencias dentro de un marco de análisis técnico y económico. Este hecho forma experiencia e información para tomar mejores decisiones y generar mejores planes para la rentabilidad y éxito empresarial.

1.2.2.2.2 Definiciones de la Gestión Administrativa.

“La gestión administrativa tiene que ver con la forma de sistematizar las actividades que realizan las empresas. Según Ruíz (1995), está considerada "como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama". Esto permite poder aumentar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello llevar a cabo las funciones que le permitan actuar con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentran las organizaciones.

Este mismo autor, refiere que la preocupación más importante para manejar las organizaciones, está referido a la definición precisa y clara de sus objetivos, puesto que de allí se parte hacia la práctica del proceso administrativo, el cual consiste en la planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control de las actividades y recursos de los que disponen para el desarrollo de sus empresas.”²²

“Philippatos (1979), refiere que la gestión administrativa permanentemente sigue procesos de cambios dirigidos a conseguir los avances propios a su especialidad, estos cambios propician transformaciones internas y externas que comprende, entre otros aspectos, la especificación de los objetivos de la empresa, una serie de técnicas para medir el rango, la aceptación y el desarrollo de proyectos específicos; lo cual redundará en la posición que ocupa

²² <http://www.oocities.org/es/johanmontanez/fase3/t5.html>

la empresa, el aumento de la demanda de sus productos y por consiguiente el incremento de sus condiciones económicas.”²³

1.2.2.2.3 Importancia de la Gestión Administrativa.

Gestión administrativa es buscar el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa, además de posicionar esta, como la mejor entre todas las del gremio, generar rentabilidad y ganancia que es la mayor satisfacción y la preferencia que su público interno y externo puedan tener con el servicio o los productos que esta organización les pueda ofrecer. Para que los resultados de esta gestión se den exitosamente, el gerente y los demás integrantes de la entidad deben estar dispuestos al cambio, estar a la vanguardia de lo que sucede en la actualidad en cuanto a tecnología, economía, política, novedades en el mundo, entre otros, para estar actualizados y mediante esto tomar decisiones para el cambio, implementación y mejoramiento de los procesos, que se han venido trabajando como objeto social de la misma; podemos decir que por medio de la gestión administrativa se integran, se formulan y se proyectan estrategias que generan mejoría y cambio positivo a la organización²⁴.

1.2.2.2.4 Estructura funcional.

Es el enfoque de estructura organizacional que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organizan alrededor de las funciones básicas del negocio, logrando así departamento de mercadeo, producción, finanzas, talento humano etc. Sus beneficios son la especialización y una buena coordinación fluida entre ellas.²⁵

En la estructura funcional la operación de la empresa implica llevar a cabo una serie de funciones que en términos generales podemos agrupar en cuatro

²³ <http://www.oocities.org/es/johanmontanez/fase3/t5.html>

²⁴ <http://www.slideshare.net/mamira03/ensayo-de-gestion-administrativa>

²⁵ Negocios. Cuarta edición. Ricky Griffin y otro. Editorial Prentice Hall.

categorías: mercadeo, producción, recursos humanos y finanzas. Ello no significa que en toda estructura funcional siempre deben existir éstos cuatro departamentos o áreas con esos nombres, o que en el primer renglón jerárquico no pueda haber más de cuatro áreas básicas, pues el diseño de la estructura organizacional depende de aspectos tales como el tamaño y el tipo de actividades que desarrolle la empresa, su entorno, sus objetivos, sus estrategias, entre otros factores.²⁶

Todo lo anterior determina la importancia relativa de cada una de las siguientes funciones:

1.2.2.2.5 Planeación.

La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción y programación de actividades.

1.2.2.2.6 Organización.

La función organizativa implica establecer una estructura para coordinar los esfuerzos humanos a fin de que los individuos puedan contribuir eficaz y eficientemente en favor de los propósitos de la empresa. Esto supone determinar funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

1.2.2.2.7 Dirección.

Consiste en la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

²⁶ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/Capitulo%20III/efuncional.htm>

1.2.2.2.8 Integración.

La integración es la obtención y el agrupamiento de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional es uno de los mayores desafíos con personal competente. Este objetivo se logra al: identificar las necesidades de la fuerza laboral, determinar el número de personas disponibles, reclutar, seleccionar candidatos para los puestos, asignar a los candidatos, ascenderlos, evaluar, planear sus carreras, remunerarlos, capacitarlos o desarrollarlos.

Mediante esta función el administrador y los funcionarios de la empresa eligen y se ponen en contacto con los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de dicha organización.

1.2.2.2.9 Control.

Se define como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas para que se realice la planeación.²⁷

1.2.3 Marco Legal.

En toda Estado existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y de los individuos.

²⁷ Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, Ed. Onceava Edición, Editorial McGraw-Hill

Es obvio señalar que tanto la constitución, leyes secundarias y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercutan de alguna manera sobre un proyecto, y por tanto, deben tomarse en cuenta.

1.2.3.1 Constitución De La República.

La Constitución Política en el Capítulo V dedicado al Régimen Económico, trata sobre el orden económico que debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

Art 101. El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna de ser humano.

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentara los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

Art 113. Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades. En esta clase de asociaciones, además de los particulares, podrán participar el Estado, los Municipios y las entidades de utilidad pública.

Art 114. El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento.

Para efecto de legalizar una asociación cooperativa se mencionan a continuación algunas de las regulaciones que deberá tenerse al llevar a cabo la apertura y el funcionamiento de la misma.

1.2.3.2 Ley Especial de Asociaciones agropecuarias.

Art 1. Créase el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una Dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.

Art. 10. Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, a que se refiere esta ley, cualquiera que sea la denominación que adopten, noventa días después de su inscripción estarán obligadas a elaborar sus Estatutos, los cuales deberán ser aprobados por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

1.2.3.3 Ley general de asociaciones cooperativas.

Art 1. Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos

Art 3. Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista;
- b) Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
- c) Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

Art 4. Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes:

- a) Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios.
- b) Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- c) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- Ch) Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
- d) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo;
- e) Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.

Art 15. Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquiera de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona. Los interesados que desearan constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

Art 16. Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa

presentará Certificación del acta de Constitución firmada por el Secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la Cooperativa inscrita, se publicarán en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Art. 17.- Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "ASOCIACION COOPERATIVA" y al final de ellas las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" o sus siglas "DE R. L.". El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente.

Art 19. Para ser miembro de una Cooperativa, será necesario ser mayor de 16 años de edad y cumplir con los requisitos determinados por el Reglamento de esta ley, y en cada caso por los estatutos de la Cooperativa a que se desea ingresar. Los mayores de 16 años de edad no necesitan la autorización de sus padres o sus representantes legales para ingresar como asociados, intervenir en las operaciones sociales y abonar o percibir las cantidades que les corresponda. Podrán ser miembros de las Cooperativas las personas jurídicas similares o afines que no persigan fines de lucro.

1.2.3.4 Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativa.

Art. 78. Son Cooperativas de Producción Pesquera, aquellas que para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura procesamiento y comercialización relativos a la pesca y a la acuicultura.

Art 79. Cuando la cooperativa realice la comercialización de los productos capturados, la liquidación se hará inmediatamente después de la venta del producto o cuando se haga la liquidación del ejercicio económico.

1.2.3.5 Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura.

Art 1. La presente Ley 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.

Art 2. Forman parte del patrimonio nacional los recursos hidrobiológicos que se encuentran en aguas Jurisdiccionales tanto del mar como de cuerpos de aguas marinas interiores, continentales e insulares, Así como en tierras y aguas nacionales aptas para la acuicultura.

Art 23. Para fines de la presente Ley se consideran como fases de la pesca, la extracción, el procesamiento y la comercialización. Para la acuicultura, además de las fases de la pesca, también se consideran como tales, la reproducción y el cultivo

Art 24. Toda persona natural o jurídica interesada en dedicarse a cualesquiera de las distintas fases de la pesca y la acuicultura, deberá ser autorizada por CENDEPESCA, conforme al cumplimiento de la presente Ley, sus reglamentos, convenios internacionales suscritos y ratificados por El Salvador y demás normas aplicables, sin perjuicio de los requisitos que deba cumplir ante la Autoridad Marítima y otras autoridades competentes.

Art. 44. La comercialización nacional o internacional de los productos de la pesca y la acuicultura que hayan sido extraídos, procesados o importados deberá realizarse cumpliendo con lo establecido en esta Ley, los convenios comerciales internacionales suscritos y ratificados por El Salvador, reglamentos y demás normas aplicables.

Art. 51. CENDEPESCA autorizará las especies u organismos que puedan ser cultivados y regulará los métodos y técnicas a emplear. Para no obstaculizar las labores de pesca y navegación, se deberán delimitar visiblemente las áreas, estructuras flotantes o hundibles de cultivo.

Art. 53. El régimen de acceso a las fases de la pesca y la acuicultura considerará el estado y el nivel de aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos a que se refiere el artículo 16 de esta Ley y podrán acceder a dichas fases las personas naturales o jurídicas, ya sean nacionales o extranjeras, para lo cual deberán presentar una solicitud dirigida a CENDEPESCA, cumpliendo con los requisitos establecidos en la presente Ley y sus reglamentos. Las autorizaciones se otorgarán por medio de resoluciones que indicarán la especie objetivo, el plazo de vigencia y otros términos bajo los cuales se concede.

Art. 54. Las autorizaciones se otorgarán por los siguientes plazos:

- a) Dos años para la extracción artesanal individual;
- b) Cinco años para la extracción artesanal jurídicamente asociada;
- c) Cinco años para la extracción industrial;
- d) Cinco años para la extracción de especies altamente migratorias usando artes de cerco.

1.3 Metodología De La Investigación.

1.3.1 Tipo de Investigación.

La investigación que se llevó a cabo en este estudio fue de tipo, descriptiva analítica y propositiva.

- ✓ **Investigación descriptiva:** esta menciona que el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan

especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis²⁸.

- ✓ **Analítico:** Según Hurtado de Barrera la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con un tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad. Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento²⁹.

- ✓ **Propositiva:** En este tipo de investigación se presentan las propuestas que se van a realizar para poder dar una solución al problema.

Los tipos de investigación a utilizar en el diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administración, es de tipo exploratoria porque se pretende familiarizarse con la entidad en estudio para obtener información que nos permita conocer la situación en la que se encuentra la cooperativa El Nuevo Puerto, de tipo descriptiva ya que permitirá analizar la situación problemática de las socias de la cooperativa; analítico porque para poder establecer una propuesta es necesario primero realizar un análisis sobre la problemática en estudio, en este caso sobre la mala gestión administrativa y en base a ello proponer un plan estratégico para mejorar dicha gestión y es propositiva ya

²⁸ Metodología de la investigación M. en C Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, 1991, McGRAW - HILL Interamericana De México, S.A. de C.V.,

²⁹ Metodología de la Investigación, Una Compresión Holística, Jacqueline Hurtado de Barrera (2000), 3ª ed., Caracas Editorial SYPAL.

que se propondrá y elaborara un plan estratégico para la asociación cooperativa el nuevo puerto de R.L con el fin de mejorar la gestión administrativa.

1.3.2 Unidad de Análisis.

Para el desarrollo del plan de investigación como es un caso práctico se tomó la cooperativa como objeto de estudio. Nos enfocamos en todas las socias. Establecido lo anterior como trascendental para el desarrollo de los cuestionarios y de los diversos instrumentos que fueron utilizados en la investigación. Para el caso, se entrevistó a la presidenta de la Asociación Cooperativa y las encuestas fueron dirigidas para las 21 socias de la misma.

1.3.3 Membresía de la Unidad de Análisis.

Dado que la Unidad de Análisis es menor a cien no fue necesario seleccionar una muestra puesto que se trabajó con toda la membresía, que corresponde a las 21 socias de la cooperativa.

1.3.4 Instrumentos de Recolección de Datos.

- ✓ **Encuestas:** se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación para la recolección de datos de la población el cual fue dirigido para las socias de la cooperativa.
- ✓ **Entrevista:** Se aplicó la entrevista estructurada a profundidad para complementar la información que se obtuvo por medio de la encuesta. La entrevista fue dirigida a la Presidenta de la Cooperativa.
- ✓ **La observación Directa:** Registro visual de lo que ocurría en una situación real de la cooperativa, que permitió conocer y familiarizarse con el problema que se está estudiando.

☞ Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias que brindaron información son:

- ✓ La Presidenta
- ✓ Las Socias.

Estos brindaron información importante y verídica, la cual se obtuvo a través de la encuesta, entrevista y la observación. Se consideraron fuentes primarias porque son los que se relacionan directamente con la cooperativa en estudio y proporcionaron información relevante para el desarrollo de la investigación.

☞ Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen una relación directa con el objeto de estudio pero que sirvieron de guía para poder desarrollar de una manera más factible la investigación, entre estas tenemos:

- ✓ Libros de Administración.
- ✓ Estudios realizados en la cooperativa
- ✓ Tesis.
- ✓ Internet.
- ✓ Estudios económicos.
- ✓ Informes económicos y sociales
- ✓ Otras.

1.3.5 Métodos para la Recolección.

- ✓ **Encuesta:** Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir³⁰.

³⁰ <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>.

- ✓ **La Guía de Entrevista:** La entrevista tiene como objetivo recabar información, adiestrarse en los recursos y modalidades de la misma y prepararse para la situación de ser entrevistado. En orden a la evaluación, la entrevista se puede hacer tanto individual, como a un grupo de trabajo completo.

1.3.6 Procedimiento de Validación del Instrumentos.

Fue necesario determinar para el desarrollo del proceso de investigación de campo, los instrumentos como la guía de entrevista y encuesta, estos reunieron las condiciones necesarias que permitiera lograr la obtención de información de la manera más clara y transparente. Por ende fue necesario constatar que los instrumentos nos proporcionaran la información deseada y esto solo pudo ser posible con el desarrollo de una prueba piloto.

1.3.7 Procedimiento para la recolección de datos.

El proceso que se llevó a cabo para realizar la investigación fue el siguiente:

- ✓ Se visitó a la institución para solicitar el permiso correspondiente, para realizar la investigación.
- ✓ Se seleccionó toda la población, la cual está constituida por 21 socias de la cooperativa, y a esta población se le realizó una entrevista a la presidenta y una encuesta al resto de las socias.
- ✓ Se hizo uso de fuentes secundaria como lo son informes de distintas cooperativas y estudios realizados en el ámbito investigado.

1.3.8 Procedimiento para procesar los datos.

En la etapa de procesamiento de datos se incluyó la recolección de los datos primarios de entrada para ser tabulados, evaluados y ordenados, siendo el conjunto de pasos previos al establecimiento de las conclusiones del estudio.

La realización del estudio de la presente investigación, se fue al lugar de los hechos para diagnosticar las necesidades que presentaba la Asociación dentro de sus actividades, se adquirió información relativa mediante libros, tesis y folletos, consolidada con las visitas de campo que reflejaron la necesidad prioritaria que presenta la Asociación como es la escases en la gestión administrativa para proceder con la implementación de un plan estratégico amparado con los principios que se establecen en toda organización.

Para lo cual, se aplicó las técnicas de recolección de información a las involucradas con la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L a través de las técnicas de recolección de información como la observación directa: que se efectuó a las socias de la Asociación la cual permitió analizar la situación directamente del campo, a través de diversos parámetros que aportaron significativamente al momento de hacer el análisis.

Una vez levantada la información de campo fue necesaria la tabulación para su análisis e interpretación, el esquema a seguir indica que luego de la formulación de cada pregunta se presenta el objetivo que persigue ésta, luego una tabla con su respectiva frecuencia relativa y frecuencia absoluta, y para concluir se hizo uso del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y análisis de los recursos valiosos, raros, inimitables u organizacionales (VRIO).

1.3.9 Procedimiento para presentar los datos.

La presentación de los datos se llevó a cabo a través de una tabla con su respectiva frecuencia relativa y frecuencia absoluta, con los datos que se obtuvieron de los instrumentos de investigación.

CAPITULO II.

DIAGNOSTICO

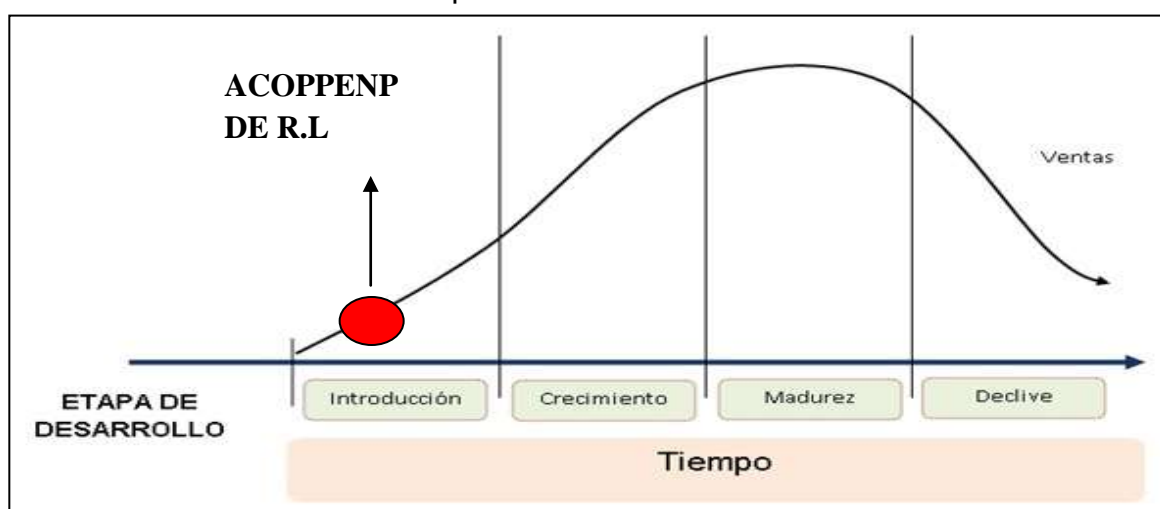
2.1 Situación Actual.

Actualmente el establecimiento conocido como “Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L”, se encuentra ubicado en el Barrio San Carlos, La Unión, cuenta con: equipo artesanal el cual incluye tres motores marinos, tres lanchas, cinco redes y cuatro hieleras en donde se almacena el producto que se pesca, toda esta gama de herramientas utilizadas le permite cubrir una parte de la demanda que esta tiene. A pesar de tener gran demanda del producto La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L (ACOPPENP DE R.L) se ha conformado solamente a satisfacer un determinado mercado el cual reside en comunidades aledañas a esta y algunos revendedores de pescado de la ciudad de La Unión.

De los proyectos que esta cooperativa ha ganado, posee un local ubicado en la Col San Carlos de la Ciudad de La Unión pero este no está siendo utilizado por la cooperativa debido a los problemas del cambio de Gobierno Local.

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L (ACCOPPENP DE R.L) se encuentra en la etapa introductoria de acuerdo al análisis realizado en la cooperativa esta etapa se representa en la siguiente gráfica del ciclo de vida de toda organización.

Gráfica #1: Ciclo de vida de la cooperativa.



Fuente: Como Diseñar un Plan de Negocios de Graham Friend y Stefan Zehle.

2.1.1 Clasificación de las Cooperativas en El Salvador.

Por su constitución han sido clasificadas de la siguiente forma, según la Ley General de Asociaciones Cooperativas, están integradas por no menos de 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas jurídicas, entre estas asociaciones se encuentran las siguientes³¹ :

☛ Cooperativas de producción.

Están formadas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común productos, la Ley General de Asociaciones Cooperativas las clasifica así:

- a) Producción Agrícola.
- b) Producción Pecuaria.
- c) Producción Pesquera.
- d) Producción Agropecuaría.
- e) Producción Artesanal.
- f) Producción Industrial o Agro-industrial.

☛ Cooperativas de Vivienda.

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

☛ Cooperativas de Servicios.

Las Asociaciones Cooperativas de Servicio podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

³¹ www.insafocoop.gob.sv Consultada el 29 de Junio de 2010.

- a) De Ahorro y Crédito.
- b) De Transporte.
- c) De Consumo.
- d) De Profesionales.
- e) De Seguros.
- f) De Educación.
- g) De aprovisionamiento.
- h) De Comercialización.
- i) De Escolares y Juveniles.

Por tanto las Asociación Cooperativas de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L se clasifica como cooperativa de producción pesquera de acuerdo al Artículo N° 78 de la misma ley que dice que son “aquellas que para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización relativas a la pesca y a la acuicultura”.

2.2 Análisis Interno.

2.2.1 Capacidad Administrativa-Organizacional.

☞ Planeación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista se pudo determinar que la cooperativa no cuenta con los siguientes elementos de la planeación: misión y visión, valores, objetivos organizacionales, políticas, reglas, metas, programas, presupuestos esto ocasiona una debilidad para la cooperativa debido a que cuando se carece de todos estos elementos no se tiene un

conocimiento de cómo dirigir la empresa y posicionar a esta en el mercado (ver anexo 4 guía de entrevista).

☞ **Organización.**

La Cooperativa El Nuevo Puerto de R.L. Inicio sus operaciones en el año 2011 con el objetivo de ayudar a las mujeres de la comunidad, la administración de la asociación es ejecutada por la Junta Directiva la cual está formada según la ley por un número impar de personas, ocupando los cargos de presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal.

✓ **Organigrama**

No tiene. (Ver anexo 4 guía de entrevista)

✓ **Unidad de mando**

Están bajo subordinación por parte de la administración superior (presidenta de la junta directiva).

✓ **Autoridad**

La autoridad total es ejercida por la administración Superior, (presidenta de la junta directiva) y es deber de sus subordinados apegarse a lo que les ordene o delegue la misma.

✓ **Centralización**

Todas las actividades que se realizan en la cooperativa están centradas en la presidenta.

✓ **Manuales Administrativos**

No existen manuales establecidos por escrito. (Ver anexo 4 guía de entrevista).

✓ **Estatutos.**

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R. L. está regido por los estatutos y políticas que le proporciona el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA), es decir, que la cooperativa tiene estatutos y políticas ya establecidos en donde solo aplicaran los que a ella le competen.

✓ **Principios Institucionales de ACOPPENP de RL.**

- I. Membrecía abierta y voluntaria.
- II. Control democrático de los miembros.
- III. Participación económica de los miembros.
- IV. Autonomía e independencia.
- V. Educación, entrenamiento e información.
- VI. Cooperación entre cooperativas.
- VII. Compromiso por la comunidad.

✓ **División del trabajo.**

En La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L. (ACOPPENP de R.L) las socias no realizan la labor de pesca si no que se contrata a pescadores eventuales para que realicen la extracción de la pesca, pero no utilizan todo el equipo con él cuenta la cooperativa, solamente dos lanchas, de las tres que poseen (ver situación Problemática pág. 11).

✓ **Departamentalización.**

La Cooperativa no realiza sus funciones por departamentos pero tiene sus fases desde el momento que realizan la pesca hasta el momento de llevar el producto al consumidor final de forma empírica.

✓ **Jerarquización.**

Existe una jerarquización del trabajo, pero en la cooperativa no son utilizados adecuadamente, esta cuenta con:

- Asamblea General de Socios
- Consejo de Administración
- Presidenta
- La Junta de Vigilancia.

✓ **Cultura y Clima Organizacional.**

En la cooperativa todos los miembros se conocen perfectamente ya que han interactuado desde antes que se conformara la cooperativa, además la mayoría de asociadas son de la misma zona, pero no mantienen un clima organizacional que les permita realizar las actividades eficazmente sin ninguna indiferencia (ver anexo 4 entrevista).

☞ **Integración.**

La cooperativa no tiene en acción el proceso de integración.

✓ **Compensación (incentivos).**

La cooperativa no tiene técnicas de compensación.

☞ **Dirección.**

En base a los resultados obtenidos en la entrevista se pudo observar que la cooperativa no cuenta con los siguientes elementos de dirección: liderazgo no está especificado no se implementan métodos de motivación, la comunicación que se practica es informal ya que cuando se realiza una actividad no se le comunica a todas las socias, esto representa una debilidad para la cooperativa (ver anexo 4 guía de entrevista).

☞ **Control.**

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R. L. (ACOPPENP de R.L) no cuenta con ningún tipo de control debido a que las

operaciones de pesca las realizan de manera empírica por lo tanto carece de elementos importantes como controles administrativos y contable (ver anexo 4 guía de entrevista).

2.2.2 Capacidad Productiva o de Extracción.

En la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L para poder determinar la capacidad productiva se deben analizar los siguientes aspectos: producto, procesos, costo de extracción, capacidad instalada, maquinaria y equipo, materiales, mantenimiento y mano de obra.

☞ Tipo de producto.

Los tipos de productos con los que cuenta la cooperativa son:



- ✓ **Boca Colorada o Pargo:** son peces de tamaño pequeño a mediano con el cuerpo en forma ovalada alargada y moderadamente comprimido.

- ✓ **Corvina:** llamados también chinitas, bombaches, lornas, roncadores, mojarrillas. Son peces generalmente alargados a ovalados, con la base de la aleta dorsal muy larga y una hendidura.



- ✓ **Robalo:** son peces generalmente de tamaño medio, plateados y de forma parecida a las percas, con frecuencia con una línea lateral oscura.

- ✓ **Ruco:** llamados también roncadore, burros, etc. Generalmente los roncadore se parecen a los pargos, pero difieren por tener una boca más pequeña y hay escamas entre los ojos y la boca.



- ✓ **Pancha:** 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.

- ✓ **Camarones:** Los camarones se caracterizan por completar su ciclo de desarrollo en el mar abierto y las lagunas costeras.



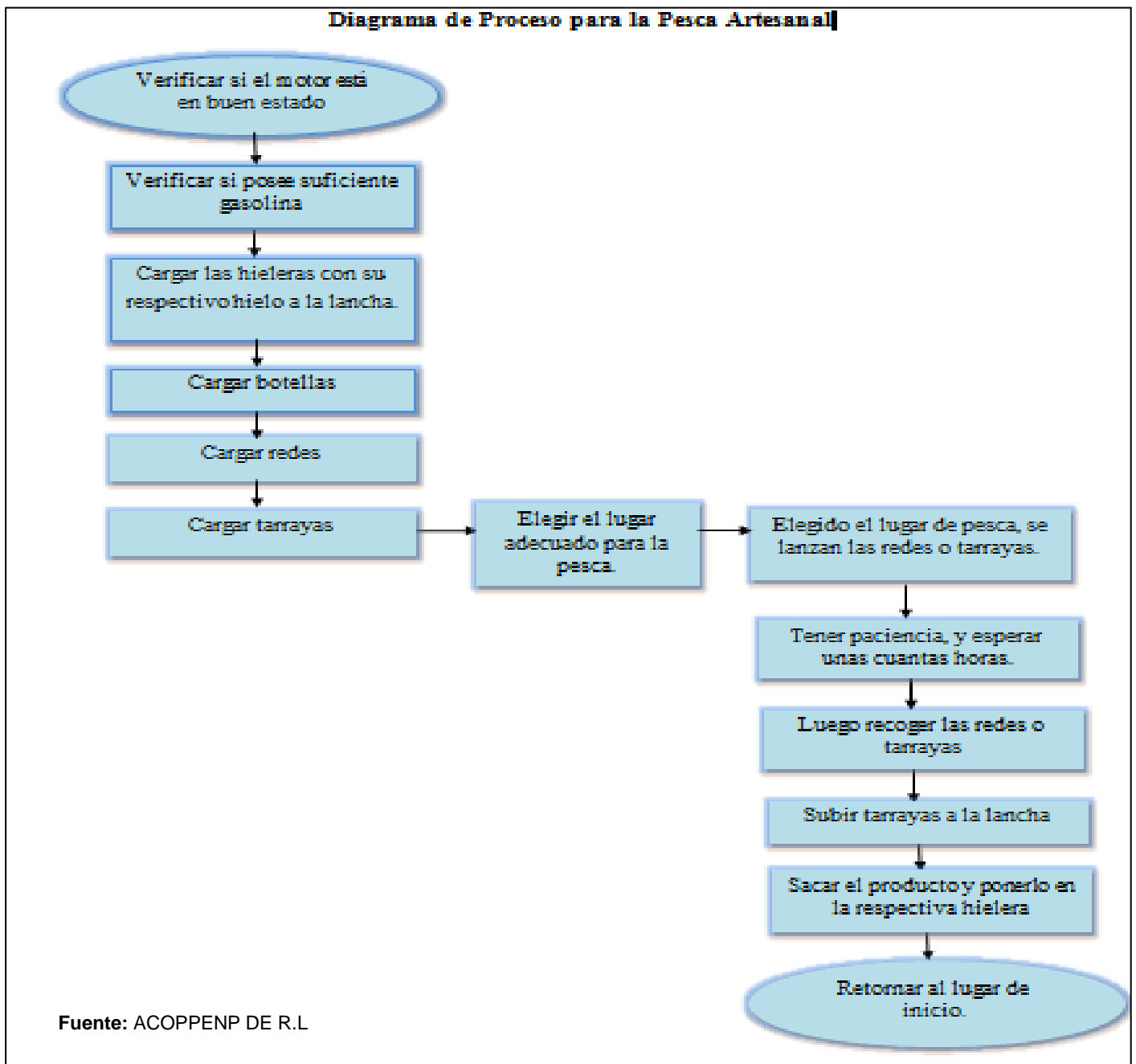
☞ **Mano de Obra.**

La cooperativa cuenta con 21 miembros que se consideran la mano de obra para realizar las actividades de comercialización del producto, siendo todas mujeres se les dificulta realizar el proceso de extracción, por lo que se ven en la necesidad de realizar contrataciones de pescadores , brindándoles lanchas, herramientas y equipo de pesca, para que realicen dicha actividad, a estos se les paga por libra pescada y según el tipo de pescado que extraigan, de acuerdo a los precios que se encuentren en el mercado, estos pescadores no son miembros de la cooperativa, pero si familiares o conocidos de las socias que tienen la habilidad para desarrollar esta actividad.

☞ Procesos.

Existen procesos ya establecidos pero de forma empírica, a continuación se detalla el proceso de la pesca:

Diagrama #2: Diagrama de Proceso para la Pesca Artesanal de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L (ACOPPENP de R.L)



☞ **Materiales.**

Los materiales indispensables para llevar a cabo sus actividades son los siguientes:

- ✓ Gasolina: este material es utilizado para el funcionamiento del motor de la lancha.
- ✓ Aceite para motor: es utilizado también para el motor de la lancha.
- ✓ Hielo: Es utilizado para mantener fresco el producto.
- ✓ Cuchillos.
- ✓ Lazos.

☞ **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:

- ✓ Aperos de pesca.
- ✓ Anzuelos.
- ✓ 5 Redes.
- ✓ 3 Lanchas
- ✓ 3 Motores.
- ✓ 4 hieleras

☞ **Costos de Operaciones.**

Los costos en los que incurren son los siguientes:

- ✓ Gasolina: 5 galones (gasolina regular) por dos lancha teniendo un costo actual de \$ 3.87 por galón, \$38.70 mensual.
- ✓ Aceite para el motor:\$ 5.50 x 2 lanchas= \$11.00 mensual
- ✓ Hielo \$3.00

Según los costos calculados la cooperativa tiene costos mínimos de extracción.

☞ **Capacidad Instalada:**

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L (ACOPPENP de R.L) cuenta con 3 lanchas de estas solo dos de ellas están siendo utilizadas para la extracción

Cuadro # 1. Promedios de Ventas Diarias del Producto de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L. (ACOPPENP de R.L)

Promedio de Extracción diario de la pesca artesanal			
Tipo de Producto	Libras	Precio Unitario de Venta (Libra)	Total
Boca Colorada	5	\$2.00	\$10.00
Corvina	7	\$1.25	\$8.75
Pancho	4	\$1.00	\$4.00
Ruco	3	\$1.25	\$3.75
Robalo	3	\$1.50	\$4.50
Camarón	4	\$5.00	\$20.00
Total	25 lb		\$51.00

Fuente: Datos proporcionados por la presidenta de ACOPPENP de R.L

Según datos proporcionados por la presidenta solo salen a pescar un promedio de 20 días al mes por todos los inconvenientes que se dan como falta de pescadores, problemas ambientales (marea roja, vedas, cambios climáticos etc.)

✓ **Calculo Estimados de la capacidad de Extracción.**

25 libras x 20 días al mes = 500 libras mensuales x 2 lanchas 1000 libras.
(Producción real)

25 libras x 20 días al mes = 500 libras mensuales x 3 lanchas 1500 libras.
(Capacidad estándar)

Total = \$ 51.00 x 20 días = \$1,020 x 12 meses = \$ 12,240 x 2 lanchas
 =\$24,480 ingresos anuales estimados.

Actualmente la cooperativa extrae 1,000 lb mensuales pero su capacidad es de 1,500 lb mensuales lo que hace que solo utilice un 66.67% de su capacidad total.

$$\text{Capacidad de Extraccion} = \frac{\text{Extraccion Estimada}}{\text{Capacidad Estimada}}$$

$$\text{Capacidad de Extraccion} = \frac{1,000 \text{ lbs.}}{1,500 \text{ lbs.}}$$

$$\text{Capacidad de Extraccion} = 0.6667 = \underline{\underline{66.67\%}}$$

2.2.3 Capacidad Mercadológica - Comercial.

Dentro de esta capacidad se ha tomado en cuenta las cuatro variables de la mercadotecnia mejor conocida como las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

☛ Precios y productos.

El precio que se establecen a los diferentes mariscos son asignados según el precio del mercado de mariscos, para mantenerse en la preferencia de los compradores.

Cuadro # 2: Precios y productos.

Producto	Precio por libra
Boca colorada	\$2.00
Corvina	\$1.25
Robalo	\$1.50
Ruco	\$1.25
Pancha	\$1.00
Camarones	\$5.00

Fuente: Datos proporcionados por la presidenta de la Cooperativa.

☞ **Plaza.**

Dentro de esta variable se encuentran los canales de distribución y en el caso de la Cooperativa los canales de distribución son dos: (ver anexo 4 guía de entrevista)

- ✓ Producto - Consumidor final.
- ✓ Producto- Comerciante Minorista-Consumidor final.

Esto representa una desventaja para la cooperativa porque no se da a conocer a otros mercados.

☞ **Promoción.**

En relación con esta variable de acuerdo a la información obtenida en la entrevista la cooperativa refleja una carencia de publicidad, ya que no cuenta con estrategias de mercadeo y por ende tampoco con un logotipo y eslogan que los pueda identificar y a la vez diferenciarse de la competencia. Esto en cierta medida es una desventaja para la cooperativa, ya que la promoción es una variable muy importante porque ayuda a que la asociación pueda ser conocida por la mayor cantidad de posibles compradores (ver anexo 4 guía de entrevista).

2.2.4 Capacidad Financiera.

☞ **Aportación de Cuotas de las Asociadas.**

La cooperativa obtiene fondos mediante la aportación que hace cada una de las socias, la cual es de un dólar cada mes para que la cooperativa vaya obteniendo fondos, siendo un total de \$252.00 anual. De todas las ventas que la cooperativa hace tiene como política que el 10% es para fondos o caja chica el resto es para todos los gastos en los que se puedan incurrir.

☞ **Capital.**

La cooperativa solo cuenta con el aporte de las mismas socias siendo esta una cantidad mínima, no tiene ningún préstamo.

☞ **Fidecomisos Recibidos.**

Los proyectos realizados por la cooperativa han sido gracias al financiamiento de MAG-PRODEMORO dicha institución financia el 80% de los proyectos y el 20% restante es por parte de la cooperativa. Así también MAG a través de CENDEPESCA les otorgo un fidecomiso PESCAR, por \$25,000 para la compra de maquinaria y equipo.

☞ **Estructura de Ingresos.**

La cooperativa obtiene sus ingresos mediante la venta de los productos, pero no lleva un registro formal de estos ingresos (ver anexo 4 guía de entrevista).

☞ **Estructura de Egresos.**

Estos son por la compra de los materiales necesarios para la extracción, así como también por el mantenimiento de los equipos de pesca y mano de obra, en la cooperativa no se lleva una estructura formal de egresos (Ver anexo 4 guía de entrevista).

☞ **Instituciones de financiamiento.**

No posee instituciones de financiamiento.

☞ **Estructura de presupuestos.**

La Cooperativa no cuenta con presupuestos ni proyecciones a futuro.

2.2.5 Capacidad de Recursos Humanos.

El Recurso Humano de la Cooperativa está constituido por las mismas socias, la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de las actividades, recae sobre la presidenta, la cual tiene la suficiente experiencia en el área de la pesca que ha adquirido de forma empírica.

☞ Capacitación.

La cooperativa recibe capacitaciones de instituciones como Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para la Zona Oriental (PRODEMORO) , Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo(INSAFOCOOP), Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA), Fundación Asesores Para el Desarrollo (FEDECADES) entre otras, entre las capacitaciones que se les han brindado están:

- ✓ Alfabetizaciones, ya que la cooperativa cuenta con socias que no saben leer ni escribir.
- ✓ Capacitación para mantenimiento de equipo pesquero, pero esta oportunidad se desaprovecha porque hay poco interés por parte de los socias o falta de tiempo para poder asistir a dicha capacitación.
- ✓ Asesoramiento en el área Contable.

☞ Proceso de admisión (para las socias).

Para la admisión de las socias de la Cooperativa uno de los requisitos que debe cumplir es que sea conocida en la zona y que se caracterice por ser una persona honesta, honrada y que se comprometa a trabajar de lleno con la cooperativa, ya que son los del consejo de administración quienes determinan quien puede formar parte de los socios de la cooperativa.

☞ Celebración de la Asamblea General de socias.

La Asamblea General de Socios está conformada por todos los miembros de la cooperativa, es la máxima autoridad, la cual se reúne una vez al años y estos

deben ser informados 15 días antes de la celebración, en la cuales se celebran asambleas ordinarias para revisar estados financieros y ganancias entre otros asuntos relevantes, también se pueden realizar asambleas extraordinarias por imprevistos de mayor magnitud, la asamblea general de socios es la que nombra o ratifica al consejo de administración y la a la Junta de Vigilancia. El consejo de administración está formado por un presidente, un vice-presidente un secretario, un tesorero y uno o más vocales, el consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa. La Junta de vigilancia es el órgano supervisor de todas las actividades de la cooperativa está integrado por un presidente un secretario y uno o más vocales.

Los miembros de las juntas tendrán un periodo no mayor de tres años ni menor a uno, no pueden ser electas las mismas personas por más de dos periodos consecutivos ni podrán ser simultáneamente miembros de ambos órganos.

2.2.6 Capacidad de Investigación y Desarrollo.

En la asociación cooperativa esta no cuenta con los recursos económicos necesarios para poder llevar a cabo una investigación de mercado, puesto que son las federaciones de pesca que los han ayudado e impulsado al desarrollo de las cooperativas.

2.2.7 Estrategia Actual.

La cooperativa actualmente no está implementando ninguna estrategia ni un plan operativo que le permita activar toda su capacidad operacional, pero esta maneja empíricamente precios competitivos y productos de calidad.

2.2. 8 Precios y Costos: Análisis Competitivo.

Cuadro #3: Precios y costos Cooperativa Brisas de Oriente.

Cooperativa Brisas de Oriente.	
Producto.	Precio por libra.
Boca colorada	\$2.00
Corvina	\$1.25
Robalo	\$1.50
Ruco	\$1.50
Pancho	\$1.25

Fuente: Presidente de la Cooperativa Brisas de Oriente

Cuadro #4: Precios y costos en la

Precios en el mercado pesquero.	
Producto.	Precio por libra.
Boca colorada	\$2.50
Corvina	\$2.00
Robalo	\$1.75
Ruco	\$1.50
Pancho	\$1.00
Camarones	\$5.00

Fuente: Sondeo Elaboración Propia

Cuadro #5: Precios y costos en la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L (ACOPPENP DE R.L).

ACOPPENP DE R.L.	
Producto	Precio por libra
Boca colorada	\$2.00
Corvina	\$1.25
Robalo	\$1.50
Ruco	\$1.25
Pancho	\$1.00
Camarones	\$5.00

Fuente: Datos proporcionados por la presidenta de ACOPPENP de R.L

Para determinar los precios de los productos que la Cooperativa comercializa, la presidenta ha indagado sobre los precios de las cooperativas competidoras cercanas y el del mercado para de esta manera poder ofrecer sus productos a

un precio justo y si es posible mejor que el de los competidores. Como grupo se realizó un sondeo en el mercado para determinar el nivel de competitividad con respecto a los precios de estos productos y se logró determinar que se manejan los mismos precios estándares en relación a la competencia (Ver anexo 4 guía de entrevista).

2.2.9 Posición Competitiva de la Cooperativa.

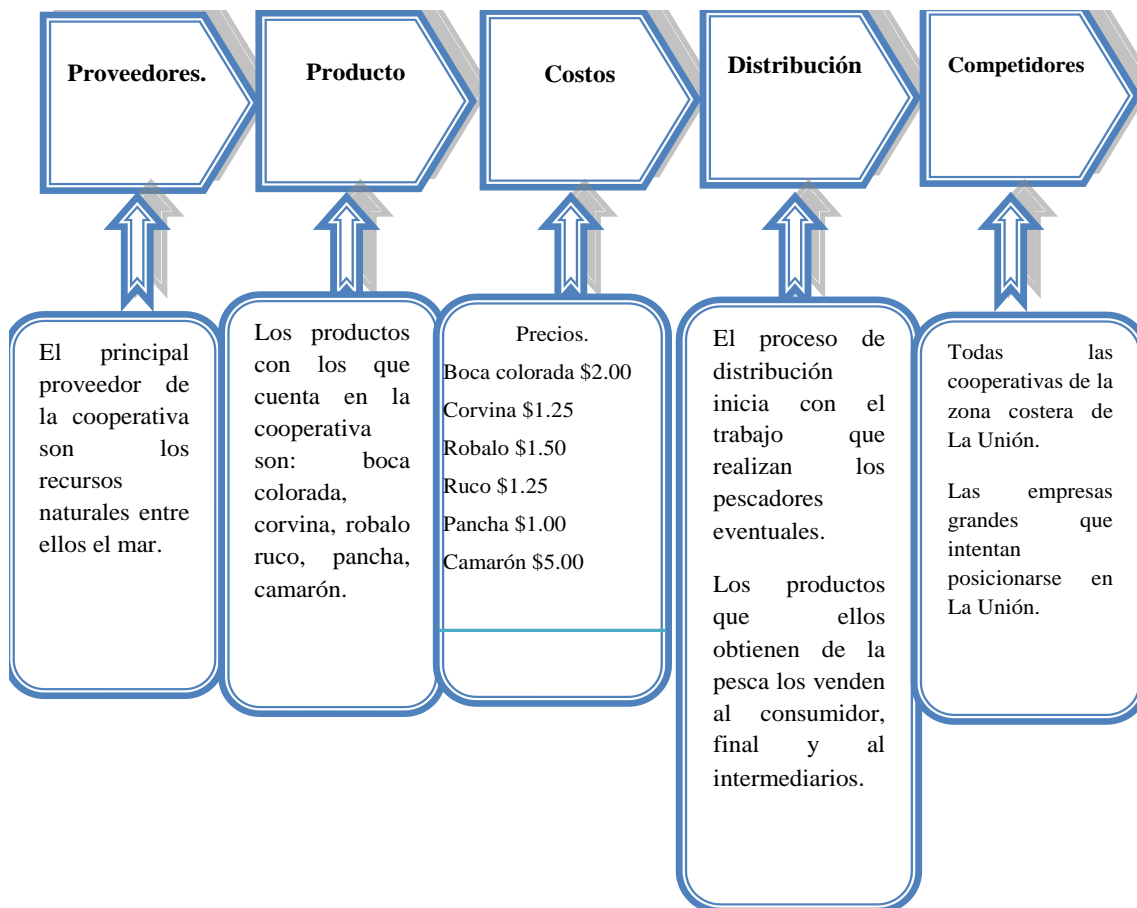
La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L (ACOPPENP de R. L). Hasta el momento es desconocida dentro del mercado, lo cual es una desventaja que la vuelve vulnerable ante sus competidores. Su mercado se reduce únicamente al área local de La Unión. Esto en cierta medida se debe al hecho de que no cuentan con metas que les permita establecer un rumbo a seguir; por lo que se les dificulta aún más realizar sus labores.

La presidenta de la cooperativa manifiesta que en la zona donde se encuentra ubicados hay otras cooperativas que se dedican al mismo giro pero ellas no los ven como competencia directa por que cada quien hace su trabajo y cada quien tiene sus clientes, su situación es poco agresiva dentro del mercado.

2.2.10 Cadena de Valor.

A continuación se presenta la cadena de valor que describe el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.

Diagrama # 3: Cadena de valor.



Fuente: Elaboración del grupo de investigación.

2.3 Análisis Externo.

2.3.1 Análisis de la Actividad Pesquera Artesanal.

En el análisis externo consideraremos dos condiciones importantes que son: las condiciones en un ambiente externo; y las capacidades competitivas, a partir de ahí clasificaremos las fortalezas y debilidades de la cooperativa dentro de la actividad pesquera artesanal.

2.3.1.1 Tamaño del mercado.

El tamaño del mercado en libras se encuentra en 1, 368,750 – 5, 931,250 esto dependiendo de factores importantes como lo son el tiempo (en invierno se extraen y comercializan hasta 200 lb por comerciante sin embargo en verano lo máximo son entre 50 y 75 lb) y la situación económica por la que los comerciantes estén atravesando en este momento; en términos monetarios el mercado estaría entre \$ 1, 710,937.50 y \$ 7, 414,062.50 siendo gran impulsor del desarrollo económico local. El mercado de estos productos suele ser estable, es decir el nivel de crecimiento es muy leve ya que se dependen de situaciones ambientales.

2.3.1.2 Campo de Rivalidad Competitiva.

La actividad pesquera artesanal en El Salvador ha tenido una tendencia ascendente encontrándose en una etapa de madurez gracias al acelerado crecimiento de las grandes empresas pesqueras, sin embargo en el sector de pesca artesanal su crecimiento ha sido más lento debido a su poco desarrollo en términos de magnitud industrial pero teniendo avances significativos en cuanto al número de competidores de la pesca artesanal, contando con un número de 127 asociaciones cooperativas que se dedican a esta actividad a nivel nacional, de estas 17 de ellas ubicadas en la Ciudad de la Unión siendo estas la mayor competencia para la cooperativa en estudio.

2.3.1.3 Distribuidores del Sector Cooperativo Pesquero Artesanal.

La pesquera artesanal cuenta con 840 competidores a nivel nacional, que importan productos similares entre comerciantes, mayoristas, empresas y personas naturales. Estas los hacen llegar hasta mercados locales.

2.3.1.4 Innovación Tecnológica.

Al mencionar la actividad de la pesca artesanal se encuentra deficiente en cuanto al manejo de tecnologías ya que tienen poca maquinaria y equipo que les permitan desarrollar una pesca responsable y que mejoren las artes de la pesca, no se cuenta con los medios y equipos necesarios para tener información oportuna sobre la situación del clima, noticias sobre los nuevos equipos de pesca, etc.

2.3.1.5 Características de los productos.

Actualmente los productos que se comercializan en el sector cooperativo de pesca artesanal, no cuentan con características especiales que presenten diferencias significativas, debido a que todos los productos pesqueros poseen características similares que hacen que los compradores noten pocas diferencias entre uno y otro vendedor y sus precios altamente estandarizados dependiendo de la temporada.

2.3.1.6 Rentabilidad de la Industria (demanda insatisfecha).

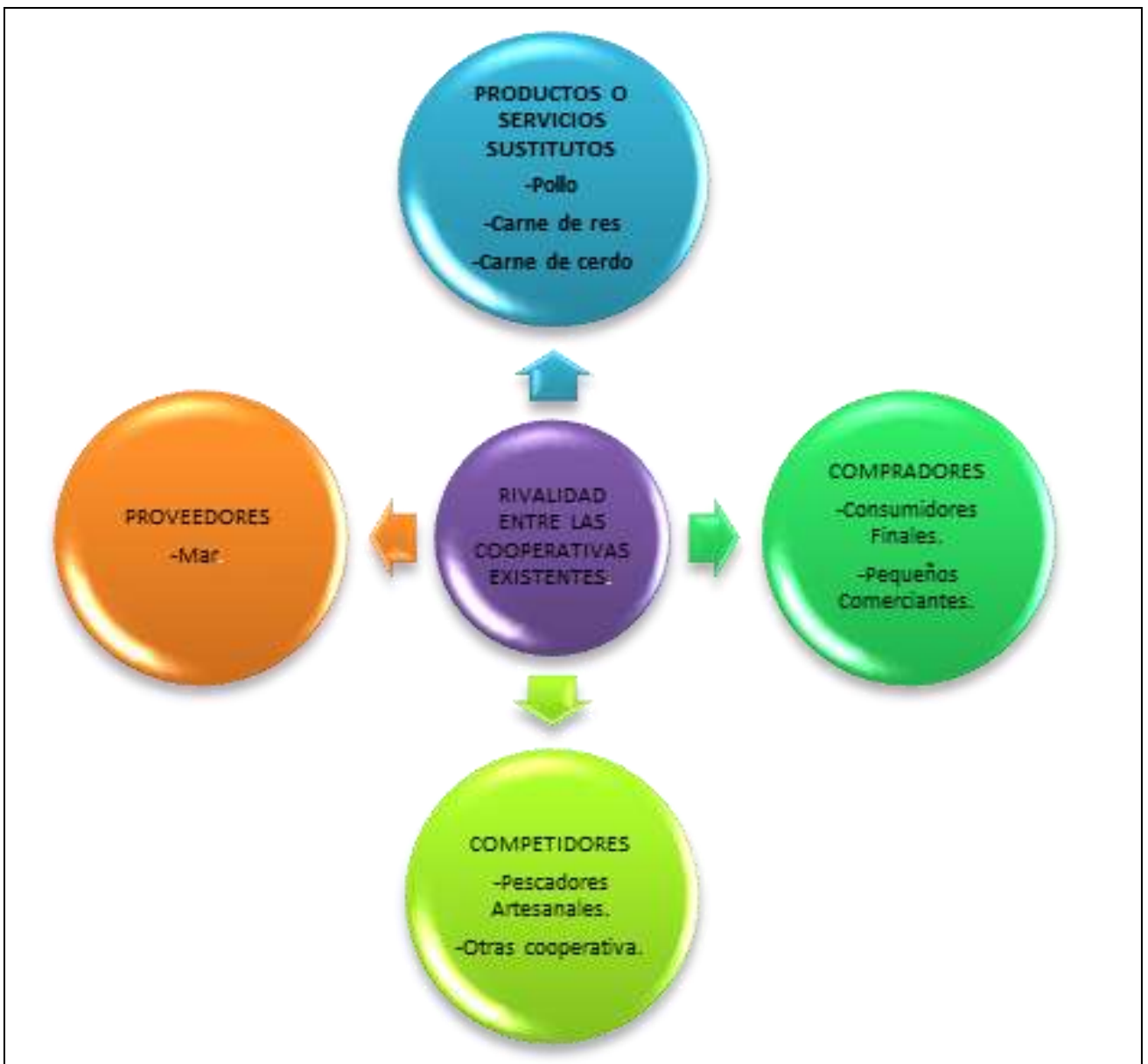
El número de comerciantes del producto marino son 125 en el Municipio de La Unión según datos del Departamento de Catastro de la Alcaldía Municipal de La Unión, los cuales cubren la demanda de la población, según el Censo Poblacional del 2007 asciende a 34, 045 habitantes sin embargo solamente el 75% de la población lo consume es decir 25, 533 lo que hace que los compradores sean alrededor de 2,500 personas, por lo tanto no tienen

problema de inventario ya que todo lo que capturan lo venden, es un mercado muy amplio la facilidad de ingreso a este rubro es moderada.

2.3.2 Cinco Fuerzas Competitivas.

Fuerzas Competitivas para la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L

Diagrama # 4: Fuerzas competitivas.



Fuente: Elaboración propia

2.3.2.1 Rivalidad entre las Cooperativas existentes.

La cantidad de competidores en la pesca artesana es grande y la gran mayoría cuenta con las mismas condiciones para competir en el mercado, es decir, el tamaño y la capacidad es la misma por lo que ofrecen los mismos precios y productos con las mismas características, la demanda del producto es estable en la mayoría de tiempo, sin embargo entre los meses de febrero y mayo la demanda aumenta pero el producto es escaso debido a la época del año por lo que sube de precio y se pueden obtener buenas ganancias. Los determinantes principales para que el cliente compre el producto son dos, en primer lugar el precio y en segundo lugar la calidad por lo que el cliente prefiere comprar a las que tienen mejores precios y su calidad es aceptable, sin embargo con todos los aspectos mencionados anteriormente la rivalidad es débil ya que la mayor parte de los comerciantes están relativamente satisfechos con su crecimiento en ventas y su participación de mercado ya que no llevan a cabo intentos concentrados para atraer clientes nuevos.

2.3.2.2 Ingreso potencial de los nuevos competidores.

La pesca artesanal no tiene barreras fuertes para el ingreso de nuevos competidores ya que los requisitos que hay que cumplir son mínimos, solamente tiene que sacar un carnet en Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) el cual tiene un costo de \$ 37.63 y los requisitos para obtenerlo son los siguientes: copia de DUI y NIT ampliado a 150% que estén vigentes, además de una constancia del pescador o pescadores que le van a proveer el producto para la venta, en este carnet se detallan dos tipos de categoría de comerciante: el mayorista y el minorista en el caso de la primera categoría se otorga cuando comercializan diariamente más de dos salarios mínimos (\$ 466.00). Debido a que las condiciones de protección del mercado no son fuertes hay ingreso de comerciantes de la vecina nación de Honduras lo que altera el funcionamiento de la oferta, ya que ellos lo hacen con precios de ventas inferiores a las comerciantes locales, aunque existen políticas para

contrarrestar este fenómeno el problema es que no se aplican por lo que la posibilidad del ingreso de nuevos competidores es muy elevada.

2.3.2.3 Productos Sustitutos.

Las presiones por parte de los productos sustitutos son muy grandes ya que el pescado cuenta con varios de estos productos, que son fáciles de obtener y tienen una plaza muy amplia, además que los precios son atractivos, entre ellos tenemos: la carne de res, el pollo y la carne de cerdo que son altamente consumidas por la población en general.

Sin embargo el pescado es un producto que tiene algunos beneficios y sus precios también son atractivos por lo que se mantiene competitivo en el mercado.

2.3.2.4 Poder de negociación de los Proveedores.

En este caso las presiones competitivas emanadas del poder de negociación con los proveedores son muy impredecibles ya que el proveedor directo es el Mar (Recurso natural), el cual forma parte del Medio Ambiente que puede generar condiciones competitivas fuertes o débiles de acuerdo a su comportamiento, mientras que los proveedores indirectos en este caso las gasolineras, tienen una presión moderada ya que los precios varían de manera semanal con regulación del Ministerio de Economía a través de la Dirección Reguladora de Hidrocarburos, los proveedores de otros insumos como las redes, equipos de pesca entre otros no generan presiones ya que hay muchos que los proveen y se puede elegir entre los mejores precios.

2.3.2.5 Poder de negociación de los compradores.

En la pesca artesanal los compradores tienen una débil presión competitiva debido a que los productos sustitutos manejan precios similares y

el número de ellos es muy amplio, sin embargo se encuentran bien informados sobre el precio y la calidad de los productos lo que les permite en muchas ocasiones cambiar de lugar donde suelen comprar su producto y darle movimiento a la demanda que realizan.

2.3.3 Impulsores del cambio en la pesca artesanal y su impacto.

2.3.3.1 Cambios en el índice de crecimiento.

Actualmente este tipo de actividad se encuentra en una situación de madurez porque el poder de los compradores va en aumento, excede la demanda, es decir, todo el producto marino que se extrae y que va al mercado se vende.

2.3.3.2 Innovación de la Mercadotecnia.

Cuando las empresas tienen éxito en la introducción de nuevas formas de comercializar sus productos suelen despertar el interés del comprador, ampliar la demanda, incrementar la diferenciación del producto y bajar los costos por unidad.

2.3.4 Posiciones Competitivas de la cooperativa: Débiles y Fuertes.

2.3.4.1 Estrategia de los rivales.

En el ramo de la cooperativa existen aproximadamente once cooperativas activas como La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L (ACOPPENP DE R.L) que se dedican a la producción pesquera artesanal.

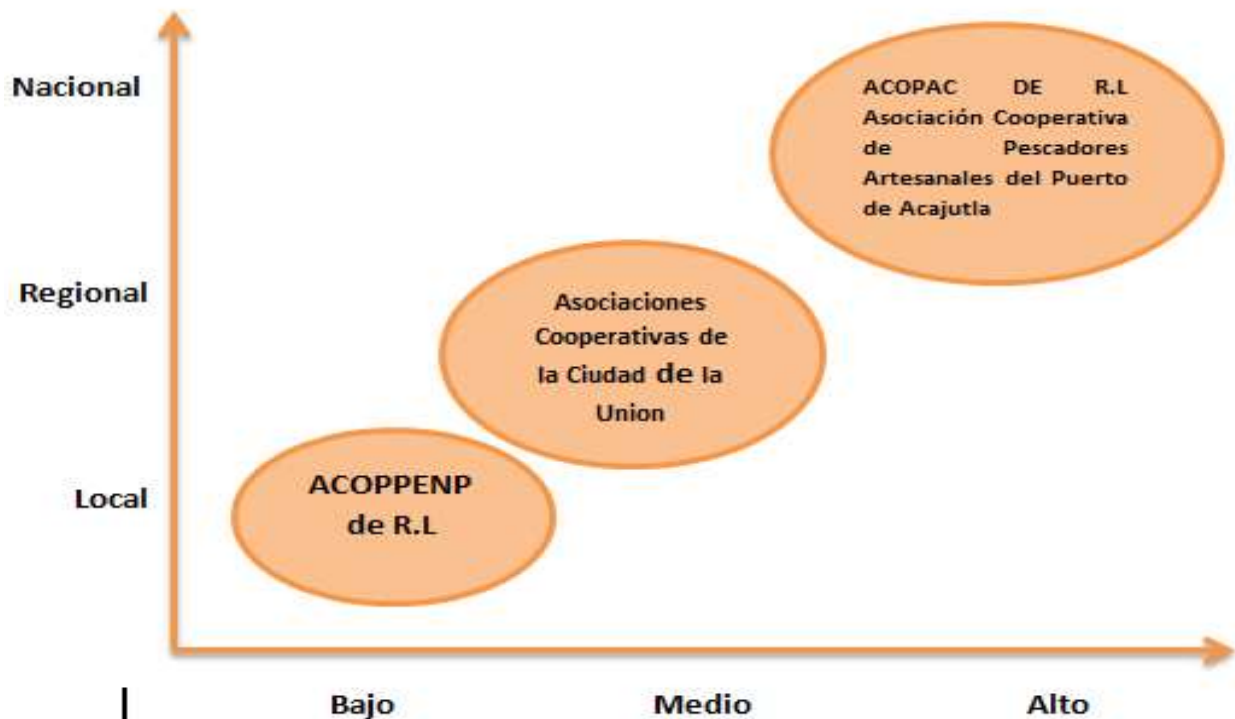
Los principales competidores son todas las cooperativas de la zona costera de la Unión y las empresas grandes que intentan posicionarse en el mercado.

Las comercializadoras de pescado de la zona en su gran mayoría ocupan las mismas posiciones competitivas, ya que todas utilizan la misma plaza para comercializar, sin embargo, hay algunas con varias ventajas como los puntos estratégicos de ventas en mercado de mariscos y el tamaño del local, otro

factor de posicionamiento es el capital con el que cuenta ya que les permite adquirir más producto y ofrecer variedad.

A continuación se presenta el mapa estratégico de la cooperativa se observan las diferentes ubicaciones de los rivales, para determinar la ubicación de la Cooperativa nos basamos en la amplitud del mercado y la eficiencia, y la influencia que se tiene dentro del mercado con respecto a los competidores, factores que ya han sido analizados anteriormente.

Grafica #2: Mapa de grupos estratégicos de posiciones competitivas.



Fuente: Administración Estratégica de Arthur A. Thompson 11va Edición.

El mapa de grupos estratégicos muestra que los rivales más importantes en el caso de Asociación Cooperativa, en cuanto a la participación del mercado local y regional son las cooperativas pesqueras que se encuentran en toda la zona costera de la ciudad de La Unión, aunque no poseen una rivalidad competitiva significativa debido a que no cuentan con niveles elevados de rentabilidad. Además de estas podemos encontrar otras cooperativas con características similares a nivel nacional pero con más experiencia y con factores más

fortalecidos como organización, niveles altos de producción, mejor tecnología entre otros que les permite volverse más competitivas siendo una de mayor rentabilidad la Asociación Cooperativa de Pescadores Artesanales del Puerto de Acajutla.

2.3.2 Análisis Macro Ambiental, Político, Económico, Social, Tecnología, y Ambiental (PESTA).

2.3.2.1. Factores Políticos.

☞ Apoyo del Gobierno Central para fomentar el cooperativismo salvadoreño.

El gobierno de El Salvador, busca potenciar el desarrollo del sector cooperativista, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los asociados, sus familias y la comunidad mediante el financiamiento de fideicomisos para actividades productivas del sector, proporciona asimismo capacitación y asistencia técnica, en conjunto con otras instituciones, para apoyar el fomento y desarrollo del sector cooperativo salvadoreño, acciones que lleva a cabo a través del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), y sus dependencias intermediarias.

En este ámbito el Gobierno de El Salvador propuso como meta para el programa FOMILENIO II, reducir la pobreza y la desigualdad, a través del incremento de la inversión productiva y el crecimiento económico sostenible en la franja costero marina.³²

☞ Políticas gubernamentales.

✓ Políticas tributarias.

La transición al gobierno actual ha provocado un impacto bastante negativo como positivo en las organizaciones, esto producto de la ideología política que ha tomado posesión, las políticas fiscales y políticas tributarias que el gobierno

³² Evaluación Ambiental Fomilenio II

ha comenzado a ejecutar, han creado cierta incertidumbre puesto que hay planes de incremento de impuesto y de renta tributaria, asimismo se destacan factores positivos como el subsidio a diferentes elementos en las empresas salvadoreñas, así como también que las cooperativas no pagan impuestos sobre la renta.

✓ Políticas Ambientales.

En cuanto a políticas ambientales el gobierno central en el año 2012 aprobó la Política Nacional del Medio Ambiente, y dentro de sus líneas prioritarias de acción toma en cuenta:

- La restauración y conservación inclusiva de ecosistemas.
- Incorporación de la dimensión ambiental en el ordenamiento territorial.

Dentro de estas líneas van enfocadas acciones concretas que se enfatizan en las zonas marinas costeras y para ello se establecieron objetivos dentro de la Política Nacional del Medio Ambiente como: Revertir la degradación ambiental; y Reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático, sin embargo no resultan suficientes para contrarrestar los problemas ambientales.³³

✓ la creación de la banca de desarrollo de el salvador (BANDESAL).

La cual es una iniciativa en la que se ha creado una entidad financiera orientada exclusivamente a brindar financiamiento a los micros y pequeñas empresas del tejido productivo de el salvador. El Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) fue creado como una Institución Pública de Crédito, autónoma, para un plazo indefinido.³⁴

³³ http://www.marn.gob.sv/especiales/pnma2012/Politica_Nacional_MedioAmbiente_2012.pdf

³⁴ decreto No. 847 del 22 de septiembre de 2011, publicado en el Diario Oficial No. 197 del 23 de octubre de 2011.

☞ **Cambios de gobierno Municipal.**

Los cambios de gobierno municipal son un factor determinante para las asociaciones cooperativas, creándoles debilidades como también oportunidades, en los últimos años el gobierno ha venido impulsando proyectos para fortalecer la economía de la franja costero- marina, considerándolo uno de los sectores fundamentales para el desarrollo del país. Entre algunas acciones que se han ejecutado se encuentran.

- ✓ Índice de Competitividad Municipal (ICM): Este permite medir el entorno o clima de negocio a nivel municipal.
- ✓ Exoneración de los impuestos municipales, solo se cancela las tasas municipales.

2.3.2.2 Factores Económicos.

El 70% de las cooperativas en el país son de producción agrícola, del 100% de las cooperativas que son de producción agrícola o de servicios, un 49% de las cooperativas son dirigidas por mujeres³⁵. Estos datos demuestran la importancia que este sector tiene en el desarrollo agrícola del país, lo cual es consecuente con la política de promoción y apoyo que realiza el Estado, a través del Ministerio de Agricultura, de ahí que el registro de cooperativas agrícolas se encuentre en ese ministerio.

☞ **Políticas Económicas.**

El actual modelo económico centra su atención en alcanzar tres grandes objetivos de política económica:

- El primero de ellos se relaciona a la necesidad de alcanzar y conservar equilibrio macro financiero en las principales cuentas nacionales.
- El segundo lograr avances significativos en la apertura de la economía nacional a la dinámica internacional.

³⁵ Encuesta FOMMI III/DIGESTYC DE 2007

- Tercer lugar reducir el papel del Estado y un mayor protagonismo de instrumentos de mercados en la asignación de factores y precios.

La pesca artesanal como parte importante de este sector desfavorecido reciente la ausencia de políticas de corte sectorial que potencian las capacidades de las unidades productivas y favorezcan la inserción de las cooperativas artesanales al circuito económico, en un marco de igualdad de condiciones, que en definitiva, sienten las bases de desarrollo sustentable y sostenible en las zonas rurales de El Salvador³⁶. Entre las políticas creadas para el fortalecimiento de las cooperativas se encuentran:

- ✓ **Lineamiento de Políticas para la reconservación productiva de la pesca artesanal.**³⁷

La reconservación productiva debe entenderse como un proceso acumulativo que implica transformación física de las unidades productivas y además cambio de mentalidad en los pescadores. Desde ese plano los objetivos propuestos en el presente eje de política, propugna la modernización de la base productiva de las cooperativas pesquera artesanales, de tal manera que la inversión productiva y social constituya el soporte para generar crecimiento y desarrollo del sector.

- ✓ **Lineamientos de políticas para articular comercialmente el sector pesquero artesanal a la dinámica de la economía nacional e internacional.**³⁸

La construcción de una propuesta conjunta de comercialización es un desafío que el sector pesquero artesanal deberá enfrentar en el futuro inmediato, de

³⁶ Propuesta para el rescate y desarrollo de la pesca artesanal de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Pescadores Artesanales de El Salvador, Focopades.

³⁷ Propuesta para el rescate y desarrollo de la pesca artesanal de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Pescadores Artesanales de El Salvador, Focopades.

³⁸ Propuesta para el rescate y desarrollo de la pesca artesanal de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Pescadores Artesanales de El Salvador, Focopades.

cara a insertarse competitivamente en la dinámica del mercado con el fin de posicionarse en los primeros lugares de la escala de gustos y preferencias de los compradores actuales y potenciales en el rubro de alimentos.

✓ **Lineamientos de políticas para fortalecer la institucionalidad pesquera.**³⁹

La debilidad de los organismos públicos y privados relacionados con el sector de la pesca artesanal, quedan evidenciados por otros casos, por la ausencia de actividades que promuevan la organización del sector así como la nula capacidad para articular eficazmente a los agentes del desarrollo limitándose estos en el mejor de los casos a extender convocatorias a las cooperativas para extraer información que luego no se concretan en acciones que potencien las actividades y disminuyan la vulnerabilidad del sector.

Para lograr la modernización de las instituciones se propone por un lado adecuar y actualizar el marco legal y reglamentario del sector pesquero con participación de la Federación de Cooperativas Pesqueras Artesanales, a fin de asegurar un ambiente normativo propicio para desarrollar el sector pesquero artesanal de manera concentrada. Al mismo tiempo será necesario entrar en procesos tendientes a descentralizar las funciones técnicas y administrativas desarrolladas por importantes instituciones como Centro de Desarrollo de Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA) , a manera de asegurar eficacia y transparencia en la prestación de los servicios de tecnología.

De cara a este proceso será imperioso que las municipalidades entren a manejar fondos provenientes de cobro de multas impuestas por violaciones a las leyes ambientales y marinas.

A nivel interno las cooperativas deben entrar a un proceso que busque fortalecer sus organizaciones de caras a robustecer su institucionalidad a fin de asegurar, no solo permanencia como sector productivo, sino también avanzar

³⁹ Propuesta para el rescate y desarrollo de la pesca artesanal de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Pescadores Artesanales de El Salvador, Focopades.

en el campo de la defensa de sus intereses, para lo cual será necesario entrar al campo de la incidencia política.

☞ **Tasa de Inflación.**

Otro aspecto que afecta de manera circunstancial la inversión, los ingresos, los márgenes de utilidad de las cooperativas es la inflación. Con el aumento desmedido de los precios, por circunstancias exógenas y endógenas, los costos de producción, de mano de obra y otros, se ven incrementados obligando a las cooperativas a invertir más en el proceso de extracción. A parte de que a los consumidores se les ve reducida su capacidad de compra, por ende los golpeados son las cooperativas.

La inflación golpea categóricamente más a los consumidores y a las cooperativas que no están bien constituidas, no a las que ya están fuertemente posicionadas en el mercado. Eso es así, la inflación golpea siempre a los más débiles hasta el consumidor final.

☞ **La Fluctuación de los Precios.**

Pudiera decirse que es inflación, pero la diferencia radica en que si los precios fluctuaran hacia abajo se le llama deflación económica que no es el fenómeno que con frecuencia se da, en nuestro medio se da más la fluctuación hacia arriba. Partiendo de que una deflación económica perjudica a las cooperativas porque tienen que bajar los precios de todos sus productos, las ganancias de las cooperativas; los márgenes o la tasa de ganancia se estarían reduciendo para estas, mientras que esto estaría fortaleciendo el poder adquisitivo de los consumidores.

Por lo tanto, es importante considerar, que con todas estas dificultades las cooperativas siguen aportando al desarrollo del país, siguen produciendo y vendiendo, en márgenes más reducidos, mas sin embargo lo hacen, de alguna

u otra forma están sobreviviendo, por lo tanto es importante que se canalicen los esfuerzos para ayudar considerablemente a este sector.

☞ **Las Importaciones.**

Las importaciones afectan a las cooperativas porque son productoras de bienes básicos, cuyos clientes principales son los consumidores nacionales. Las importaciones provocan una competitividad en el mercado de bienes de consumo extranjeros ya que son industrias más capacitadas y con mejor tecnología, las regulaciones favorecen a las empresas grandes, los consumidores prefieren más el producto extranjero que el nacional.

☞ **Políticas Financieras o Crediticias.**

Son muchas las razones por las que las cooperativas del país no pueden desarrollarse y crecer productivamente, una de ellas es debido a que no tienen acceso a créditos de la banca nacional, fondos de financiamientos, etc. Las cooperativas que han podido desarrollarse lo han hecho por ayudas de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) que son entidades destinadas a orientar y apoyar a las cooperativas, para que estas puedan desarrollarse y volverse competitivas y contribuir más al desarrollo del país.

☞ **Tasa de Desempleo.**

La media de actividad económica en la franja para el conjunto de la población mayor de 18 años se ubica en el 51.6%, mientras que a nivel nacional la tasa es superior y se ubica en un 56.1%. En este aspecto se identifican importantes brechas de desigualdad de género, dado que la tasa de actividad masculina alcanza el 71.4% del total de personas mayores de 18 años que se registran como activas económicamente frente al 34.9% de las mujeres en ese grupo de

edad⁴⁰. Lo que expresa una mayor exigencia para las mujeres para entrar al mercado laboral, por tanto, menores oportunidades para aquellas con niveles bajos de formación.⁴¹

Actualmente las aguas son explotadas por alrededor de 20,000 pescadores artesanales mismos que generan aproximadamente 150,000 oportunidades de empleo en actividades conexas. Se estima que el 30% de los pescadores son mujeres.⁴²

La juventud no activa, es decir, la población entre 16 y 24 años que Ni estudia, Ni trabaja (NINI) y no busca trabajo, y que por tanto debe ser considerada socialmente vulnerable o “en riesgo” está en un 10% ⁴³y un 20% del total de la población de personas desocupadas.⁴⁴

2.3.2.3 Factores Sociales.

Los factores sociales, son agentes o causantes que intervienen en los cambios de las fuerzas sociales dentro de un país o región, los cuales, pueden representar amenazas u oportunidades para las empresas; en donde dichos agentes podrían repercutir directa o indirectamente en la rentabilidad y crecimiento de las mismas. Dentro de estos factores se pueden mencionar.

☞ Tasa de Crecimiento Poblacional.

Se estima que en la Franja costera hay una población de 1, 473,631 habitantes, correspondientes al 25.65% del total de la población del país⁴⁵. Siendo la densidad media de 205 hab/km²⁴⁶. De estos el 52% de la población son mujeres y 45% menores de 18 años. La proporción media de población

⁴⁰ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.74.

⁴¹ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.45.

⁴² Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.28

⁴³ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.80.

⁴⁴ Datos de USAID

⁴⁵ Datos del Censo de Población y Vivienda del año 2007, Dirección General de Estadísticas y Censos

⁴⁶ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.23.

rural en el conjunto de la Franja es de 52.3%, mientras que en el país es de 37.3%.⁴⁷

☞ **Tasa Delincuencial.**

Una elevada percepción de inseguridad de gran parte de la población, afectan a la vida cotidiana y la calidad de vida de las personas e inciden negativamente en el desarrollo humano y empresarial del país o región, puesto que esto aleja la inversión tanto nacional como extranjera, limitando así a los micro y pequeños empresarios a la no expansión de sus empresas, e incluso al cierre de las mismas por temor a represalias.

La Violencia de género hacia las mujeres, la violencia intrafamiliar, la trata de personas, el trabajo infantil, las lesiones derivadas de armas de fuego, y la inseguridad ciudadana se han constituido en estos últimos años en una de las mayores preocupaciones de la ciudadanía salvadoreña.⁴⁸ El Intervalo de variación del índice de criminalidad es de 25%.⁴⁹

☞ **Tasa de Alfabetización.**

El bajo nivel de educación es sin duda un aspecto de gran preocupación en la franja costero-marina, se identifica un nivel de analfabetismo global del 20.5% para personas de 10 años y más. Lo que la ubica por encima del nivel nacional, de 15.9%. Esta situación es más desfavorable para las mujeres, que alcanzan una tasa del 23.5%, mientras que la tasa de analfabetismo masculino se coloca en el 17.1%. En ambos casos son superiores a las del conjunto nacional, que está en el 18.1% y 13.5%.⁵⁰

La asistencia escolar de niños y niñas de entre 7 y 14 años es del 83.7%, similar al conjunto nacional 85.3%, sin embargo, para el grupo de edades entre

⁴⁷ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.25

⁴⁸ Estrategia para el desarrollo integral y sostenible de la Franja Costero-Marina de El Salvador, Secretaria Técnica de la Presidencia, San Salvador, El Salvador, pág. 134. Noviembre de 2013.

⁴⁹ Estadísticas de la Subsecretaría de Desarrollo Territorial del año 2010

⁵⁰ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.102.

15 y 17 años, solo el 58.2% asiste a la escuela, frente al 63.8% de alcance a nivel nacional.

En términos de género, son las mujeres las que asisten en menor medida, con un 55.4% frente al 61% de asistencia de los hombres.

Solo el 13.4% de la población de la franja cuenta con bachillerato, un nivel bajo con relación a la tasa nacional, que asciende a 17.8%.⁵¹ Promedio de las cifras de alfabetismo y de escolaridad 25%.⁵²

☞ **Índice de Pobreza.**

En la pesca artesanal se estima viven cerca de 20,000 familias que operan en condiciones de alta precariedad⁵³. Los niveles de pobreza y precariedad, en algunos casos son superior a los promedios nacionales, cabe destacar, que el 55.7% de los hogares vive en condiciones de pobreza, proporción muy por encima de la media nacional, ubicada en el 37.1%.⁵⁴

El viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano invirtió 18.5 millones de dólares para el mejoramiento integral de asentamientos urbanos precarios y la construcción de viviendas permanentes que ha beneficiado a más de 5 mil familias en la franja costero-marina.⁵⁵

☞ **Equidad de género.**

El diagnóstico de la situación de la franja costero-marina evidencia fuertes brechas de desigualdad mayores de las que se detectan a nivel nacional.

Reconocer las necesidades de equidad de género lleva a identificar la posición que la mujer ocupa en la sociedad. Cabe destacar que el actual enfoque de género que prevalece al interior del sistema cooperativo y en las personas integradas al mismo, contribuyendo a que, las mujeres tengan una

⁵¹ Datos del Censo de Población y Vivienda del año 2007, Dirección General de Estadísticas y Censos.

⁵² Censo 2007 y Directorio de Establecimientos de 2005

⁵³ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.45.

⁵⁴ Datos del Censo de Población y Vivienda del año 2007, Dirección General de Estadísticas y Censos.

⁵⁵ Estrategia para el desarrollo integral y sostenible de la Franja Costero-Marina de El Salvador, Secretaria Técnica de la Presidencia, San Salvador, El Salvador, pág. 129. Noviembre de 2013

mayor inclusión y participación en las cooperativas, dado que hoy en día hay asociaciones cooperativas conformadas y lideradas solo por mujeres.

El estado Salvadoreño al reconocer la contribución de la mujer en la economía nacional, ha contribuido a la creación de políticas enfocadas a garantizar la igualdad de oportunidades y de trato en el acceso a la formación, el empleo, la promoción, la organización y la toma de decisiones, así como la igualdad de condiciones en términos de salario, beneficios, seguridad social, y servicios de bienestar de la mujer, apoyándose incluso de instituciones que se dedican a velar por el bienestar y la equidad de género de estas.⁵⁶

A partir de los compromisos internacionales y nacionales asumidos por el estado salvadoreño, y de las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres se proponen contribuir de forma objetiva su reducción, así como promover la participación activa y el empoderamiento de las mujeres incorporando el enfoque de género como elemento vertebral.⁵⁷

2.3.2.4 Factores Tecnológicos.

El uso de tecnología permite que las empresas puedan desarrollarse y crecer en todos los ámbitos, juega un papel muy importante ya que permite facilitarles el trabajo productivo y administrativo.

☞ Nivel de inversión.

El sector pesquero industrial está condicionado por la obsolescencia empresarial y tecnológica; el insuficiente desarrollo de la investigación oceanográfica, que determina el desconocimiento real del potencial de los recursos piscícolas del mar salvadoreño y no potencia la pesca de especies de interés comercial, por la falta de planes y esfuerzo para aprovechar mejor los

⁵⁶ Política Nacional para el acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, http://www.aecid.org/sv/wp-content/uploads/2014/01/politica_nacional_-vida_libre_violencia.pdf?bc3f0c

⁵⁷ Estrategia de Desarrollo Integral y Sostenible de la Franja Costero Marino Pág. 89

recursos. La inversión en ciencia, tecnología e innovación es inferior al 0.1% del Producto Interno Bruto (PIB).⁵⁸

☞ **Nuevos mercados.**

La franja costero-marina cuenta con las más importantes obras de infraestructura y de servicios de transporte del país, como son el Puerto de Acajutla, el nuevo Puerto de La Unión Centroamericana, infraestructuras básicas para el transporte de mercancías.⁵⁹

El país cuenta con otros puertos que por su tamaño y naturaleza no son relevantes en el contexto de su comercio exterior, son pequeñas instalaciones artesanales pesqueras que a su vez constituyen un destino turístico. Estos son el puerto de Corporación Salvadoreña de Inversiones (CORSAIN), situada en el Golfo de Fonseca, el puerto el Triunfo, puerto de la Libertad, San Luis La Herradura, Puerto del estero de Jaltepeque, Puerto Avalos y Puerto Parada.⁶⁰

☞ **Adopción de tecnología.**

Estímulos y apoyo a la adopción y el uso de nueva tecnología para el micro y la pequeña empresa que fomentan el uso de internet para mejorar la gestión empresarial y promueven el montaje de una red de información.⁶¹

La Innovación y transferencia de conocimientos, a partir de la instalación de programas de asistencia técnica especializada a nivel de la región a través de diferentes instituciones del gobierno y un conjunto de incentivos para la innovación es uno de los retos para la industria.

⁵⁸ Estrategia para el desarrollo integral y sostenible de la Franja Costero-Marina de El Salvador, Secretaría Técnica de la Presidencia, San Salvador, El Salvador, pág. 77. Noviembre de 2013.

⁵⁹ Estrategia para el desarrollo integral y sostenible de la Franja Costero-Marina de El Salvador, Secretaría Técnica de la Presidencia, San Salvador, El Salvador, pág. 49. Noviembre de 2013.

⁶⁰ Estrategia para el desarrollo integral y sostenible de la Franja Costero-Marina de El Salvador, Secretaría Técnica de la Presidencia, San Salvador, El Salvador, pág. 53. Noviembre de 2013.

⁶¹ Estrategia para el desarrollo integral y sostenible de la Franja Costero-Marina de El Salvador, Secretaría Técnica de la Presidencia, San Salvador, El Salvador, pág. 77. Noviembre de 2013.

2.3.2.5 Factores Ambientales.

☛ Destrucción de mantos acuíferos.

La pesca industrial crea un impacto significativo en el medio ambiente marino, debido a los grandes volúmenes de pesca incidental que se realiza, por medio de la pesca industrial que se lleva a cabo con redes de arrastre esto provoca que no sólo capturan las especies que se necesitan. 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 en un tiempo determinado no podrán obtener suficiente producción y esto les traerá un bajo crecimiento económico dejando a los pescadores artesanales sin medios de subsistencia.

Para la Cooperativa su amenaza más latente son los barcos camaroneros en toda la zona costera de La Ciudad de La Unión, contando estos con maquinaria industrial que les permite pescar con redes de arrastre afectando la producción de peces y dañando el lecho marino.

☛ Contaminación.

La contaminación de las aguas marinas se debe a la descarga de aguas residuales de restaurantes, Hoteles y cabañas, abonado a la débil infraestructura sanitaria en la zona costera del país, muestras realizadas en el laboratorio de agua del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MAG) indicaron que el agua más contaminada es el estero majagual y bahía de Jiquilisco en el sector de la isla de Méndez⁶².

La evaluación se basó en los indicadores de bacterias enterococos fecales cuyo valor máximo es de hasta 500 bacterias.

⁶² Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MAG)

☛ **Vedas.**

Las vedas se entienden como el periodo en que se prohíbe la captura de algunas especies marinas que se pueden dar por factores como:

- ✓ Mareas rojas en las que no se puede extraer productos marinos para consumo
- ✓ Para evitar la depredación de los recursos naturales y permitir su reproducción y subsistencia.

Estas son medidas que impulsa el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través del Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura (CENDEPESCA), Si bien el propósito de la veda es lograr un manejo sostenible del recurso, especialmente en la etapa de neonato y juvenil, con la intención que la especie vedada alcance su madurez sexual y logre reproducirse al menos una vez.

Diversas discrepancias por parte de los pescadores se han generado en cuanto a esta ley, alegando que la principal desventaja es que afecta su economía al no poder extraer los productos, ya que es el único trabajo que realizan para sobrevivir, sin embargo el gobierno por medio del Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura (CENDEPESCA), ha creado mecanismos para que en tiempos de vedas los pescadores no sean totalmente afectados, brindándoles apoyo en cuanto a entrega de víveres a los socios cooperativos pero estos no son suficientes para solventar sus problemas económicos.⁶³

☛ **Cambios Climáticos**

El cambio climático global conlleva además del incremento de la temperatura media del planeta a una serie de otras alteraciones potencialmente dañinas para la pesca y la acuicultura, tales como:

- ✓ Cambios en temperatura del mar a nivel local.

⁶³ Política Nacional del Medio Ambiente 2012 (impulsada por el gobierno central)

- ✓ Acidificación del océano.
- ✓ Aumento en el nivel del mar.
- ✓ Cambios en la concentración de oxígeno ambiental.
- ✓ Incremento en la severidad y frecuencia de tormentas.
- ✓ Cambios en los patrones de circulación de corrientes marinas
- ✓ Cambios en los patrones de lluvia
- ✓ Cambios en los caudales de ríos
- ✓ Cambios en flujos biogeoquímicos (nitrógeno).

Tal y como ocurre en otros sectores productivos primarios se espera que la producción de pescado comestible a través de la pesca y la acuicultura sufra los efectos de los cambios en estos factores debido al cambio climático, generando impacto en distinto nivel de intensidad.⁶⁴

☛ **Políticas Ambientales.**

Para las zonas costeras, el estado salvadoreño cuenta con políticas ambientales limitadas que sean de beneficio para conservar las bases naturales de la vida humana en cuanto a: la protección de ecosistemas, la prevención y el control de la contaminación, el manejo integral de los desechos, el apoyo a la gestión ambiental local y territorial, indicadores que son fundamentales para proteger la zona costera del territorio salvadoreño.

En el FOMILENIO II, se establecieron objetivos dentro de la Política Nacional del Medio Ambiente para revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad frente a los cambios climático, sin embargo no resultan suficientes para contrarrestar los problemas ambientales.⁶⁵

⁶⁴ Política Nacional del Medio Ambiente 2012 (impulsada por el gobierno central)

⁶⁵ http://www.marn.gob.sv/especiales/pnma2012/Politica_Nacional_MedioAmbiente_2012.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) a través de las asociaciones de Desarrollo Económico Local del Mar (ALDEMARES) han contribuido con proyectos de medio ambiente por medio de capacitaciones a cooperativas pesqueras sobre la recolección y comercialización de desechos.

2.4 Análisis de Resultados.

2.4.1 Tabulación de los Resultados.

El en siguiente cuadro se presenta la tabulación de la encuesta que se realizó a las socias de a ACOPPENP de R.L, en sus valores absolutos, porcentuales y su categoría FODA, tomando en cuenta que sus valores porcentuales son de gran relevancia para la determinación de la categoría, siendo que estos al estar por debajo del 50% reflejan una debilidad, sin embargo al estar arriba del 50% son fortalezas, cada uno de los porcentajes nos dan parámetros para poder interpretar cada uno de los resultados y conocer la situación real de la cooperativa.

Cuadro #6: Tabulación de resultados.

N°	Aspecto	Frecuencia Absolutos					Frecuencia Porcentual					Categoría FODA		Interpretación
				Si	No	Total			Si	No	Total	FO	DA	

1	¿Considera usted que la administración de ACOPPENP DE R.L está funcionando bien?			10	11	21			47.62 %	52.38 %	100%		D	Según los datos obtenidos 11 de las 21 socias están de acuerdo con la manera que la asociación cooperativa está funcionando.
2	¿Posee alguna experiencia de trabajo que sirva como aporte para el desarrollo de las actividades en la Asociación Cooperativa de producción pesquera El Nuevo Puerto de R.L?			13	8	21			61.90 %	38.10 %	100%	F		Las 21 socias de la cooperativa muestran una disponibilidad para involucrarse en cuanto al desarrollo de nuevas operaciones en la asociación, esto es muy

														favorable para gestionar e implementar nuevos proyectos para el crecimiento de la cooperativa, socias y comunidad obteniendo mejores beneficios generando más oportunidades de crecimiento económico
3	¿Usted como socia de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L ha recibido capacitaciones sobre otros conocimientos			15	6	21			71.43 %	28.57 %	100%	F		Según los datos obtenidos 13 de las 21 de las socias ya han laborado

aparte de la pesca?														fuera de la cooperativa, 8 de ellas no han tenido la oportunidad de realizar actividades laborales, esto debido a que son mujeres de poco nivel académico y prefieren dedicarse a las actividades domésticas, esto les permite que las socias que ya cuentan
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

														con una experiencia aporten sus conocimientos a la cooperativa y ayuden a las que no la poseen y generar ideas que le permitan a la cooperativa una sostenibilidad.
4	Marque las opciones que usted considera que son Fortalezas y Debilidades para la Asociación Cooperativa El Nuevo	Fortaleza	Debilidad											Al encuestar a las 21 socias pudimos conocer que

	Puerto de R.L.														una de las mayores fortalezas de la Asociación Cooperativa es la fidelidad de los clientes y la dirección , así como el reconocimiento de los clientes, y entre sus más grandes debilidades las socias consideraron que son el local, ya que no cuentan
	• Administración	8	13			21	38.10%	61.90%			100%		D		
	• Organización	6	15			21	28.57%	71.43%			100%		D		
	• Control	6	15			21	28.57%	71.43%			100%		D		
	• Dirección	17	4			21	80.95%	19.05%			100%	F			
	• Medio Ambiente	12	9			21	57.14%	42.86%			100%	F			
	• Precios Bajos	11	10			21	52.38%	47.62%			100%	F			
	• Local	0	21			21	0%	100%			100%		D		
	• Variedad de Pescado	10	11			21	47.62%	52.38%			100%		D		
	• Cambios Climáticos	4	17			21	19.05%	80.95%			100%		D		
	• Publicidad	3	18			21	14.29%	85.71%			100%		D		
	• Promociones	3	18			21	14.29%	85.71%			100%		D		
	• Posicionamiento en el	6	15			21	28.57%	71.23%			100%		D		

	Mercado													con uno	
	• Fidelidad de los Clientes	17	4			21	80.95%	19.05%					100%	F	propio, los cambios climáticos que les dificulta en ocasiones poder tener producción, la publicidad, promociones porque no cuentan con ninguno de ellos, también consideraron la organización, el control como debilidades.

5	Marque las opciones que usted considera que son Amenazas y Oportunidades para la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L.	Amenaza	Oportunidad											
	✓ El Mar	6	15			21	28.57%	71.43%			100%	O		
	✓ La Playa	9	12			21	42.86%	57.14%			100%		A	
	✓ Los Cambios de Gobierno	14	7			21	66.67%	33.33%			100%	O		
	✓ La Delincuencia	21	0			21	100%	0%			100%	O		
	✓ Apoyo del Gobierno	2	19			21	9.53%	90.47%			100%		A	
	✓ Apoyo de Instituciones Privadas	1	20			21	4.76%	95.24%			100%		A	
	✓ Apertura de	11	10			21	52.38%	47.62%			100%	O		

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron al encuestar a las socias de la cooperativa reflejan que la mayoría de las socias están de acuerdo que una de sus mayores amenazas son, la delincuencia, competidores extranjeros, cambios tecnológicos entre otros y entre sus mayores oportunidades están, el mar, el apoyo de

	Negocios Pesqueros													instituciones privadas, tamaño del mercado, oportunidades de crédito, apoyo del gobierno
	✓ Competidores Extranjeros	18	3			21	85.71%	14.29%			100%	O		
	✓ Tecnología	12	9			21	57.14%	42.86%			100%	O		
	✓ Cambios tecnológicos	10	11			21	47.62%	52.38%			100%		A	
	✓ Tamaño del Mercado	5	16			21	23.81%	76.19%			100%		A	
	✓ Oportunidades de Crédito	4	17			21	19.05%	80.95%			100%	O		
6	¿Considera usted que la Asociación Cooperativa de producción pesquera El Nuevo Puerto de R.L podría incursionar en nuevos negocios como restaurantes, chalet, cafetería entre otros?			18	3	21			85.71 %	14.29 %	100%	F		de las 21 socias encuestadas el 86% considero la opción que si se cuenta con capacidad para incursionar en

													nuevos negocios y un 14% contestaron que no cuentan con capacidad para nuevos negocios.
7	¿Cómo socia ha propuesto nuevas actividades a la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L.?			21	0	21			100%	0%	100%	F	En la tabla número 8 se puede observar que las 21 socias proponen proyectos a la cooperativa para que esta mejore y crezca como

														empresa.
8	¿Cree usted que al desarrollarse más proyectos en la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L usted obtendría más beneficios?			21	0	21			100%	0%	100%	F		La tabla número 9 se presenta los resultados obtenidos de las encuestas en donde se refleja que todas las socias opinan que si habrá mayores ganancias para ellas al desarrollarse más proyectos.
9	¿Usted como socia estaría dispuesta			16	5	21			76.19	23.81	100%	F		La tabla

	apoyar nuevos proyectos de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L aunque esto implique un aporte financiero extra de la cuota establecida como socia?								%	%				numero 10 nos muestar que 16 de las socias estarian dispuesta a dar un aporte financiero extra para aquellos proyectos que lo requieran, mientras que 5 de ellas dicen que no darian ese aporte.
10	¿Cree usted que la Asociación cooperativa de producción pesquera El Nuevo Puerto de R.L necesita un plan estratégico para			21	0	21			100%	0%	100%	F		Los datos que se presentan en la tabla número 11 reflejan que

	<p>obtener ventajas que mejore la administración?</p>										<p>las 21 socias consideran que si es necesario un plan estratégico que ayude a mejorar la administración de la Cooperativa.</p>
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11	¿Cree usted que la Asociación cooperativa de producción pesquera El Nuevo Puerto de R.L necesita un plan estratégico para obtener ventajas que mejore la administración?			21	0	21			100%	0%	100%	F		Los datos que se presentan en la tabla número 11 reflejan que las 21 socias consideran que si es necesario un plan estratégico que ayude a mejorar la administración de la Cooperativa.
	TOTAL					21					100%			

Fuente: Cuestionario dirigido a socias de la Cooperativa.

2.4.2 Análisis FODA.

En el siguiente cuadro se muestran por capacidades las fortalezas (F) y debilidades (D) que se encontraron en el análisis interno de la cooperativa, así como también las oportunidades (O) y amenazas (A) externas de la misma. La siguiente simbología especifica si ACOPPENP DE R.L no tiene este recurso, lo tiene pero débil o si tiene los elementos que conforman el análisis interno y externo.

- ❖ No tiene.
- Tiene pero débil.
- ✓ Si tiene

Cuadro # 7: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Capacidad Administrativa.</p> <p><u>Organización.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Unidad de mando. ✓ Autoridad. ✓ Estatutos. ✓ Principios institucionales. ✓ Jerarquización. <p>Capacidad Productiva o de extracción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto (corvina y boca colorada). ✓ Proceso. ✓ Materiales. ✓ Maquinaria y equipo. ✓ Costos de extracción mínimas. 	<p>Análisis de la Actividad Pesquera Artesanal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño del Mercado. ✓ Características de los productos. <p>5 Fuerzas Competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de Negociación de los proveedores. <p>Impulsores del Cambio en la pesca artesanal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios en el índice de crecimiento. ✓ Innovación de mercadotecnia 	<p>Capacidad Administrativa.</p> <p><u>Planeación.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Misión. ❖ Visión. ➤ Valores. ➤ Objetivos. ❖ Políticas. ❖ Reglas. ➤ Metas. ❖ Programas ❖ Presupuestos. ❖ Estrategia actual. ❖ Proyectos operativos. <p><u>Organización.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Organigrama. ➤ Centralización. ❖ Manuales. ➤ División del trabajo. ➤ Departamentalización ➤ Cultura y clima organizacional. 	<p>Análisis de la Actividad Pesquera Artesanal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rivalidad Competitiva. ✓ Distribuidores del sector cooperativo. ✓ Rivalidad de la industria (demanda insatisfecha). ✓ Innovación tecnológica. <p>5 Fuerzas Competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rivalidad entre las cooperativas existentes. ✓ Ingreso potencial de nuevos competidores. ✓ Productos

<p>Capacidad mercadológica comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Precio. <p>Capacidad Financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aportación de cuotas de las socias. ✓ Fidecomisos recibidos. ✓ Capital propio. <p>Capacidad de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones ✓ Proceso de Selección de membrecía. ✓ Habilidades y capacidades de las socias en el área de la pesca. 	<p>Factores Políticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomento del Cooperativismo. ✓ Políticas Gubernamentales. ✓ Políticas Tributarias. ✓ Creación de BANDESAL (Banco de desarrollo de El Salvador). ✓ Cambio de Gobierno Municipal. <p>Factores Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ FOMILENIO II ✓ Políticas Económicas. ✓ Reconservación Productiva de la Pesca Artesanal. ✓ Dinamizar el Sector Pesquero en la economía nacional e internacional. ✓ Fortalecimiento de la Institucionalidad pesquera. ✓ Políticas Crediticias. <p>Factores Sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento Poblacional ✓ Equidad de Genero ✓ Alfabetización 	<p><u>Integración.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Incentivos. <p><u>Dirección.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ❖ Motivación. ➤ Comunicación. <p><u>Control.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Controles administrativos. ➤ Controles contables <p>Capacidad Productiva o de Extracción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mano de obra. ➤ Capacidad instalada de extracción. <p>Capacidad mercadológica comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto. ❖ Plaza. ❖ Promoción. ➤ Cadena de valor. <p>Capacidad Financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura de ingresos. ❖ Estructura de egresos. ❖ Estructura de presupuestos. <p>Capacidad de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Control. 	<p>Sustitutos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de negociación de los compradores. <p>Posición Competitiva de las Cooperativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias de los rivales. <p>Factores Políticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política Ambiental. <p>Factores Económicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasas de Inflación ✓ Fluctuaciones Precios ✓ Importaciones ✓ Desempleo <p>Factores Sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Delincuencia ✓ Pobreza. <p>Factores Ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Destrucción de Mantos Acuíferos ✓ Vedas ✓ Cambios Climáticos
--	--	---	---

	<p>Factor Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de Inversión. ✓ Nuevos Mercados. ✓ Adopción de tecnología. <p>Factores Ambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas Ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratación de pescadores. <p>Capacidad de investigación y desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Investigación de mercado. 	
--	---	--	--

Fuente: Resultados obtenidos del análisis interno en la Cooperativa L y externo de la actividad pesquera artesanal.

2.4.3 Análisis VRIO.

En el cuadro siguiente se presenta el resultado de la investigación sobre el análisis interno de la cooperativa basado en los recursos que posee en donde se analiza si un recurso es valioso(V), que significa nuevas oportunidades en el mercado, si es raro(R) es que son únicos o escasos, son específicos de la cooperativa, inimitable (I) difíciles de copiar o imitar por la competencia y se clasifican como organizacional (O) cuando este es explotado eficientemente por la empresa se resumen, por medio de este instrumento se logró determinar las debilidades críticas, claves y la fortaleza central, así como su implicancia en la categoría FODA.

Cuadro # 8: Categorías VALIOSO, RARO, INIMITABLE, ORGANIZACIONAL (VRIO).

Recursos	Valioso	Raro	Imitable	Organización	Implicancia competitiva	Categoría FODA
Capacidad Administrativa						
Planeación						
Misión	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Visión	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Valores	NO	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad Normal
Objetivos	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad Normal

Políticas	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Reglas	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Metas	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad Normal
Programas	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Presupuestos	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Estrategia actual	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Proyectos operativos	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Organización						
Organigrama	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Unidad de mando	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Autoridad	NO	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Tramo de control	NO TIENE				Paridad competitiva	Debilidad Normal
Centralización	NO	NO	SI	NO	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Manuales	NO TIENE				Paridad competitiva	Debilidad Normal
Estatutos	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva	Fortaleza Clave
Principios Institucionales	NO	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
División de trabajo	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva	Debilidad Normal
Departamentalización	NO	NO	SI	SI	Paridad competitiva	Debilidad Normal

Jerarquización	NO	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Cultura y clima organizacional.	NO	NO	SI	NO	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Integración						
Reclutamiento	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad Normal
Selección	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad Normal
Inducción	NO	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad Normal
evaluación	NO	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad Normal
Compensación	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Dirección.						
Liderazgo	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva	Debilidad Normal
Motivación	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Comunicación	SI	NO	SI	SI	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Control						
Controles administrativos	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Controles contable	SI	NO	SI	SI	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Capacidad Productiva o de Extracción						
Producto(Corvina y Boca colorada)	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva	Fortaleza Central
Mano de Obra	SI	NO	SI	NO	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Proceso	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva	Fortaleza Normal

Materiales	NO	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Maquinaria y equipo.	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Costos de operación extracción mínimo	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza Clave
Capacidad Instalada	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Capacidad Mercadológica						
Producto	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva	Debilidad Clave
Precio	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Plaza	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Promoción	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Cadena de Valor	SI	NO	SI	SI	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Capacidad Financiera						
Cuotas de socias	NO	NO	SI	SI	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Capital	SI	NO	SI	SI	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Fidecomiso recibido	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva	Fortaleza Clave
Estructura de Ingresos	NO TIENE				Paridad Competitiva	Debilidad Normal
Estructura de egresos	NO TIENE				Paridad Competitiva	Debilidad Normal
Estructura de presupuestos	NO TIENE				Paridad Competitiva	Debilidad Normal
Cap. De Rec. Humanos						
Capacitación	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva	Fortaleza Normal
Selección	NO	NO	SI	NO	Desventaja	Fortaleza Normal

					competitiva	
Control	NO TIENE				Paridad competitiva	Debilidad Normal
Habilidades y capacidades de las socias	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Fortaleza Clave
Sub contratación de pescadores	SI	NO	SI	SI	Desventaja competitiva	Debilidad Normal
Cap.Invest. y Desarrollo						
Investigación de Mercado	NO TIENE				Paridad competitiva	Debilidad Normal

Fuente: Resultados obtenidos del análisis interno de la Cooperativa.

2.4 .4 Análisis Externo Competitivo.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los factores que afectan de forma externa a la organización como lo es un análisis de la actividad pesquera artesanal, así como también un estudio de las 5 fuerzas competitivas, algunos elementos que impulsan el cambio en la pesca artesanal de igual forma la posición competitiva de las demás cooperativas así mismo se realizó un estudio macroeconómico, Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental (PESTA).

Cuadro # 9: Análisis externo competitivo.

Recursos	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
➤ Análisis de la Pesca Artesanal		
Tamaño del mercado.	Paridad Competitiva	Oportunidad Clave
Campos de Rivalidad Competitiva	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Distribuidores del sector Cooperativo pesquero.	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Innovación tecnológica.	Paridad Competitiva	Amenaza Clave
Características de los Productos	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Rentabilidad de la Industria (Demanda insatisfecha)	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
➤ Cinco Fuerzas Competitivas		
Rivalidad entre las cooperativas existentes	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Competidores Potenciales	Paridad Competitiva	Amenaza Clave
Productos Sustitutos	Desventaja Competitiva.	Amenaza Clave.
Poder de negociación de los Proveedores	Ventaja Competitiva	Oportunidad Normal

Poder de Negociación de los Compradores	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
➤ Impulsadores del Cambio		
Cambio en el índice de crecimiento	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Innovación de la mercadotecnia	Desventaja Competitiva	Oportunidad Normal
➤ Posición Competitiva de las cooperativas débiles y fuertes.		
Medidas estratégicas de los rivales.	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
ANÁLISIS POLÍTICO, ECONOMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL (PESTA)		
➤ Factores Políticos		
Apoyo del Gobierno para fomentar el cooperativismo salvadoreño	Paridad Competitiva	Oportunidad Clave
Políticas Gubernamentales.	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Cambios de Gobierno Municipales	Paridad competitiva	Oportunidad normal
➤ Factores Económicos.		
Políticas económicas.	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Tasa de Inflación.	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Fluctuación de Precios.	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Importaciones	Paridad Competitiva	Amenaza Normal.
Políticas financieras o crediticias	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Tasa de desempleo	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
➤ Factores Sociales.		
Tasa de crecimiento	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal

Poblacional.		
Tasa delincencial	Paridad Competitiva	Amenaza Clave
Tasa de Alfabetización.	Desventaja Competitiva	Oportunidad Normal
Índice de Pobreza.	Paridad competitiva	Amenaza Normal
Equidad de Género.	Ventaja Competitiva	Oportunidad Clave
➤ Factores Tecnológicos		
Nivel de inversión.	Desventaja Competitiva	Oportunidad Normal
Nuevos mercados.	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Adopción de Tecnología	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
➤ Factores Ambientales.		
Destrucción de mantos acuíferos	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Vedas.	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Cambios Climáticos	Desventaja Competitiva	Amenaza Clave
Políticas Ambientales	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal

Fuente: Resultado del análisis de la actividad pesquera artesanal.

2.4.5 FODA Clave.

En el cuadro se muestra un resumen de las fortalezas (F) y debilidades (D) claves, de los recursos de la empresa obtenidos del análisis interno, a través de una técnica que determina que recurso es valioso, raro, inimitable u organizacional (VRIO), también se refleja de una forma esencial las oportunidades y amenazas claves obtenidas en los estudios realizados en la actividad de la pesca artesanal para lograr una mayor identificación de los elementos que ayudarían a mejorar la situación actual de la cooperativa.

Cuadro #10: FODA clave.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Producto (corvina, boca colorada).FC	1. Tamaño del Mercado. OC
2. Estatutos. FC	2. Apoyo del Gobierno. OC
3. Costos de Operaciones de Extracción mínima. FC	3. Equidad de Género. OC
4. Fidecomiso recibido. FC	
5. Habilidades y Capacidades de las socias en la pesca. FC	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Misión, visión (no tiene). DC	1. Innovación Tecnológica. AC
2. Motivación. DC	2. Delincuencia. AC
3. Falta de proyectos de dinamización DC	3. Productos Sustitutos. AC
4. Estrategia actual. DC	4. Factores Climáticos. AC
	5. Competidores Potenciales. AC

Fuente: Análisis VRIO y análisis de la actividad pesquera artesanal.

2.4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

2.4.6.1 Conclusiones.

- ✓ La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L tiene actualmente problemas de gestión administrativa (ver situación problemática), ya que no cuenta un plan estratégico que contemple una misión y visión que le permita saber lo que son y a donde quieren llegar, los valores y objetivos con los que cuenta la cooperativa están débiles, tampoco tienen políticas y reglas, la falta de estos elementos no le permiten tener un orden en la asociación, no tienen metas ni a corto ni a largo plazo, realizan sus operaciones diariamente, de igual forma no tiene programas, presupuesto, proyectos operativos, ni estrategia actual, formalmente establecidos que las socias y empleados conozcan.

- ✓ En el área organizacional la asociación cuenta con la fortaleza que está legalmente constituida cumpliendo con todos los requisitos requerido (Ver análisis interno), pero carece de un organigrama y manuales administrativos evitando así que se realice una correcta distribución de funciones, la centralización, división del trabajo departamentalización, cultura y clima organizacional están muy deficientes en la asociación ya que no todas las socias se involucran en las actividades ocasionando esto que la presidenta las realice todas de manera empírica ya que no cuenta con los conocimientos administrativos (Ver anexo 4 guía de entrevista).

- ✓ En cuanto a la membresía de la cooperativa está débil y falta de personal capacitado, todas las actividades se realizan de manera empírica, las socias no se encuentran motivadas a involucrarse en otras actividades debido a falta de incentivos este es un elemento importante para se introduzcan más en la cooperativa. Los pescadores que realizan

la actividad no son miembros de la cooperativa y en ocasiones no encuentran quien vaya a pescar restándoles ganancias y operaciones. El liderazgo y la comunicación que se practica no es el más apropiado para que la asociación funcione correctamente.

- ✓ En cuanto a la capacidad de extracción la Cooperativa cuenta con sus procesos de pesca bien establecido aunque de forma empírica, cuenta con materiales y equipo artesanal (3 lanchas), sin embargo no utilizan toda la maquinaria que poseen ya que solo usan dos de las tres lanchas, ocasionando esto, que haya poca extracción de producto, desaprovechando que los costos de extracción en los que incurren son mínimo y que el producto corvina y boca colorada es su fortaleza principal (ver análisis interno).

- ✓ La cooperativa tiene problemas en el área de comercialización debido a que solo utiliza dos canales de distribución: Producto-Consumidor final y Producto-comerciante minorista-consumidor final (Ver análisis interno), esto representa una desventaja para la cooperativa. El precio que maneja la Cooperativa son bajos en relación a la competencia. La cooperativa comercializa mayor mente el pez boca colorada y la corvina pero estos no cuentan cuenta con una marca, logo y eslogan que identifiquen a la cooperativa para comercialice mejor su producto. La asociación cuenta con un local que fue donado por una Organización No Gubernamental (Ver situación actual) pero las socias optaron por realizar las operaciones en la casa de la presidenta ya que esta se encuentra ubicada a unos seis metros aproximadamente del mar. La cooperativa no realiza ningún tipo de promoción como hojas volantes, banner etc. esto le genera una desventaja ante sus competidores porque no se da a conocer en el mercado.

- ✓ En cuanto a la capacidad financiera la cooperativa no cuenta con ningún tipo de financiamiento por parte de instituciones financieras, esto ocasiona que no se pueda realizar inversión en equipo, nuevos negocios o en publicidad, esta recibe donaciones de proyectos que han ganado como cooperativa pero estas no lo utilizan de manera correcta ocasionando que no sea suficiente para sustentar las necesidades de la cooperativa (ver análisis interno).
- ✓ Se concluye que por la situación actual de la cooperativa no se puede poner en marcha un plan de desarrollo que incluye las tres etapas que son: plan de negocios, plan de desarrollo mercadológico y plan de exportación, por tal razón la cooperativa solamente se quedara en la primera etapa que es el desarrollo de un plan de negocios para que active sus operaciones en un periodo de 5 años.

2.4.6.2 Recomendaciones.

- ✓ En vista de las carencias administrativas que enfrenta la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L nace la necesidad de crear un plan de negocios, que proporcione un rumbo, aporte objetivos, metas y otras herramientas que ayuden a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa.
- ✓ El rumbo estratégico que debe seguir la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto R.L se basa en una de las estrategias “estrategia de enfoque en mejor valor” esta ofrece productos a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor- precio disponible en el mercado para lograr un incremento de la participación basándose en la mejor calidad a un bajo costo”

- ✓ Formular un plan administrativo que incluya misión, visión, valores, objetivos, políticas y reglas que ayuden a la cooperativa a tener un enfoque a largo plazo que les permita visualizarse hasta dónde quieren llegar, de igual forma crear metas, programas, presupuestos y estrategias con la finalidad de orientar de manera más efectiva a la cooperativa. Diseñando una estructura organizacional que ayude a la cooperativa a tener un mejor ordenamiento administrativo para que mejoren sus operaciones, así mismo elaborar manuales de descripción de puestos que indiquen a los empleados cuales son las funciones del puesto que ocupan y cuales es su superior.
- ✓ Implementar técnicas de recompensa e incentivos como reparto de utilidades según aporte de las socias, mejores condiciones de trabajo, mejoras salariales etc. que los anime para que se involucren en los objetivos de la asociación, realizando de esta forma mejor su trabajo, de igual forma se recomienda que se abra la membresía para que se integren hombres que formen parte de la asociación, para que esto ayuden en la pesca y no se tenga que estar pagando a personas que no son miembros de la cooperativa para que vayan a pescar.
- ✓ Elaborar herramientas de controles internos, inventarios, de personal, de operaciones y sistemas contables, para llevar un mejor registro de las actividades y operaciones que se realizan en la asociación cooperativa, que les permita maximizar los recursos, ser más eficientes y eficaces en los procesos.
- ✓ Crear un plan de comercialización, que dé a conocer la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L en la Unión, se recomienda a esta la adquisición de un pick up para que pueda realizar la publicidad por medio de perifoneo, así mismo elaborar banners, brochures y participación en festivales gastronómicos, diseñándole marca, logo y eslogan para mejorar la imagen de la

Cooperativa, de igual forma la utilización de nuevos canales de distribución, que busquen satisfacer la demanda de la comunidad. El pick up que adquiriera será utilizado para el transporte de producto cuando este sea solicitado a un lugar muy lejano o para cualquier otra actividad en donde soliciten un medio de transporte.

- ✓ Plantear un plan financiero que contenga una mezcla de fuentes de financiamiento que combine las ayudas del gobierno, el FOMILENIO II, los fidecomisos y capital semilla para mejorar los niveles de rentabilidad de la cooperativa. Así mismo se recomienda que las socias aporte un dólar más a su cuota mensual.

CAPITULO III.
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA
MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE
LA ASOCIACION COOPERATIVA
DE PRODUCCION
PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L DE LA CIUDAD DE LA UNION

3.1 Resumen Ejecutivo.

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L (ACOPPENP DE R.L) de La Ciudad de La Unión, es una asociación integrada por mujeres, que se dedica a la extracción y comercialización de la pesca artesanal, fomentando el emprendedurismo, en la que se pretende mejorar la vida económica de las socias. Actualmente la cooperativa se encuentra en la etapa de introducción, esto se determinó al llevar a cabo la elaboración del diagnóstico en donde se identificó las debilidades claves como lo son la falta de misión y visión, la carencia de una estrategia actual, y proyectos que dinamicen las operaciones.

El diseño del presente plan estratégico, tiene como objetivo mejorar la gestión administrativa de la cooperativa, cuyo propósito es proporcionar herramientas que orienten a la institución en la aplicación de estrategias que promuevan e incentiven la mejora continua de la misma. En un corto, mediano y largo plazo, pero la Asociación Cooperativa centrara sus operaciones solo en el corto plazo (plan de negocio), debido a que está en una etapa de introducción donde sus estrategias deben fijarse en base a su capacidad para lograrlas actualmente.

En la Cooperativa se comercializa una variedad de producto marino pero el que mayor demanda tiene es la corvina y la boca colorada los cuales se venden en las comunidades más cercanas a la Colonia San Carlos que es donde se ubica la cooperativa.

Se busca mejorar la comercialización dándose a conocer por medio de un logo, en los precios se busca estar en los rangos que maneja el mercado, en la plaza se espera ampliar la cobertura de venta en las zonas aledañas, en la promoción se busca mayor publicidad por medio de festivales gastronómicos, además de promocionarse por medio de ofertas.

3. 2 Plan Estratégico de Desarrollo.

3.2.1 Descripción Inicial del Desarrollo Estratégico.

Un plan estratégico implica tres etapas: un plan de negocio, un plan de desarrollo mercadológico, y un plan de exportación, el plan de negocios es un proyecto que se pretende se realice en un corto plazo, por lo general entre tres a cinco años, se describe y explica que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada recomendable, se les muestra una guía para activar sus actividades, en el área administrativa, mercadológica, recursos humanos y financiero.

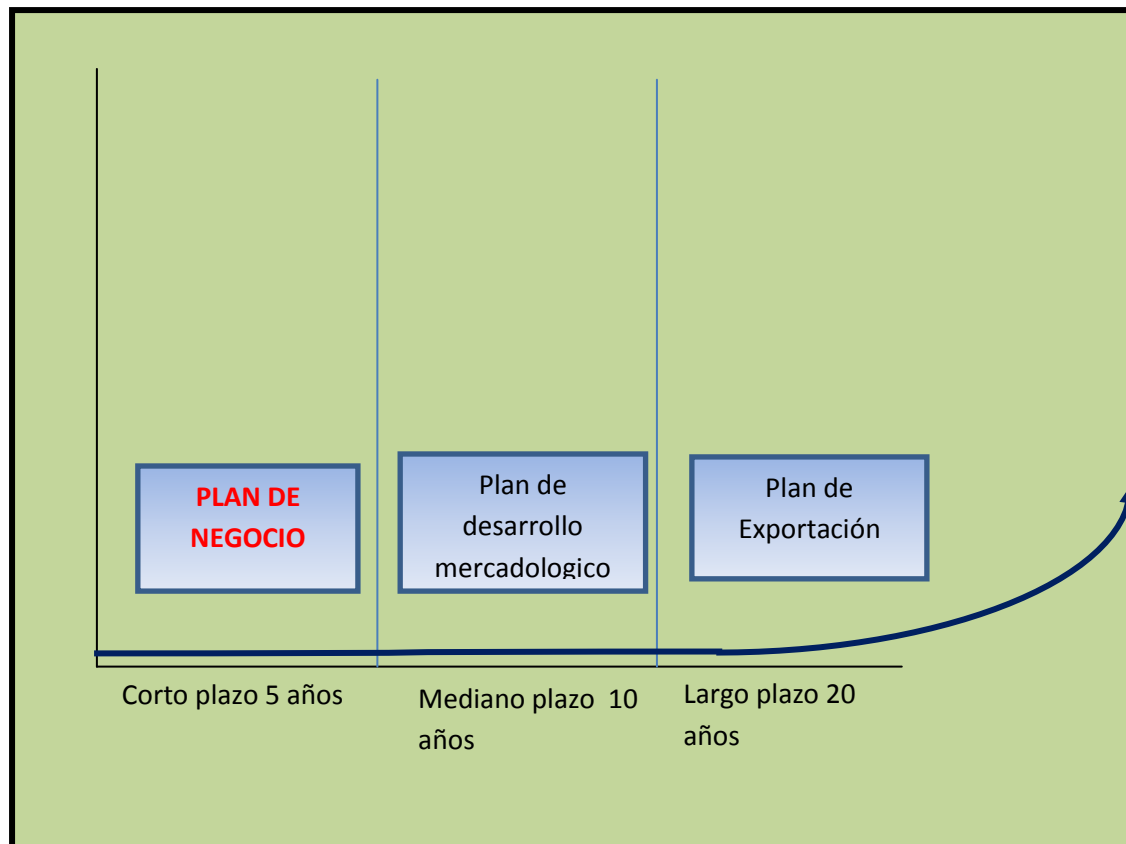
En la etapa del plan de desarrollo mercadológico que va de los cinco a diez años dónde las empresas desarrollan estrategias a mediano plazo, son empresas más organizadas y en crecimiento incursionando en nuevos mercados a nivel nacional.

En la etapa de exportación las estrategias a seguir son a largo plazo, de diez años en adelante, se debe indagar hacia donde se quiere exportar y qué características tiene dicho mercado, como la descripción del país seleccionado incluyendo aspectos políticos, legales, económicos y socioculturales, barreras arancelarias entre otros, ya que las actividades y operaciones que la empresa realizara no solo será a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Debido a la situación actual de la cooperativa y a las condiciones en las que se encuentra la asociación como la falta de capacidades administrativas, productivas y financieras y la carencia de proyectos que dinamicen las operaciones en su etapa introductoria , concluimos que su crecimiento es lento, por ello nuestra propuesta se enfocara en la primera etapa del plan estratégico, delimitándolo a crear un plan de negocio para cinco años (ver

gráfico # 3) que les permita activar las operaciones, no descartando que en un futuro si se pueda abarcar las siguientes dos etapas del plan estratégico.

Grafica #3: Plan estratégico de desarrollo empresarial.



Fuente: Elaboración Propia.

3.3 Plan Estratégico.

En el plan estratégico se reflejan las estrategias, este plan contiene los componentes siguientes, la misión, visión, objetivos y la estrategia genérica que deberán seguir los responsables de la Asociación, en un largo plazo.

3.3.1 Misión Estratégica.

Somos una Asociación Cooperativa dedicada a la extracción y comercialización de productos pesqueros, aportando soluciones adaptadas con las necesidades y gustos de los clientes, contribuyendo a la formación emprendedora de las mujeres en la sociedad.

3.3.2 Visión Estratégica.

Ser una cooperativa auto sostenible y reconocida en el mercado a nivel local, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de una forma eficaz y eficiente mediante el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros, respaldados por un equipo de socias altamente capaces para la satisfacción de nuestra membresía.

3.3.3 Objetivos estratégicos.

- ✓ Impulsar las operaciones de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L y penetrar en el mercado mediante un plan de negocio.
- ✓ Desarrollar un posicionamiento gradual dentro del mercado, generando alianzas estratégicas con proveedores y empresas que nos permitan poder incursionar en nuevos mercados.
- ✓ Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores que permitan proyectarse en un largo plazo.

3.3.4 Estrategia Genérica.

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L en la ejecución del plan de negocios debe de tomar en cuenta la estrategia de enfoque en mejor valor esta estrategia ofrece productos a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor- precio disponible en el mercado, a través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse

en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado, al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos la cooperativa busca conseguir una ventaja competitiva general⁶⁶.

3.3.5 Descripción del negocio

3.3.5.1 Tipo de empresa.

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L de la Ciudad de La Unión, se dedica a la actividad pesquera artesanal, esta cooperativa pretende ventas de diversos productos, enfocándose en comercializar principalmente del producto corvina y boca colorada, teniendo por objetivo mejorar la economía de las socias y su comunidad. Ofreciendo, calidad de productos a un buen precio para los consumidores locales.

3.3.5.2 Ubicación y tamaño de la empresa

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L está ubicada en la Colonia San Carlos de La Ciudad de La Unión. Se clasifica como una pequeña empresa industrial, de carácter económico privado.

3.4 Plan de Negocio.

Este plan de negocio será un instrumento clave y fundamental para activar las operaciones de la cooperativa en un corto plazo de cinco años, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas como la elaboración de un plan operativo, un plan mercadológico, de recursos humanos y el plan financiero para un mejor desarrollo de la asociación, así como una guía que facilite el crecimiento de la misma.

⁶⁶ <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html>

3.4.1 Objetivos del plan de Negocio.

- ✓ Proporcionar herramientas estratégicas que permitan a la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo puerto de R.L mejorar la competitividad de las actividades empresariales que se desarrollan de forma asociativa, contribuyendo a optimizar la gestión administrativa
- ✓ Mejorar permanentemente la calidad de vida de las socias, brindándoles condiciones de trabajo adecuadas, generando un ambiente laboral y un desarrollo organizacional que propicie en ellas el sentido de equidad.
- ✓ Elaborar un Plan de Marketing con el propósito de incrementar la participación en el mercado proporcionando herramientas mercadológicas que le permitan lograr la fidelización de los clientes mediante la implementación del plan.
- ✓ Diseñar una propuesta de plan de negocio para Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la asociación a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.

3.4.2 Análisis del ciclo de vida de la corvina y la boca colorada.

Utilizando la capacidad de extracción de la cooperativa en un 90% los costos del producto disminuirían debido a que se distribuirían en más unidades, así como algunos insumos de gasolina, sin embargo hay que recordar que el precio de la gasolina es regido por el mercado internacional debido a las condiciones climáticas y conflictos armados en los países productores del insumo principal para la actividad de pesca.

Debido a las condiciones del mercado, el producto es proveído por el mar en primer lugar por lo que no existe poder de negociación con el proveedor principal pero si con los encargados de la extracción para lograr costos bajos.

Cuadro #11. Análisis del Ciclo de vida del Producto.

	Crecimiento (Etapa del Producto)
Usuarios/ventas	Se percibe una tendencia al aumento de clientes en el mercado de la cooperativa.
Costos	Disminuyendo paulatinamente, por los costos mínimos de extracción.
Competidores	Nuevos participantes, en el entorno además de la amplia variedad que hay por el momento.
Objetivo de comercialización	Se construye la participación de mercado al centrarse en nuevos clientes y crear una imagen de marca distintiva.
Producto	Corvina y boca colorada de buena calidad y confiabilidad, además de ser parte de la dieta alimenticia de la población.
Precios	Los precios son bajos y competitivos.
Promoción	Carece de todo tipo de promoción para el producto.
Plaza	Buenos canales de distribución.
Flujo de fondos	Punto de Equilibrio.
Rentable	Rentable aceptable.
Riesgo	Bajo riesgo del lado de la demanda, pero hay riesgos en el medio ambiente.

Fuente: Como diseñar un plan de negocios de Graham Friend y Stefan Zehle.

Según los resultados de los análisis anteriormente realizados podemos determinar que el producto a comercializar es competitivo y además genera buenas utilidades ya que es un producto que forma parte de la dieta alimenticia de los salvadoreños.

El producto a comercializar es la corvina en primer lugar, y en segundo lugar la boca colorada ya que estos productos son los más demandados por la población y gustan en gran medida al paladar salvadoreño, sus precios de venta son accesible a la población de escasos recursos económicos y esto genera una amplia demanda en cualquier parte del Municipio de La Unión

3.5 Plan Operativo.

3.5.1 Estrategias Administrativa

La cooperativa necesita una reorganización que contenga valores, políticas reglas y procedimientos con las cuales se rija la Asociación, estrategias organizacional, organigramas así como también manuales de funciones ya que son documentos que necesitan implementarse, estos ayudan a que los miembros puedan desempeñar mejor sus roles dentro de la cooperativa.

Se propone que integren a miembros masculinos de su núcleo familiar algunas técnicas motivacionales, así como también la implementación de una serie de controles administrativos y contables, esto permitirá a la Asociación mantener los controles oportunos, así mismo conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la cooperativa.

3.5.1.1 Valores.

Los valores son una suerte de código de conducta deseable que marca las formas de interacción y comportamiento de las personas dentro de un sistema. Así los valores nos muestran las “creencias” y convicciones morales y éticas que una colectividad asume como buenas, justas y deseables.

A amabilidad.

Cooperación.

Organización.

Prudencia.

Perseverancia.

Entusiasmo.

Nobleza.

Paciencia.

- ✓ **Amabilidad:** Servir adecuadamente a los clientes, ganar nuevos y saber mantener a los de siempre.
- ✓ **Cooperación:** Ayudar a las personas y en las actividades que se realizan.
- ✓ **Organización:** Trabajar en conjunto con todos los integrantes de la cooperativa para alcanzar metas y objetivos
- ✓ **Prudencia.** Reflexionar y considerar las decisiones a tomar.
- ✓ **Perseverancia:** Permanecer constantes y firmes en las acciones porque esa es la base para obtener el éxito.
- ✓ **Entusiasmo:** Trabajar con dedicación y convicción en todas las actividades
- ✓ **Nobleza:** ser generoso, honrado y actuar con total ausencia de maldad.
- ✓ **Paciencia:** Soportar contratiempos y dificultades para conseguir los fines planteados

3.5.1.2 Políticas.

- ✓ El capital de la cooperativa solo se toca por necesidades primordiales
- ✓ Capacitación a las socias con el fin de asegurar el buen desempeño en la cooperativa.
- ✓ Mantener una fuerza de trabajo motivada.
- ✓ Seguridad en el área de trabajo.
- ✓ Actualizar las descripciones de puesto según las habilidades adquiridas.

3.5.1.3 Reglas.

- ✓ Atender al cliente con la amabilidad y rapidez para tenerlo satisfecho.
- ✓ Manipular los recursos financieros con responsabilidad y transparencia.
- ✓ Mantener siempre seguridad en la manipulación de los productos dentro de la cooperativa.
- ✓ Mantener limpias y ordenadas las instalaciones de la cooperativa.
- ✓ No utilizar lenguaje inapropiado dentro de las instalaciones de la cooperativa.
- ✓ Acatar las órdenes que la presidentas le dé a conocer.
- ✓ Actualizar diariamente los registros contables en la cooperativa

3.5.1.4 Procedimientos.

A continuación se muestra el procedimiento que se realizan en la ACOPPENP DE R.L, y los cuales mostramos de manera que puedan ser usados como guía a través de un diagrama de procedimientos.

Pero primero describiremos los símbolos a usar para graficar los procedimientos.

Cuadro #12: Descripción de simbología de diagrama de procedimientos.






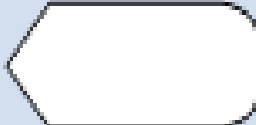
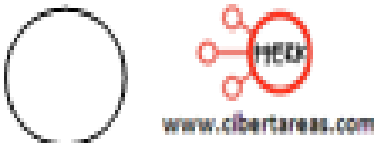
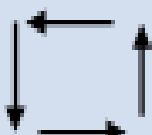
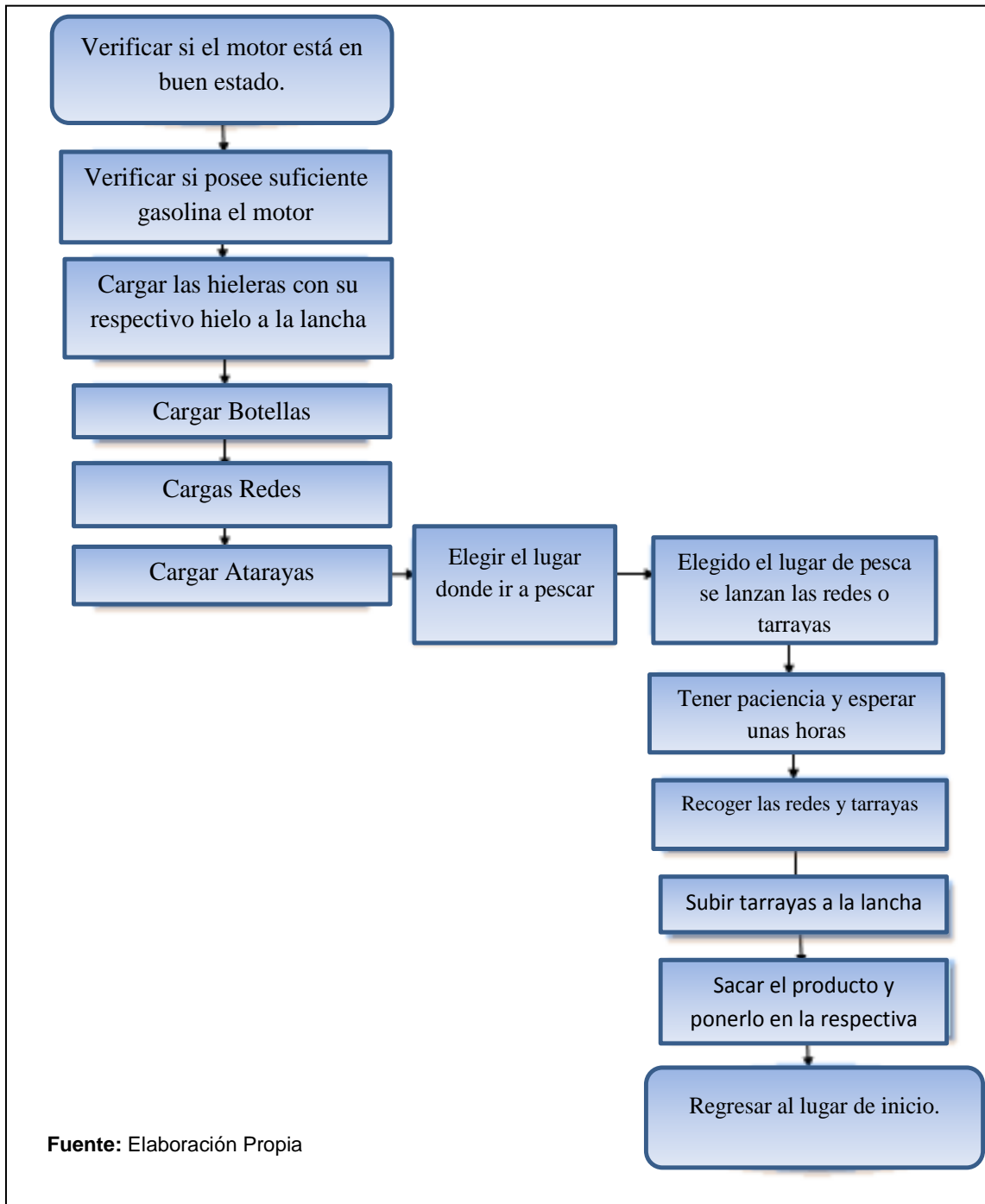
SIMBOLOGIA USADA EN LSO DIAGRAMAS DE FLUJO	
Símbolo	Significado
	Inicio/Fin. Determina el inicio y el fin de los algoritmos.
	Entrada por teclado. Representa el ingreso de los datos al programa.
	Proceso. Representa las operaciones que se efectúan para obtener el resultado.
	Decisión. Representa las operaciones de tipo lógico que contenga el algoritmo.
	Salida a impresora. Se utiliza cuando solamente se va a mostrar el resultado en pantalla.
	Salida por pantalla. Se utiliza cuando solamente se va a mostrar el resultado en pantalla.
	Conector. Se utiliza para conectar bloques del diagrama cuando el diagrama es grande y es necesario dividirlo.
	Líneas de flujo. Indican la secuencia del flujo de las operaciones del diagrama.

Ilustración: Procedimiento de pesca Artesanal de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L

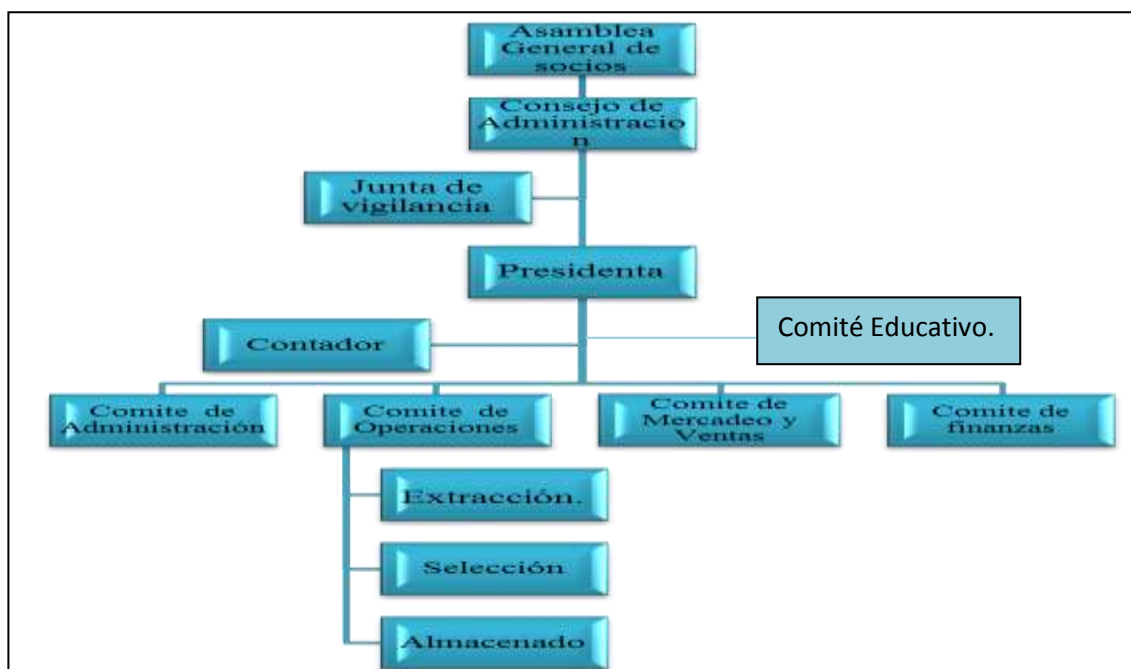
Diagrama # 5: Diagrama de Procedimientos.



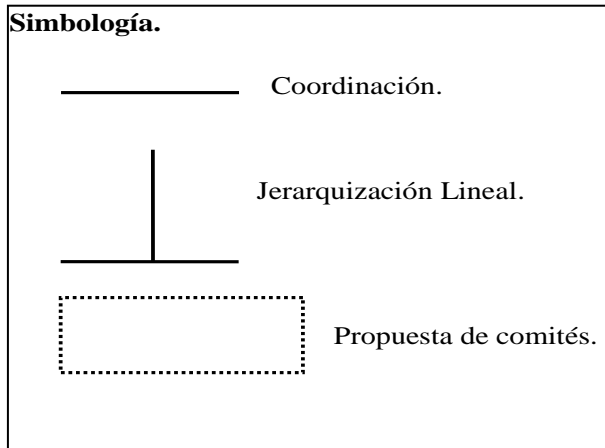
3.5.2 Estrategias Organizacional.

Establecer una estructura organizacional que cubra las necesidades que tiene la cooperativa es fundamental para identificar las funciones específicas por puesto facilitando el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa en base a capacitaciones a fin de lograr eficiencia en sus actividades. La estructura organizacional para la asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L es de manera vertical para mantener una jerarquía, funciones específicas, obtener información oportuna. Está conformada por Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidenta, sin embargo de acuerdo a su necesidad organizacional se debe tener en cuenta el comité de educación, un contador, comité de Administración, de operaciones, de mercadeo y ventas, y el comité financiero, por lo que elaboran manuales de funciones donde se definen las funciones de cada uno de ellos.

Diagrama #6: Organigrama Propuesto Para La Asociación Cooperativa de Producción pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la Ciudad de la Unión.



Fuente: Elaboración Grupo de Tesis 14 de Noviembre del 2014.



☞ Descripción de Funciones.

☞ Asamblea General de Asociados:

Definida como la máxima autoridad de la cooperativa. Los acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, y todos los asociados presentes o ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a la ley. Convoca a reunión a todos los asociados una vez por año, para considerar la Memoria de Labores y Balance General en los que refleja la actividad cumplida por el consejo de administración.

☞ Consejo de Administración:

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, que está integrada por miembros electos de la Asamblea General de Asociados para un periodo no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual está regulado en sus Estatutos. Su conformación se detalla así: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y tres suplentes.

☞ Junta de Vigilancia:

Ejerce la supervisión de las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos de los órganos administrativos así como los empleados. Su integración es por

miembros electos por la Asamblea General de Asociados. Está constituido por: Presidente, Secretaria, Vocal y dos suplentes.

☛ **Comité de Educación:**

Sus funciones estarán bajo sujeción a las normas y presupuestos que les señale el Consejo de Administración. Su función es el desarrollo de programas de educación cooperativista y adiestramiento entre los asociados, directivos, empleados y demás funcionarios de la Cooperativa. Estará constituido por tres miembros designados por el Consejo de Administración, para un periodo de tres años. La designación incluye a Presidente, Secretaria, Vocal y dos Suplentes

☛ **Comité de Administración.**

Cargo que será desempeñado por la presidenta de la cooperativa y en su ausencia por un suplente. Es la encargada de tomar decisiones referentes a las actividades de la cooperativa, designar a los encargados de realizar las actividades y recibir los reportes de las mismas. También informara a la junta directiva la información pertinente

☛ **Comité de Operaciones.**

Este departamento será el encargado de garantizar la correcta realización de los procesos de extracción y demás actividades relacionadas con la pesca, como inspección de insumos, mantenimiento de maquinaria y equipo, empacado, elaborar reportes de trabajo, tiempo laborado etc. También debe cuidar la calidad e higiene de los mariscos. Este departamento estará a cargo de la persona designada por la presidenta.

☛ **Comité de Mercadeo y Ventas.**

Las funciones a desempeñar por este departamento son: determinaran las estrategias para la compra y venta del producto. Elementos como el producto,

precio, canales de distribución y promoción son desarrollados y supervisados por esta área.

También recibir pedidos de los clientes que soliciten los productos a domicilio, Está a cargo de la publicidad a emplear. Este departamento informara a la presidenta de las compras y ventas realizadas, los gastos originados por esas actividades y otra información que se considere necesaria. El cargo lo desempeñara la persona designada por la presidenta

☛ **Comité de Finanzas.**

Este departamento es el encargado de manejar los recursos financieros de la cooperativa, de asignar los mismos a las actividades a realizar y de llevar el control de ingresos y egresos. Es responsable además de salvaguardarlos cuidando que no haya malversación de los recursos y que sean empleados cuando de verdad se necesiten. De todo ello debe informar a la presidenta. El puesto será desempeñado por la actual tesorera pues es quien mejor conocimiento tiene de la situación actual en cuanto a finanzas.

constantemente a medida surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la Asociación.

MANUAL DE FUNCIONES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L



3.5.2.1 Manual de Funciones.

Propuesta de manuales administrativos, con el objetivo de que la Cooperativa cuente con un documento por escrito, donde se dé a conocer la estructura orgánica, así como definir en forma correcta, lógica y detalladas las actividades encomendadas a cada una de las áreas para la ejecución eficiente de la misma. Además que estos sirvan como guía de orientación para el mejor desempeño en sus funciones.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda la Cooperativa, no deben de ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización sino que deben reformarse



**Asociación Cooperativa de Producción
Pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la
Ciudad de La Unión**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asamblea general de socios.

RELACIONES DE AUTORIDAD.

DEPENDENCIA: Ninguna.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Consejo de Administración, comité de vigilancia.

RELACIONES DE TRABAJO.

DENTRO DE LA UNIDAD: Consejo de Administración, comité de vigilancia, presidencia.

CON OTRAS UNIDADES: Todas las áreas de la cooperativa.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Junta de vigilancia, Consejo de Administración.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES.

GENERALES:

- Realizar las reuniones ordinarias y extraordinarias.

ESPECIFICAS:

- Integración y/o expulsión de asociados y asociadas
- Aprobación y modificación de estatutos y reglamentos internos.
- Disolución, liquidación, fusión y/o integración.
- Elección y/reelección de directivos.
- Decidir sobre la distribución de los excedentes.
- Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión.



**Asociación Cooperativa de Producción
Pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la
Ciudad de La Unión**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Consejo de Administración

RELACIONES DE AUTORIDAD.

DEPENDENCIA: Asamblea general de socios.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Presidencia.

RELACIONES DE TRABAJO.

DENTRO DE LA UNIDAD: Presidencia.

CON OTRAS UNIDADES: Todas las áreas de la cooperativa.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Asamblea general de socios junta de vigilancia, presidencia.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES.

GENERALES:

- Encargado de la dirección y administración de la cooperativa.

ESPECIFICAS:

- Reunirse mensualmente o cuando el caso lo amerite.
- Preparar y convocar reuniones de asamblea.
- Contribuir a evaluar los problemas que se susciten.
- Presentar informes periódicos a órganos superiores de las organizaciones.
- Designar un administrador o gerente.
- Autorizar la cancelación de las aportaciones de los asociados que renuncien voluntariamente.
- Velar por el buen uso de los recursos técnicos y materiales de la cooperativa.



**Asociación Cooperativa de Producción
Pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la
Ciudad de La Unión**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Junta de vigilancia.

RELACIONES DE AUTORIDAD.

DEPENDENCIA: Consejo de administración.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguno

RELACIONES DE TRABAJO.

DENTRO DE LA UNIDAD: Presidencia, consejo de administración, asamblea general de socios.

CON OTRAS UNIDADES: presidencia, consejo de administración, consejo de vigilancia.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Ninguna.

CON PARTICULARES: Ninguna.

FUNCIONES.

GENERALES:

- Ejercer la supervisión de todas las actividades de la cooperativa.

ESPECIFICAS:

- Velar por el actuar de los demás órganos de gestión sea conforme lo establece la ley de cooperativas.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea y consejo de administración.
- Velar por las actividades de la cooperativa que estén de acuerdo con la visión, misión y objetivos.
- Atender, investigar y proceder de acuerdo a estatutos y reglamentos las quejas de los empleados.
- Revisar periódicamente los libros de acta de asamblea y consejo de administración.



**Asociación Cooperativa de Producción
Pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la
Ciudad de La Unión**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Presidencia.

RELACIONES DE AUTORIDAD.

DEPENDENCIA: Consejo de Administración.

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Comité de Administración, Comité de Operaciones, Comité de Mercadeo y Ventas, Comité de Finanzas, Contador Externo.

RELACIONES DE TRABAJO.

DENTRO DE LA UNIDAD: Consejo de Administración, Asamblea General.

CON OTRAS UNIDADES: Todas las áreas de la cooperativa.

CON OTRAS DEPENDENCIAS: Asamblea General de socio, Junta de vigilancia, Consejo de Administración.

CON PARTICULARES: Pescadores.

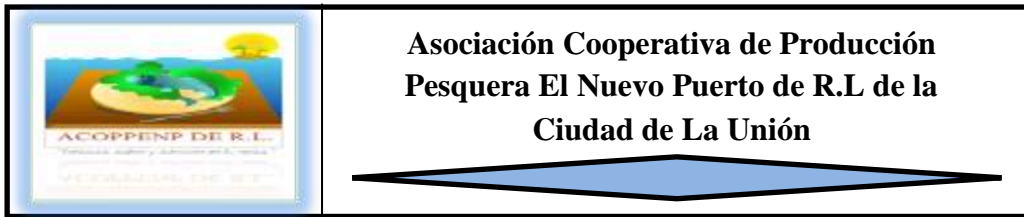
FUNCIONES.

GENERALES:

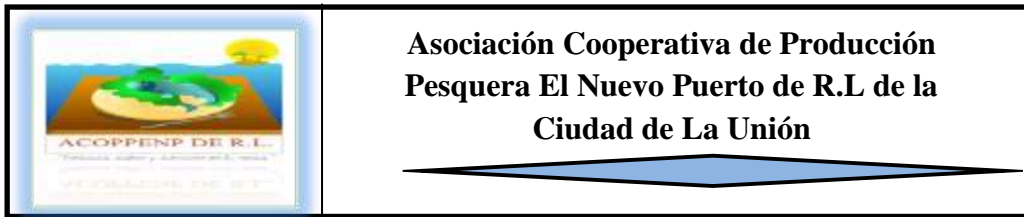
- Rendir cuentas y mantener informado a la Junta Directiva de su gestión y la de sus áreas subordinadas.
- Integrar los Comités para los que sea designado.
- Determinar medidas especiales y requerir planes de acción a las áreas subordinadas

ESPECIFICAS:

- Representar a la Cooperativa en reuniones de trabajo con otras organizaciones.
- Promover la formación y capacitación de las socias y propiciar el establecimiento de planes y programas de apoyo e incentivos.
- Convocar a reuniones periódicas con el personal a su cargo.





IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: Comité de Administración.
RELACIONES DE AUTORIDAD.
DEPENDENCIA: Presidenta. PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ningunos
RELACIONES DE TRABAJO.
DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna CON OTRAS UNIDADES: Todas las áreas de la cooperativa. CON OTRAS DEPENDENCIAS: Asamblea General de socio, Junta de vigilancia, Consejo de Administración, presidenta CON PARTICULARES: Nadie
FUNCIONES.
GENERALES: <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar las actividades productivas. - Elaborar planes y proyectos para el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la Cooperativa. - Supervisa el desempeño del personal y equipo de la Cooperativa - Hacer efectivo el salario de cada empleado ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> - Debe elaborar y presentar ante la Asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la Cooperativa. - Designa cuando lo establezcan los Estatutos, el Comité de Educación y otros Comités Especiales




IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: Comité de Comercialización y Ventas
RELACIONES DE AUTORIDAD.
DEPENDENCIA: Presidenta. PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguno.
RELACIONES DE TRABAJO.
DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguno CON OTRAS UNIDADES: Todas las áreas de la cooperativa. CON OTRAS DEPENDENCIAS: Asamblea General de socio, Junta de vigilancia, Consejo de Administración, presidenta CON PARTICULARES: Pescadores.
FUNCIONES.
GENERALES: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las transacciones relacionadas con Marketing. ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente. - Diseñar y poner en marcha una mezcla promocional efectiva - Formular e implementar estrategias de venta - Mantener descamado y sin viseras el producto que se venderá con valor agregado - Clasificar los diferentes productos que se van a vender de acuerdo a su tamaño y precio - Crear un clima organizacional agradable en la sala de venta - Mantener limpias las heleras donde se mantendrá el producto. Otras actividades que correspondan al cargo

	<p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la Ciudad de La Unión</p>
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: Comité de Finanzas
RELACIONES DE AUTORIDAD.
DEPENDENCIA: Comité de Finanzas PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ningunos
RELACIONES DE TRABAJO.
DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna CON OTRAS UNIDADES: Todas las áreas de la cooperativa. CON OTRAS DEPENDENCIAS: Asamblea General de socio, Junta de vigilancia, Consejo de Administración, presidenta CON PARTICULARES: Nadie
FUNCIONES.
GENERALES: <ul style="list-style-type: none"> - Llevar el registro contable de todas las transacciones financieras en las que incurra la empresa de manera clara, precisa y ordenada a fin de presentar información confiable. ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y presentar las declaraciones de IVA y Renta - Elaborar y presentar los Estados Financieros de la empresa - Realizar los registros contables correspondientes a las compras de materiales y ventas de artículos terminados. - Reportar y corregir anomalías en los Estados Financieros - Otras actividades que correspondan al cargo

	<p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la Ciudad de La Unión</p> 
---	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: Selección.
RELACIONES DE AUTORIDAD.
DEPENDENCIA: Comité de Operaciones PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ningunos
RELACIONES DE TRABAJO.
DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna CON OTRAS UNIDADES: Comité Administrativo Comité de Mercadotecnia y ventas. CON OTRAS DEPENDENCIAS: Nadie CON PARTICULARES: Nadie
FUNCIONES.
GENERALES: - Encargado de seleccionar y clasificar cada uno de los productos. ESPECIFICAS: - Separar los productos por especies (Peces, Camarones, etc.) - Lavar debidamente cada uno de los productos. - Entregar al encargado de almacenamiento. - tras actividades que correspondan al cargo.

	<p>Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L de la Ciudad de La Unión</p> 
---	--

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: Almacenado.
RELACIONES DE AUTORIDAD.
DEPENDENCIA: Comité de Operaciones PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ningunos
RELACIONES DE TRABAJO.
DENTRO DE LA UNIDAD: Ninguna CON OTRAS UNIDADES: Comité Administrativo Comité de Mercadotecnia y ventas. CON OTRAS DEPENDENCIAS: Nadie CON PARTICULARES: Nadie
FUNCIONES.
GENERALES: <ul style="list-style-type: none"> - Se encarga de almacenar y transportar el producto a la sala de venta. ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> - Prepara Hieleras con suficiente hielo - Coloca el producto según haya sido seleccionado en las hieleras. - Transporta producto a la sala de venta - Verifica la temperatura de los productos cada 20 minutos. - Otras actividades que correspondan al cargo.

3.5.3 Integración

Se propone que se abra la membresía a personas del sexo masculino para que realicen el proceso de extracción de la pesca y no sea necesario contratar a personas que no forman parte de la cooperativa.

3.5.4 Dirección.

3.5.4.1 Estrategias de Desarrollo de Personal.

Fortalecer el funcionamiento del recurso humano con el que cuenta la cooperativa, al adquirir mayores conocimientos necesarios para que las socias de la cooperativa realicen el trabajo de manera eficiente y eficaz.

☛ Acciones a implementar para el desarrollo del personal.

- ✓ Implementar y aplicar capacitaciones constantes al personal encargado de los procesos administrativos, para un manejo eficiente de cada una de las actividades empresariales asociativas.
- ✓ Gestionar capacitaciones constantes con expertos en las áreas de comercialización y extracción de los productos pesqueros, para que el trabajo que desarrolle la fuerza laboral sea de calidad, en el tiempo que se necesita, con bajos costos y sobre todo la capacidad de reaccionar con rapidez y eficiencia ante las necesidades de los clientes.
- ✓ Brindar capacitaciones a las socias para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.

Las capacitaciones deberán ser gestionadas ante los organismos que brindan apoyo técnico al sector cooperativo, en este caso Centro de Desarrollo de la

Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA), Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para la Zona Oriental (PRODEMORO), etc. Tomando en cuenta que no se incurrirá en ningún gasto de capacitaciones porque estas entidades las brindan en forma gratuita.

3.5.4.2 Estrategias motivacional para socias.

- ✓ Mejorar las condiciones laborales para que las socias se sientan satisfechos y desempeñen eficientemente su trabajo, para mejorar las condiciones laborales de las socias como de la cooperativa, se le propone que adecuen el local que les han otorgado en comodato la alcaldía, ubicado en la Colonia San Carlos de la Ciudad de la Unión, ya que el local donde operan actualmente no es propio ni reúne las condiciones laborales adecuadas.
- ✓ Darles una canasta básica a las socias y empleados en fecha de su cumpleaños para que se motiven y se sientan importantes.
- ✓ Realizar actividades sociales (cenas excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas a las socias y empleados de la cooperativa y sus familiares, para fechas especiales como (semana santa, navidad, días feriados, etc.) con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo asociativo, esto contribuirá a una mayor integración de cada uno de los miembros de la cooperativa.

3.5.4.3 Estrategia de recompensa para mejorar el factor motivación.

Reconocer a los empleados para que mantengan los estándares de rendimiento ideal en el desarrollo de cada una de sus actividades.

- ✓ Otórgales un bono económico a los empleados al final del año para que estos los motive a seguir cumpliendo con sus labores de manera eficiente y eficaz.
- ✓ En cuanto a las socias de la cooperativa, otorgarles vales de súper, a las socias que durante 3 meses asistan sin falta a todas las reuniones que se les convoque y participen en todas las actividades que se desarrollen dentro de la cooperativa.

3.5.4.4 Comunicación:

En la cooperativa se debe implementar una comunicación escrita ya que es una muy buena forma de guardar referencias, también se debe hacer uso de la comunicación vertical o descendente ya que es la más propicia para la cooperativa debido que la comunicación fluye de niveles superiores a niveles inferiores. Esto funciona muy bien en este tipo de empresas ya que es una cooperativa pequeña y es más fácil practicar este tipo de comunicación.

3.5.4.5 Liderazgo.

Se propone la práctica de un liderazgo democrático en el cual se tomen en cuenta las opiniones que tengas las socias y todos los miembros de las cooperativas.

3.5.5 Control.

3.5.5.1 Formato de Controles Administrativos.

Establecer formatos de controles internos administrativos que satisfagan las necesidades de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo

Puerto de R.L, en la obtención y presentación de la información en la forma lo más eficiente posible.

☛ **Control de Aportaciones por Asociadas.**

Documento que es indispensable para llevar un control de cada uno de las socias de la cooperativa en relación a sus aportaciones, y cada una de las actividades que ello genera.

Cuadro #13 Formato de Aportaciones de las socias.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L					
CONTROL DE APORTACIONES POR ASOCIADAS					
Nombre del Asociado/a _____					
Numero de Asociado/a _____					
Fecha	Nº Recibo	Valor de Aportación	Capitalización	Retiros	Saldos

Fuente: Elaboración Propia.

✓ **Control de extracción.**

Este registro ayudara a conocer los tipos de producto que se extraen y el rendimiento por cada una de las lanchas.

Cuadro #14 Formato de control de extracción de Productos Marinos.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L						
CONTROL DE EXTRACCION DE PRODCUTOS MARINOS						
Nombre del pescador: _____						_____ Mes
de: _____		Año _____				
Fecha	Nº de Equipo	Cantidad en Libras	Tipo de producto	Valor Unitario por libra y Especie	Valor Total	Líquido a Pagar
TOTAL DEL MES						\$

Fuente: Elaboración Propia.

✓ **Control de Ventas**

Este control servirá para plasmar las ventas mensuales, el número de lanchas que se utilizaron y los viajes que se realizaron para la extracción de producto y conocer el valor en libras.

Cuadro #15 Formato Control de Ventas de Productos Pesqueros.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L				
Control De Ventas De Productos Pesqueros				
Nombre del pescador: _____ Mes de: _____				
_____ Año _____				
Mes	Días de Pesca	lanchas	Viajes	Libras de Producto
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Total				

Fuente: Elaboración Propia.

3.5.5.2 Controles Contables.

✓ **Control de Gastos de Operación.**

La información que se obtenga de este control será base para completar los datos requeridos en el presupuesto de caja y para elaborar este control serán relevantes los comprobantes de egresos que sean emitidos en relación a los gastos que se lleven a cabo.

Cuadro #16 Formato de Control de Gastos de Operación.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L									
CONTROL DE GASTOS DE OPERACIÓN									
Gastos de Administración					Gastos de Venta				
Fecha	Cantidad	Descripción del Gasto	Precio Unitario	Total	Fecha	Cantidad	Descripción del Gasto	Precio Unitario	Total
TOTAL DEL MES				\$	TOTAL DEL MES				\$

Nombre: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Firma: _____

Elaboro: _____

Autorizo: _____

✓ **Comprobante de Control de Egresos.**

Documento que servirá para registrar las salidas de efectivo de la cooperativa.

Cuadro # 17 Formato de Comprobante de Egreso.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L		
Comprobante de Egreso		
Ciudad de la Unión _____ de _____ del 200 _____		Por:
\$ _____		
Código	Concepto	Haber
La suma de:		

Hecho por: _____ **Revisado por:** _____ **Autorizado por** _____

3.6 Plan Mercadológico.

El diseño de este plan tiene como propósito dar a conocer a la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L a nivel local e incrementar la comercialización del producto, a través de la creación de un empaque, marca, logo y eslogan para mejorar la presentación del producto, proponiendo descuentos especiales en los precios, así como también haciendo publicidad por medio de banner, hojas volantes y publicidad móvil, especialmente de los productos corvina y boca colorada.

3.6.1 Segmentación de clientes.

La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un

mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en el desempeño del mismo. Los clientes los dividiremos en dos segmentos.

☞ **Clientes minoristas.**



☞ **Clientes detallistas.**



➤ **Clientes minoristas.**

Restaurantes.

Hoteles.

Comedores.

➤ **Clientes detallistas.**

Mercados Municipales.

Mercados comunes.

✓ **Competencia.**

La competencia directa son las otras cooperativas de la zona. Además otras especies de peces que se consumen en el salvador extraído en forma artesanal o industrial de altamar, que también compiten en precio y calidad con el producto de la cooperativa y productores nacionales.

✓ **Otros productos sustitutos.**

Desde el punto de vista del consumo humano el producto tiene como sustituto la carne de res, carne de pollo, carne porcina y las otras especies marinas de consumo humano.

El plan Mercadológico se desarrollara tomando en cuenta las 4, ps con las actividades siguientes:

3.6.2 Producto.

El producto que se comercializará será la corvina y boca colorada. El cual es un producto nutritivo con alto grado de proteínas y fosforo, poseen mucha demanda.

Se implementara una mejora en la presentación del producto para que sea más atractivo para los clientes. Se diseñara un moderno empaque para entregar el pescado, el cual permitirá al consumidor identificarlo a primera vista, se imprimirán 1,000.00 ejemplares a \$0.05 cada una.

☛ Empaque.

Ejemplo de bolsas tipo gabacha de tres presentaciones diferentes para entregar el pescado de acuerdo al tamaño, con mayor presentación.

✓ Bolsas Tipo Gabachas.



☞ Marca

“**A.C.O.P.P.E.N**”. Derecho exclusivo de la Asociación Cooperativa El Nuevo Puerto de R.L para comercializar su producto.

☞ Logo.

Para que respalde las actividades comerciales de la Asociación Cooperativa, el diseño de este logo, toma como base la imagen de un pez porque, precisamente representa el rubro al que se dedica La Cooperativa.



☞ Eslogan

Frase con la que la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L se identificará con los consumidores. “**Frescura, sabor y nutrición en tu mesa**”

3.6.3 Precio.

☞ Descuento.

Después de las primeras diez libras de producto a precio normal, el cliente es favorecido con un 5% de descuento en cada libra adicional a

su compra. Teniendo en cuenta que el precio por libra de la corvina es de \$1.50 y el precio por libra de la boca colorada es de \$2.00. Estos precios se establecen según los precios que se manejan en el mercado en esos momentos.

3.6.4 Promoción.

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L para comercializar el producto se auxiliará de un programa promocional el cual en su fase de operación tendrá como principal objetivo el poder posicionar la cooperativa en los mercados de marisco de La Unión. Como un producto que sea diferenciado por su sabor, calidad y sobre todo su precio. Pero para poder lograrlo, esta se apoyara de los siguientes métodos promocionales, mediante banners, hojas volantes y publicidad móvil.

☞ Banner.

Este banner publicitario tendrá medidas de dos metro de largo por uno de ancho y estará ubicado en el desvío de la Col. San Carlos por el cementerio general de La Unión. Es un lugar estratégico donde generalmente circula gran cantidad de población y de esta manera se logre identificar fácilmente la ubicación de la asociación.

El diseño del banner publicitario contendrá la información más importante que son la marca, logo, slogan, dirección y teléfono, el cual tendrá un costo de \$15.00 (El banner propuesto será donado por el grupo de trabajo.)



Fuente: Elaboración Propia.

☞ **Hojas volantes.**

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. Lo cual tendrá un costo de elaboración de \$45.00 por una cantidad de 1,500 ejemplares.



Fuente: Elaboración Propia.

☞ **Publicidad móvil.**

“Deléitese con mariscos de calidad a buen precio y exquisito sabor”... solo en la Cooperativa ACOPPEN DE R.L se lo tenemos. Visítenos en Col San Carlos La Unión. Para pedidos especiales puede llamar al teléfono 78100526 Visítenos será un placer atenderle..... ACOPPEN DE R.L. Frescura, sabor y nutrición en tu mesa”

La cuña radial, será transmitida, utilizando el pick up y megáfono adquirido por la cooperativa para realizar promoción del producto. El cual se podrá escuchar, en los lugares más poblados de La Unión. Entre los 15 y los 30 de cada mes que es donde la demanda aumenta por días de pago.

☞ **Participación en Festivales Gastronómicos.**

Los festivales gastronómicos estarán enfocados a las diferentes formas de cómo preparar el pescado, estos se realizarán, con el propósito de activar las actividades de la Asociación Cooperativa El Nuevo Puerto de R.L. y así, ir posicionando la Cooperativa en el mercado.

Dichos festivales, se realizarán en coordinación y colaboración con la alcaldía municipal de La Unión y se programaran en el marco de las fiestas patronales debido a que en esas fechas se da una afluencia masiva de personas para disfrutar de dichas fiestas, y el último sábado de cada mes. El lugar propuesto para su realización es el parque público enfrente de la Alcaldía.

En dichos festivales las socias darán degustaciones y también se tendrán a la venta ricos platillos de mariscos, estos costos no se toman en cuenta en la inversión inicial debido a que los mariscos serán tomados de la cooperativa y los insumos para cocinarlos se recuperarán con la venta de los mismos.

✓ **Los platillos a preparar en los festivales serán los siguientes:**

Recetas.

- **Cebiche de pescado y camarón.**

También conocido como cebiche mixto, es un plato muy parecido o casi idéntico al cebiche de pescado común, la única variante es que éste además

del pescado, la cebolla y el resto de los ingredientes contiene camarón. Se sirve sobre una hoja de lechuga en un plato con galletas saladas a un costado



Los ingredientes para preparar un cebiche de pescado y camarón con rendimiento para dos personas son los siguientes:

8 conchas grandes

- 125 g de pescado

- 230 g de sal

-125 g de camarones cocidos

- 750 ml de jugo de limón

- 60 g de tomate picado

- 30 g de cilantro picado

- 60 g de cebolla cortada en julianas

- Sal, pimienta y orégano al gusto

Al igual que en el cebiche de pescado, éste se corta en cuadros pequeños y se deja reposar en la sal durante una hora. Después se lava para que no quede muy salado y se pone a curtir en el jugo de limón durante media hora. Después se mezcla con el resto de los ingredientes y se sazona al gusto.

- **Cebiche de camarón.**

El cebiche de camarón está preparado, como los demás cebiches mediante la cocción del camarón en jugo de limón, pero hay quienes prefieren cocer el camarón de la forma tradicional, en agua hirviendo, antes de agregarlo al jugo de limón y los demás ingredientes. Éste también suele servirse en un plato con una hoja de lechuga o no y galletas saladas a un costado.



Los ingredientes para preparar cuatro platos de cebiche son los siguientes:

- 460 g de camarón
- 90 g de cebolla
- 60 g de apio
- 30 g de ajo
- Hielo picado
- 750 ml de jugo de Limón
- 90 g cebolla morada cortada en julianas
- 270 g de tomate picado
- 45 g de cilantro
- Sal, pimienta y orégano al gusto

Para cocer los camarones se pone a hervir agua con ajo, cebolla y apio. Cuando está en ebullición se introducen los camarones pelados y se deja en el fuego de tres a cinco minutos y se verifica que estén bien duros. Se retiran del

fuego e inmediatamente se vierten en un recipiente con hielo, esto detendrá la cocción y el camarón estará templado y no deshecho.

Una vez fríos, se ponen a curtir con jugo de limón. Se colocan en un sopero los vegetales, luego los camarones y al final el jugo del cebiche, por último, se sazona con pimienta y orégano y se mezcla bien.

- **Sopa de Bagre.**



El bagre, conocido popularmente como pez gato, es un pez que se caracteriza por tener bigotes o barbas alrededor de la boca y la cola bifurcada. Ésta sopa es típica del departamento de La Unión, consiste en un caldo a base de bagre junto con otros ingredientes como ajo, cebolla, chile verde y otros más que le dan un sabor exquisito.

.

Los ingredientes para preparar dos platos de sopa de bagre son los siguientes:

- Un bagre de 460 g
- 60 ml de jugo de limón
- 12 g de achiote
- 2 dientes de ajo (60 g)

- 90 g de chile verde mediano
- 120 g de cebolla
- 270 g de tomate molido
- 2 hojas de laurel
- Sal al gusto

Se limpia el bagre y se deja reposar en jugo de limón por cinco minutos, la cabeza la cola y el espinazo se ponen a cocer en agua abundante. Se fríe el bagre con las especias y se retira del fuego. Después se fríe la cebolla y el chile y se le agrega el tomate molido para dejarlo cocer por 10 minutos. Luego se agrega el caldo donde se cocieron las cabezas colándolo y se agrega el laurel para dejarlo hervir otros 10 minutos. Después se añade el bagre cortado en pedazos y se deja hervir por cinco minutos más y se ajusta con sal.

- **Sopa de pescado.**

Éste plato consiste en un caldo hecho a base de pescado, ya sea corvina, boca colorada o el de cualquier preferencia, junto con otros ingredientes como zanahoria, apio o cebolla que le dan a ésta sopa un sabor muy característico.



Los ingredientes para preparar cuatro platos de sopa de pescado son los siguientes:

- 10 pescados (preferiblemente boca colorada) de 120 g cada uno, cortados en trozos (conservar las cabezas).
- 125 g de zanahoria
- 90 g de cebolla

- 100 g de apio
- 2 cabezas de ajo (200 g)
- 60 g de espinaca
- 270 g de tomate molido
- Sal y pimienta al gusto

Se cuecen los pescados en agua a cubrir hasta que las cabezas se deshagan. En otra olla se saltean los vegetales con ajo, se añade el tomate molido, el caldo del pescado y los trozos de éste, sal y pimienta al gusto. Cuando hierve se añade espinaca y se deja cocinar por entre 10 y 15 minutos.

- **Coctel de camarón en salsa rosada.**

Éste plato es uno de los más conocidos a nivel gastronómico en cuanto a mariscos, y se destaca en que se hace a base de salsa de tomate y mayonesa, generalmente se acompaña con pancitos o galleta.



Los ingredientes para preparar un plato de coctel de camarones en salsa rosada son los siguientes:

- 200 g de camarones
- 15 ml de jugo de limón
- 60 g de mayonesa
- 60 g de salsa de tomate tipo kétchup

Se cocinan los camarones por diez minutos en agua añadiéndoles el jugo de limón, se retiran los camarones y se dejan enfriar. Para hacer la salsa rosada se mezcla la mayonesa con la salsa de tomate tipo kétchup. Se mezcla hasta

obtener el color rosa característico, se agregan los camarones y se mezcla bien.

- **Tortas de pescado.**



Este plato es similar al pescado se con envuelto en huevo, la diferencia está en Los ingredientes que éste lleva así como en su forma de preparación.

Los ingredientes para preparar tortas de pescado con rendimiento para ocho personas son los siguientes:

- Un pescado seco de 1380 g
- 690 g de harina de maíz
- 360 g tomates
- 300 g cebolla
- 240 g de chile verde
- 5 g de comino
- 5 g de pimienta negra
- 6 huevos
- 180 g repollo pequeño (opcional)
- 75 ml de aceite
- 50 g de ajo

- 12 g de achiote
- Sal al gusto

Se pone el pescado seco en remojo por ocho horas, se retira el agua y se descama, luego se cortan cinco porciones de carne de pescado, prefiriendo los trozos más gruesos, cada uno será una torta.

El resto, la cabeza, el espinazo y trozos de carne pequeños, se cuecen en agua junto a un tomate, una cebolla, un chile verde y cuatro dientes de ajo. Se sazona con sal, comino y pimienta negra. Cuando ya se tenga un caldo, se retiran los huesos, se licua el resto, se pasa por el colador y se reserva. Éste caldo será la base para la sopa.

Después se licúan los tomates, el chile verde y los dientes de ajo restantes con dos tazas de agua para obtener una salsa, se agrega a la harina de maíz y se obtendrá una masa. Se puede agregar achiote para dar un mejor color. Aparte se bate los huevos por unos seis minutos y se agregan a la masa, de forma que se logre una pasta homogénea y se añade una cucharada de aceite caliente.

Cada trozo de pescado se sumerge en esta pasta, a fin de que quede totalmente cubierto y se fríe en abundante aceite caliente por ambos lados. Cuando ya está dorado se saca y se reserva. Se vuelve a poner al fuego el caldo de pescado ya colado, se integra el repollo cortado en trozos, y se deja hervir por 10 minutos, si se desea se disuelve un poco de la masa de maíz sobrante y se integra al caldo para que espese un poco. Se agregan las tortas de pescado cuando el caldo esté hirviendo, se deja un momento al fuego y se verifica la sazón. Se sirve de inmediato en platos soperos.

3.6.5 Plaza o distribución.

La distribución abarca un conjunto de operaciones necesarias para llevar los productos desde el lugar de extracción hasta el consumidor final, por esa razón se propone que en la casa de habitación de la presidenta se sigan realizando las operación relacionadas con la extracción de la pesca por la ubicación estratégica debido a que queda a las orillas de la playa a unos seis metros aproximadamente. Con una mayor facilidad de acceso, y que se habilite el local propio de la cooperativa para que funcione como nuevo centro de ventas y como oficina administrativa. Se hace una segmentación de clientes para focalizar los posibles compradores realizando festivales gastronómicos.

☞ Nuevos puntos de ventas.

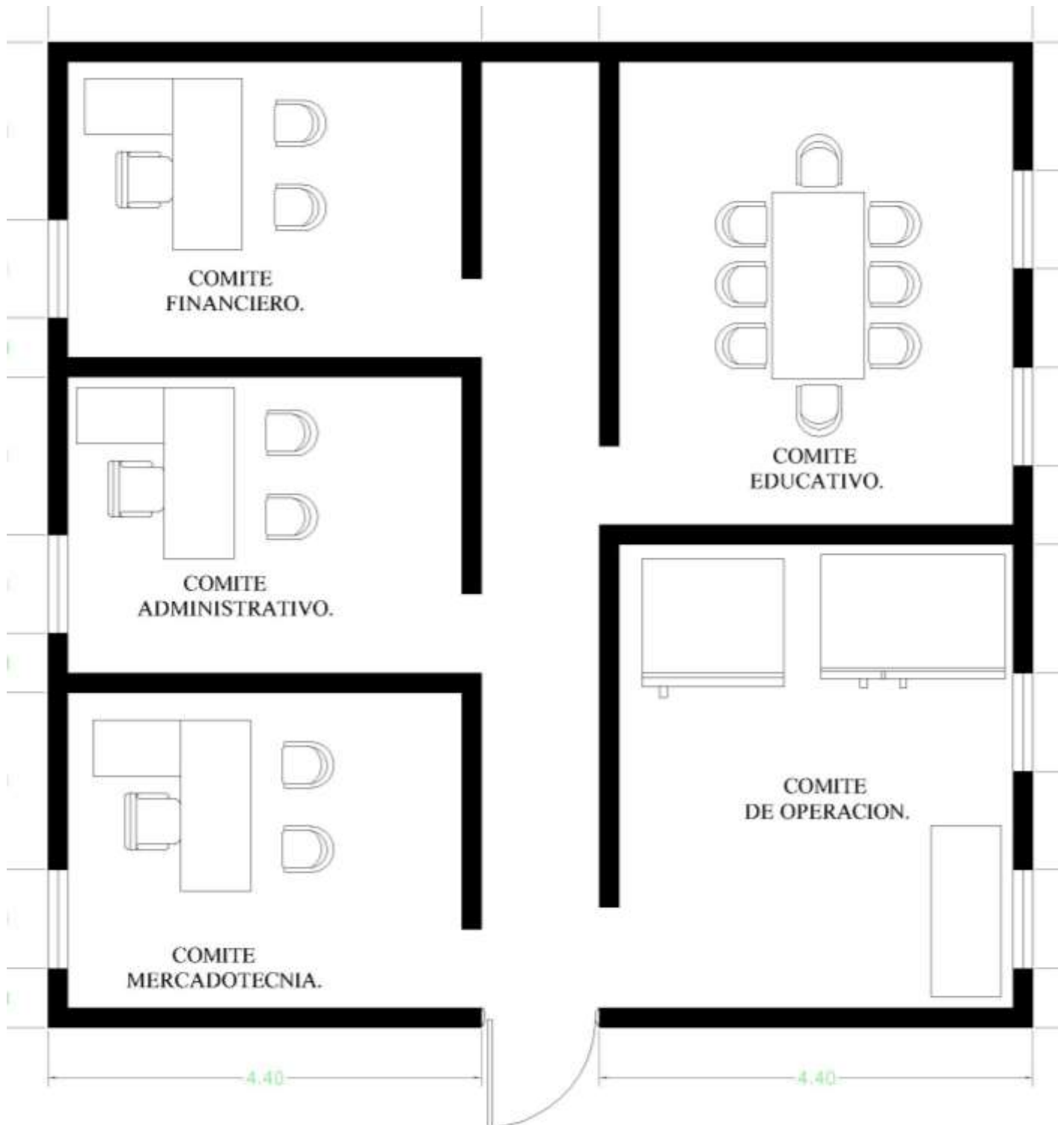
Establecer nuevos puntos de negocios en donde el comité de comercialización y venta de ACOPPENP DE R.L entreguen directamente los mariscos, sin utilizar intermediarios en diferentes locales comerciales en zonas estratégicas y céntricas que permitan lograr la atención de los consumidores, tales como el parque de La Unión, Mercado de Mariscos, Puerto de La Unión entre otros, Con las más altas condiciones de higiene, Para ello se usará el pick up que proponemos adquiera la Asociación cooperativa y estará asignada a la persona encargada del comité de producción y venta. Así mismo se repartirá mariscos a Barrios y colonias de la Ciudad de la Unión si el cliente Solicita.

3.7 Análisis técnico:

3.7.1 Distribución en planta.

En el siguiente plano se presenta un reordenamiento de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El nuevo Puerto de R.L de La Ciudad de La Unión, se realiza una distribución por cada comité para que estos tengan un

área en donde se puedan realizar las actividades correspondientes a cada comité.



3.8 Plan Financiero.

Es de vital importancia que las empresas elaboren su plan financiero acorde con las capacidades actuales con las que cuenta la empresa es por ello que es importante contar con información sobre las proyecciones futuras que tiene una determinada organización. A continuación se presenta una serie de ingresos y egresos proyectados de forma cualitativa basados en la experiencia de la presidenta, en los que incurrirá la cooperativa en las diferentes actividades que esta realizara.

3.8.1 Presupuesto de extracción Proyectados.

Para el hacer el siguiente cálculo del presupuesto de extracción por libras para el producto corvina y boca colorada reflejados en este cuadro se tomó en cuenta, la cantidad de las libras diarias extraídas por la cantidad promedio de días que se sale a pescar al mes tomando en cuenta factores climáticos para cada trimestre. Tomando en consideración solo la producción de una lancha en su capacidad máxima.

Cuadro #18: Extracción de Corvina y Boca Colorada en libras para un año.

	Trimestres				Total Libras
	1°	2°	3°	4°	
Libras de Producto					
Corvina	600.00	1,200.00	1,800.00	2,400.00	2,400.00
Boca Colorada	480.00	960.00	1,440.00	1,920.00	1920.00
Total Libras	1080.00	2160.00	3240.00	4320.00	<u>4320.00</u>

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.2 Presupuesto de Gastos de Extracción.

A continuación se elabora el presupuesto de cada uno de los gastos directos de extracción mensual y trimestral, siendo estos de gran importancia al momento de realizar cada una de las proyecciones. Se toman en cuenta todos aquellos gastos en los que se incurre para la extracción del producto como los son la gasolina, aceite para motor, hielo etc. Se debe tomar en cuenta que se propone que utilicen las tres lanchas, por lo tanto el resultado final del año se multiplicara por las tres lanchas.

3.8.3 Proyección de Ventas.

En los siguientes cuadros se reflejan las ventas proyectadas, de los productos mayormente comercializados por la cooperativa, siendo estos la corvina y boca colorada, haciendo proyecciones de ventas mensuales y trimestralmente, así como una estimación en libras para cada uno de los productos antes mencionados, para el cálculo de estas ventas se toma en cuenta el precio por libra diarias y la producción diaria, para realizar este cálculo se utilizó el método cualitativo, este método se basa en la experiencia que tiene ellos en dicha actividad

Cuadro # 19: Cálculos diarios y mensuales para el presupuesto de ventas.

Producto	Precio/Libra	Libras/Diarias	Total/Diario	Total/Mes
Curvina	\$1.25	10	\$12.50(20 días)	\$250
Boca Colorada	\$2	8	\$16(20 días)	\$320
Total		18	<u>\$28.50</u>	<u>\$570</u>

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.3.1 Estimación de ventas de Curvina y Boca Colorada para un año.

Para realizar los cálculos mostrados en el presupuesto de ventas, de igual forma se hizo a través del precio de la libra por la cantidad de días promedios que salen a pescar durante un mes, luego se multiplica por cada trimestre. Tomando en consideración solo la producción de una lancha.

Cuadro #20: Estimaciones de venta de corvina y boca colorada por año.

Trimestres					
	1°	2°	3°	4°	
Valor de Ventas					Total
Corvina	\$ 750.00	\$ 1,500.00	\$ 2,250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Boca Colorada	\$ 960.00	\$ 1,920.00	\$ 2,880.00	\$ 3,840.00	\$ 3,840.00
Total	\$1710.00	\$3420.00	\$5130.00	\$6840.00	<u>\$6840.00</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Estos datos fueron elaborados tomando en cuenta todos los fenómenos que se puedan presentar y que afecten a la extracción de los productos. Y se deberá tomar en cuenta que se utilizaran las tres lanchas.

3.8.3.2 Materiales necesarios para la extracción mensual.

Para este cálculo se tomó en cuenta los costos unitarios de los materiales por la cantidad de producto, para una lancha.

Cuadro #21: Costos mensuales de materiales para la extracción

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

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.3.2 Materiales necesarios 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.

Cuadro #22: Costos Anuales para la extracción.

Materiales Directos	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual Acumulado
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
Total					<u>\$325.71</u>

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.4 Estimación de Gastos de Operación.

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.

Cuadro #23: Tabla de Gastos Operativos

Gastos Indirectos	Mensual	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual Acumulada
Agua	\$6.00	\$18.00	\$36.00	\$54.00	\$72.00	\$72.00
Electricidad	\$100.00	\$300.00	\$600.00	\$900.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Teléfono	\$10.00	\$30.00	\$60.00	\$90.00	\$120.00	\$120.00
Papelería y útiles	\$25.00	\$75.00	\$150.00	\$225.00	\$300.00	\$300.00
Contador	\$100.00	\$300.00	\$600.00	\$900.00	\$1200.00	\$1,200.00
Total	\$141.00	\$423.00	\$846.00	\$1,269.00	\$1,692.00	<u>\$2,892.00</u>

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.5 Presupuesto de Gastos de Publicidad y Comercialización.

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto de algunas actividades de los gastos de publicidad en que incurriría la cooperativa, enfocadas a darse a conocer mayormente ante el mercado, como lo son el registro de la marca que su desembolso será una sola vez, las hojas volantes, las bolsas diseñadas con la marca y logo de la cooperativa entre otros gastos de publicidad serán cada trimestre.

Cuadro #24: Tabla de estimaciones de costos y gastos de ventas.

Actividad	Mensual	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total
Costo de venta						
Registro de la Marca		\$120.00				\$120.00
Bolsas tipo gabacha		\$50.00	\$100.00	\$150.00	\$200.00	\$200.00
Total						\$320.00
Gasto de venta						
Fabricación de volantes		\$45.00	\$90.00	\$135.00	\$180.00	\$180.00
Banners		\$30.00				\$30.00
Perifoneo	\$20.00	\$60.00	\$120.00	\$180.00	\$240.00	\$240.00
Total						<u>\$770.00</u>

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.6 Presupuesto de Inversión en Activos Fijos.

Se le propone a la cooperativa la adquisición de esta Maquinaria y Equipo según las necesidades detectadas para que pueda llevar mejor sus proceso en la actividad pesquera, que tengas los recursos necesarios más elementales según su tamaño para facilitar sus labores, un pick up para uso de la cooperativa así como también equipo de oficina para mejorar el ambiente laboral y lograr mayores resultados.

Cuadro #25: Estimación de Activos Fijos.

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio	Total
Hielera	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Mesas para descamado	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Mesa para arreglo y empacado	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Cuchillos	2	\$ 10.00	\$ 20.00
Recipientes	2	\$ 15.00	\$ 30.00
Freezer	1	\$298.99	\$298.99
Pick up	1	\$ 4,000	\$ 4,000
Equipo de oficina			
Escritorio	2	\$180.00	\$360.00
Silla Ergonómica	2	\$110.00	\$220.00
Mueble para Archivo	1	\$184.00	\$184.00
Total Inversión			\$5,312.99

Fuente: Elaboración Propia y Cotizaciones realizadas por el grupo de investigación.

3.8.7 Detalle de aportaciones de Socias.

La Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L inicio con un capital de \$ 252.00, constituido por las aportaciones de cada una de las socias actualmente la cooperativa presente el siguiente método de aportación:

\$ 2.00 mensual por cada uno de los socios.

\$ 42.00 mensual de aporte total.

\$ 504 anual en aportaciones de los socios.

Cuadro#26: Aportaciones de las socias.

Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L		
Balance Inicial al 01 de enero de 2014		
Valores expresados en dólares EE.UU		
<u>Activo</u>		
<u>Activo Corriente</u>		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo		\$ 504.00
Bancos	\$ <u>504.00</u>	
Total Activo		\$ <u>504.00</u>
<u>Pasivo y Patrimonio</u>		
<u>Patrimonio</u>		\$ 504.00
Capital Social	\$ <u>504.00</u>	
Total Pasivo más Patrimonio		\$ <u>504.00</u>

Fuente: Elaboración Propia.

En el esquema anterior únicamente aparece reflejado las aportaciones de las socias, lo cual constituye el dinero con el que se cuenta para poder realizar la extracción del producto.

3.8.8 Gastos de operación

En este cuadro de ven reflejado los gastos que la administración de la cooperativa desembolsa en el desarrollo de sus actividades, los gastos de ventas para lograr mayor volúmenes de ventas y la depreciación que se aplicó a la maquinaria y equipo.

Cuadro # 27: Gatos de Operación mensuales y Anuales.

ACTIVIDADES	SUELDOS Y ALARIOS	GASTO TOTAL	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
Gastos de administración			\$241.00	\$2892.00
Agua		\$ 6.00		
Teléfono		\$ 10.00		
Electricidad		\$ 100.00		
Papelería y útiles		\$ 25.00		
Contador	\$100	\$ 100.00		
Gastos de venta			\$145.00	\$1,860.00
Diseño de Marca.		\$ 120.00		
Fabricación de volantes. \$0.03 x 1500		\$ 45.00		
Banner		\$ 30.00		
Perifoneo		\$ 20.00		
Bolsa tipo gabacha		\$ 50.00		
Depreciación				\$176.10
Total gastos de operación			\$386.00	\$4,928.10

3.8.9 Depreciación de propiedad, planta y equipo.

Esta se utiliza para dar a entender que las inversiones permanentes en la planta han disminuido el potencial de su periodo de servicio, en este cuadro se realiza una depreciación anual utilizando el método de libras extraídas mensuales que consiste en dividir las libras mensuales entre el valor del bien.

Cuadro # 28: Calculo de depreciación.

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	VIDA ÚTIL/MES /libras de Extracción	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Equipo de pesca						
Hielera	2	\$ 50.00	\$ 100.00	360	\$ 0.28	\$ 3.33
Mesas para descamado	1	\$ 50.00	\$ 50.00	360	\$ 0.14	\$ 1.67
Mesa para arreglo y empacado	1	\$ 50.00	\$ 50.00	360	\$ 0.14	\$ 1.67
Cuchillos	2	\$ 10.00	\$ 20.00	360	\$ 0.05	\$ 0.67
Recipientes	2	\$ 15.00	\$ 30.00	360	\$ 0.08	\$ 1.00
Equipo de oficina						

Escritorio	2	\$ 180.00	\$ 360.00	360	\$ 1.00	\$ 12.00
Silla Ergonómica	2	\$ 110.00	\$ 220.00	360	\$ 0.61	\$ 7.33
Frízer	1	\$ 298.99	\$ 298.99	360	\$ 0.83	\$ 9.97
Mueble para Archivo	1	\$ 184.00	\$ 184.00	360	\$ 0.51	\$ 6.13
Pick up	1	\$4000.00	\$4000.00	360	\$11.11	\$ 133.33
Total			\$ 5,312.99			\$ 176.10

Fuente: Elaborado por el grupo del trabajo.

3.8.10 Estados Financieros proyectados.

Los siguientes estados financieros se alabaran con el fin de determinar qué tan factible es hacer nuevas inversiones en la cooperativa, y al hacer las proyecciones poder determinar si que tan constante es el cambio de un año a otro en cada una de sus operaciones.

3.8.10.1 Estado de Resultado.

Según estas proyecciones las ventas totales permanecen constantes para los cinco años, solo se observa una diferencia en los primeros dos años en los gastos de ventas debido a que se le proporcionara un banner a la cooperativa, y es a partir del tercer año que tendrá ese desembolso.

Asociación Cooperativa de producción pesquera el nuevo puerto de R.L ACOPPENP DE R.L

Estados de Resultados Projectados del_____.

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas totales	\$ 20,520.00	\$ 20,520.00	\$20,520.00	\$20,520.00	\$20,520.00
Costo de Ventas	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
Utilidad bruta	\$ 20,200.00	\$ 20,200.00	\$20,200.00	\$20,200.00	\$20,200.00
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	\$ 2,892.00	\$ 2,892.00	\$ 2,892.00	\$ 2,892.00	\$ 2,892.00
Gastos de venta	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00
Total de Operaciones	\$ 3,312.00	\$ 3,312.00	\$ 3,342.00	\$ 3,342.00	\$3,342.00
Utilidad antes de impuestos	\$ 17,208.00	\$ 17,208.00	\$ 16,858.00	\$ 16,858.00	\$16,858.00
Impuesto sobre la renta	\$ 4,302.00	\$ 4,302.00	\$ 4,214.50	\$ 4,214.50	\$4,214.50
Utilidad Retenida	\$12,906.50	\$12,906.50	\$12,643,50	\$12,643,50	\$12,643,50

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.10. 2 Presupuesto de Efectivo.

En este presupuesto se muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo (dinero en efectivo) de la cooperativa, para un periodo de tiempo determinado, en nuestro caso para 5 años.

Cuadro #29 cálculos del Presupuesto de Efectivo.

CONCEPTOS	SALDO INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo operativo						
Utilidad neta		\$12,906.50	\$12,906.50	\$12,643,50	\$12,643,50	\$12,643,50
Depreciaciones		\$ 176.10	\$ 176.10	\$ 176.10		
Generación bruta de efectivo		\$13,082.00	\$13,082.00	\$13,082.00	\$12,643,50	\$12,643,50
Flujo de inversiones						
Propiedad, Planta y Equipo	\$ (\$5,312.99)					
Total flujos de inversión	\$ (\$5,312.99)					
Flujo financiero						
Aporte de capital		\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00
Fideicomiso	\$ 8000.00					
Total flujo financiero	\$ 8000.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$504.00	\$ 504.00
Saldo final neto de efectivo		\$13,586.00	\$13,586.00	\$13,586.00	\$13,147.50	\$13,147.50
Saldo inicial neto de efectivo		\$ 2,687.01	\$16,273.01	\$ 29,859.01	\$ 57,031.01	\$70,178.51
Saldo final de efectivo	\$2,687.01	\$16,273.01	\$29,859.01	\$ 57,031.01	\$ 70,178.51	\$ 83, 326.01

Fuente: Elaboración Propia.

3.8.10.3 Balance general Proyectado.

En este balance se muestra una proyección de la situación económica de la cooperativa, se presenta de igual forma las ganancias de capital que esta obtendría.

Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo puerto de R.L
De la Ciudad de la Unión.

ACTIVOS	2014	2015	2016	2017	2018
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 16,273.01	\$ 29,859.01	\$ 57,031.01	\$ 70,178.51	\$ 83, 326.01
Total Activo Corriente	\$ 16,273.01	\$ 29,859.01	\$ 57,031.01	\$ 70,178.51	\$ 83, 326.01
Propiedad, Planta y Equipo					
Equipo de Pesca	\$ 5,312.99	\$ 5,140.89	\$ 4,964.79	\$ 4,788.69	\$ 4,788.69
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 176.10	\$ 176.10	\$ 176.10		
Mobiliario y equipo neto	\$ 5,140.89	\$ 4,964.79	\$ 4,788.69	\$ 4,788.69	\$ 4,788.69
Total Activo no Corriente	\$ 5,140.89	\$ 4,964.79	\$ 4,788.69	\$ 4,788.69	\$ 4,788.69
Total activos	\$ 21,713.90	\$ 34,823.80	\$ 61,819.70	\$ 74,967.20	\$ 88,114.70
PASIVOS					
Capital					
Aportaciones de socios	\$ 504.00	\$ 1,008.00	\$ 1,512.00	\$ 2,016.00	\$ 2,520.00
Fideicomiso		\$ 8,000.00		\$ 10,000.00	
Utilidades retenidas	\$ 12,906.50	\$ 25,813.00	\$ 46,456.50	\$ 59,100.00	\$ 81,743.50
Total patrimonio	\$ 12,906.50	\$ 33,813.00	\$ 46,456.50	\$ 69,100.00	\$ 81,743.50

TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL	\$ 12,906.50	\$ 33,813.00	\$ 46,456.50	\$ 69,100.00	\$ 81,743.50

Fuente: Elaboración Propia.

3.9 Valor presente neto.

Este procedimiento permite calcular el valor presente de los flujos de caja, futuros originarios para una inversión. A continuación se presentan los flujos relevantes u operativos del proyecto, a través de valor presente neto, en el cual se conocerá si el proyecto generará un beneficio o una pérdida.

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

Vt = representa los flujos de caja en cada periodo t.

I₀ = es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n= es el número de períodos considerado.

K= representa la tasa de descuento o costo de oportunidad

Cuadro #30: cálculos de valor Presente Neto.

Concepto	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018	VPN
Inversión inicial	-\$ 5,312.99						
Utilidades		\$ 12,906.50	\$ 12,906.50	\$ 12,643,50	\$ 12,643,50	\$ 12,643,50	
Depreciación		\$ 176.10	\$ 176.10	\$ 176.10			
Flujo neto de efectivo(flujo operativo)	-\$ 5,312.99	\$13,082.60	\$ 13,082.60	\$ 12,819.60	\$ 12,643,50	\$ 12,643,50	
Factor de descuento		0.916509788373573	0.839990192184572	0.769859233274959	0.705583522966274	0.646674205313700	
Valor descontado	-\$5,312.99	\$11,990.33	\$10, 989.25	\$9,869.29	\$8,921.04	\$8,176,22	\$44, 633.14

Fuente: Elaboración Propia.

El VPN es positivo y mayor que 0, entonces podemos decir que el proyecto es aceptado debido a que los flujos de efectivo del proyecto arrojan un flujo positivo de utilidad de **\$44,633.14** ello determina que el monto actual de los ingresos de la empresa sobrepasan a la inversión de la misma.

3. 9. 1 Periodo de recuperación descontado.

Cuadro #31: Periodo de recuperación descontado.

	Flujos operativos	Flujos descontados	Total recuperado
Inversión inicial	(\$ 5,312.99)	(\$ 5,312.99)	(\$ 5,312.99)
2014	\$13,082.60	\$11,990.33	\$11,990.33
2015	\$13,082.60	\$10, 989.25	\$ 22,979.58
2016	\$12,819.60	\$9,869.29	\$ 32,848.87
2017	\$12,643,50	\$8,921.04	\$ 41,769.91
2018	\$12,643,50	\$8,176,22	\$ 49,946.13

Fuente: Elaboración Propia.

El periodo de recuperación de la inversión inicial del proyecto será en el primer año.

3.10 Análisis de riesgo.

ACOPPENP DE R.L podría enfrentar riesgos internos estos son todos aquellos que se relacionan con la capacidad interna de la cooperativa, los cuales consisten en la incapacidad que tengan los directivos para administrar de una manera eficaz y eficiente para llevar al éxito a la Asociación, poniendo en marcha las diferentes estrategias para activar las operaciones y alcanzar la competitividad en el mercado. Otro factor puede ser el retiro o renuncias por parte de las socias, también se ha considerado que el desánimo a largo plazo de algunas de las socias de la cooperativa podría alterar el funcionamiento.

Por la actividad que se desarrolla que es la extracción de productos marinos, los riesgos suelen ser impredecibles y los escenarios planteados son muchos, es pieza clave el clima, Si el invierno es muy copioso y con frecuencia se dan depresiones tropicales se suspende la extracción del producto, Cuando la marea esta vaciante no se puede ir a extraer el producto lo que genera una perdida diaria generando inestabilidad productiva. Ya que si no se cuenta con un buen clima la pesca se ve alterada o frustrada por ende no se podría llevar a cabo el proyecto. También las posibles vedas que se dan por tiempos en el mar esto se toman como problemas inesperados en el proceso de extracción, además por ser un producto perecedero este corre el riesgo que se dañe.

La delincuencia es otro componente importante a tomar en cuenta, por la vulnerabilidad de la zona en donde se encuentra la cooperativa, ya que no existe mayor seguridad para proteger la maquinaria y equipo que se utiliza para la pesca. Así como también los problemas de imprevistos de la maquinaria (lanchas) influirá en el éxito o fracaso de dicho proyecto, porque este es de suma importancia para la labor extractiva.

La cooperativa también podría verse en una disminución de fondos, y si esto sucede no podría solventar el proyecto. Si disminuyen las aportaciones de las socias, afectarían el capital de la cooperativa.

El cambio de gobierno es otro factor que podría ocasionar inconvenientes al dejar de apoyar al sector pesquero. Si se aprobaran leyes que afecten la acuicultura, como ley de protección a áreas naturales ya que se les reduciría el espacio.

BIBLIOGRAFIA.

Fuentes reales.

- ✓ Administración estratégica de Arthur A. Thompson. Editorial McGraw-Hill MX, 5ta/ED, año 2008.
- ✓ Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, Ed. Onceava Edición, Editorial McGraw-Hill
- ✓ Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, Ed. Onceava Edición, Editorial McGraw-Hill
- ✓ Administración. Breve historia de la administración Pagina 26., Robbins/coulter. Octava edición. Pearson Educación, México 2005.
- ✓ Constitución de la Republica, año 2013.
- ✓ Datos del Censo de Población y Vivienda del año 2007, Dirección General de Estadísticas y Censos
- ✓ Diagnóstico de la Franja costero-marina de El Salvador, Cartografía Básica pag.23.
- ✓ Estrategia de Desarrollo Integral y Sostenible de la Franja Costero Marino Pág. 89.
- ✓ Estrategia para el desarrollo integral y sostenible de la Franja Costero-Marina de El Salvador, Secretaria Técnica de la Presidencia, San Salvador, El Salvador, pág. 134. Noviembre de 2013.
- ✓ Evolución-de-La-Planeación-Estratégica.
- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrinch 12ª. Edicion Cit. pag. 164
- ✓ Instituto salvadoreño de fomento cooperativo: el cooperativismo, Krobels Fred H., Manual Educativo sobre cooperativas, AID.
- ✓ Leonard D. Goodstein Ob. Planeación Estratégica Aplicada 1998 pág. 8
- ✓ Leonard D. Goodstein Ob. Planeación Estratégica Aplicada 1998 cit. Pag. 385
- ✓ Leonard D. Goodstein Ob. Planeación Estratégica Aplicada 1998 Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A pág. 17

- ✓ Ley Especial de Asaciones Agropecuarias.
- ✓ Ley General de la Asociaciones Cooperativas.
- ✓ Ley General de Ordenación y Promoción de pesca y Acuicultura.
- ✓ Lourdes Munch Galindo Planeación Estratégica El Rumbo Hacia el Éxito.2ª Edición, Editorial Trillas 2008 Pág. 13
- ✓ Metodología de la investigación M. en C Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, 1991, McGRAW – HILL Interamericana De México, S.A. de C.V.,
- ✓ Metodología de la Investigación, Una Compresión Holística, Jacqueline Hurtado de Barrera (2000), 3ª ed., Caracas Editorial SYPAL.
- ✓ Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas

Fuentes virtuales.

- ✓ Historia del Cooperativismo.
- ✓ <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/importancia-de-la-planificacion.html>
- ✓ [http://es.scribd.com/doc/20835498/Ensayo-Historia-de-Las-Cooperativas-en-El-Salvador.](http://es.scribd.com/doc/20835498/Ensayo-Historia-de-Las-Cooperativas-en-El-Salvador)
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/20835498/Ensayo-Historia-de-Las-Cooperativas-en-El-Salvador>
- ✓ <http://lasindias.com/indianopedia/historia-del-cooperativismo>
- ✓ <http://redsocialeducativa.euroinova.edu.es/pg/blog/read/566048/manual-de-planeacin-estratgica-institucional>
- ✓ http://www.defensoria.gob.sv/images/stories/sondeos/frutasVerduras/2013/11/SPFV_2013_11_12.pdf
- ✓ <http://www.elsalvador.com/noticias/2001/4/2/NEGOCIOS/negoc4.html>
- ✓ http://www.marn.gob.sv/especiales/pnma2012/Politica_Nacional_MedioAmbiente_2012.pdf
- ✓ http://www.marn.gob.sv/especiales/pnma2012/Politica_Nacional_MedioAmbiente_2012

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ixzz2x6ecrnX8>
- ✓ <http://www.oocities.org/es/johanmontanez/fase3/t5.html>
- ✓ <http://www.oocities.org/es/johanmontanez/fase3/t5.html>
- ✓ <http://www.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico>
- ✓ <http://www.slideshare.net/mamira03/ensayo-de-gestion-administrativa>
- ✓ <http://www.slideshare.net/mamira03/ensayo-de-gestion-administrativa>
- ✓ <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>
- ✓ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/Capitulo%20III/efuncional.htm>
- ✓ scribd.com/doc./6389230/Evolución-de-La-Planeación-Estratégica

Fuentes secundarias.

- ✓ CENDEPESCA, Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- ✓ Decreto No. 847 del 22 de septiembre de 2011, publicado en el Diario Oficial No. 197 del 23 de octubre de 2011.
- ✓ Encuesta FOMMI III/DIGESTYC DE 2007.
- ✓ Evaluación Ambiental Fomilenio II
- ✓ Política Nacional del Medio Ambiente 2012
- ✓ Propuesta para el rescate y desarrollo de la pesca artesanal de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Pescadores Artesanales de El Salvador, Focopades.

ANEXOS

GLOSARIO.

Planeación estratégica: La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Estrategia: Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

Planeación: En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

Organización: Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Dirección. Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Integración. La integración es la obtención y el agrupamiento de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Control. Se define como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los

Gestión Administrativa: La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Pesca Artesanal: La pesca artesanal es un tipo de actividad pesquera que utiliza técnicas tradicionales con poco desarrollo tecnológico. La practican pequeños barcos en zonas costeras a no más de 10 millas de distancia, dentro de lo que se llama mar territorial. Se mantiene en regiones poco desarrolladas donde la producción es escasa.

Plan de Mercadotecnia: Plan de mercadotecnia puede definirse como un documento que se elabora anualmente y contiene, por lo menos, los objetivos y estrategias del área

Plan Financiero: El plan financiero analiza la viabilidad económico-financiera del proyecto.

Plan de Negocio: Es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación.

Acciones. Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

Publicidad: La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

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.

Vedas: las vedas son prohibiciones para extraer recursos en ciertos periodos con el fin de proteger la especie y evitar la sobreexplotación, algunas vedas son en periodos de reproducción y, otras, son más permanentes especialmente en el caso de especies en riesgo de extinción.

Redes de Pesca: Las 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.,

Fideicomisos: El fideicomiso financiero es una alternativa de financiamiento de la empresa y una opción de inversión en el mercado de capitales e integra el denominado “proceso de titularización de activos o secularización”.

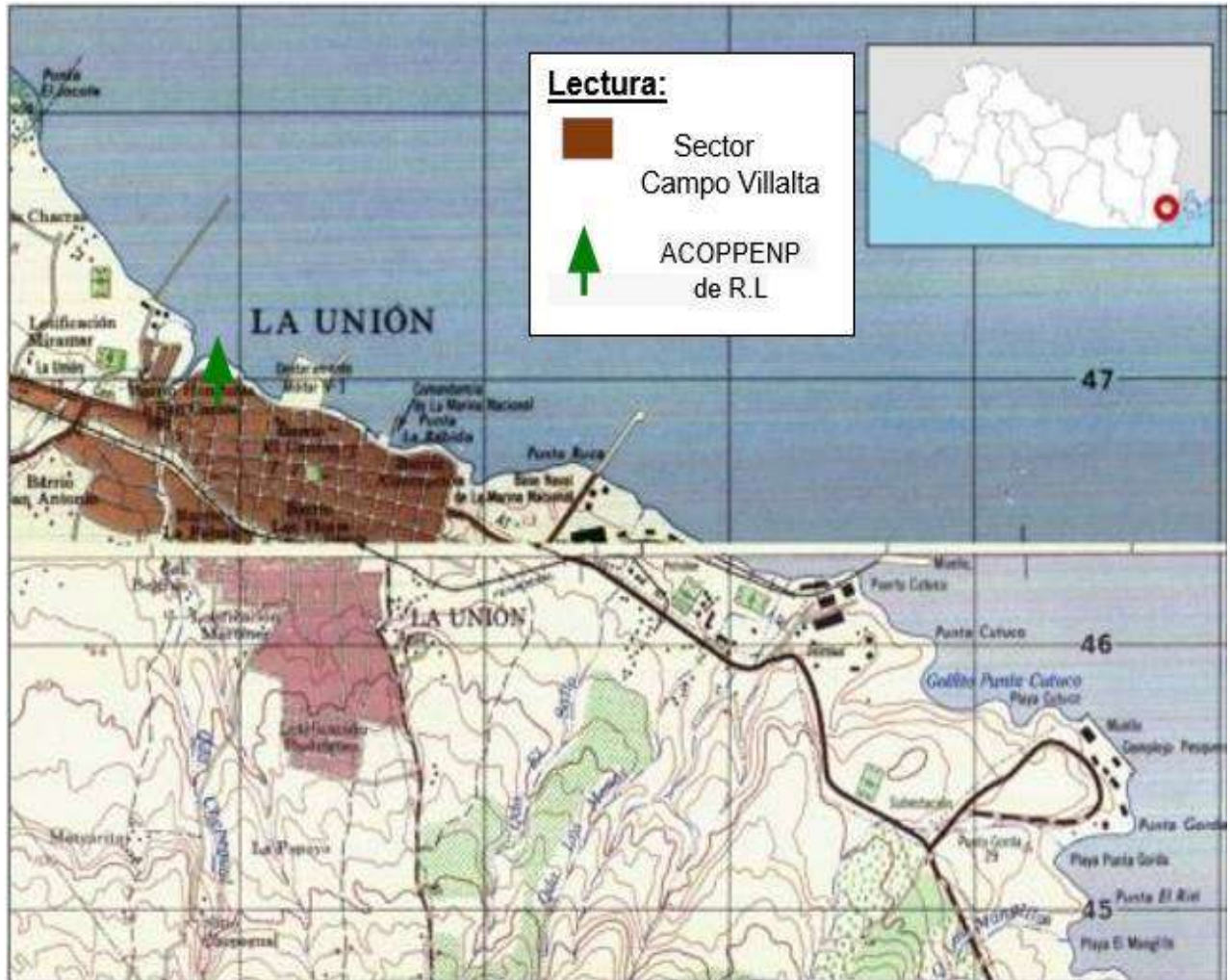
Membresía: Membresía significa ser miembro de alguna institución o asociación.

Compensación: Compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

El clima organizacional: Es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

Aportaciones: Recursos canalizados para crear o incrementar el patrimonio de ciertas entidades que laboran con fines de utilidad pública y cuyos ingresos son insuficientes para mantener sus servicios. Son los recursos (transferencias) que se otorgan a las unidades productoras de bienes y servicios, con la finalidad de financiar la adquisición de activos fijos, activos financieros, o apoyar la liquidación de pasivos.

**Mapa de Ubicación de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera
El Nuevo puerto de R.L (Anexo1)**



MATRIZ DE VARIABLES (Anexo2)

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS.
<p>¿AYUDARA UN PLAN ESTRATÉGICO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L EN LA CIUDAD DE LA UNIÓN?</p>	<p>GENERAL: Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción pesquera el Nuevo Puerto de R.L.</p>	<p>GENERAL: La propuesta de un plan estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción pesquera el Nuevo puerto de R.L</p>	<p>VI: Plan estratégico</p> <p>VD: Gestión administrativa</p>	<p>-Metas. -Estado Actual. -Diagnostico Estratégico. -Elección de Estrategias. -Implantación de estrategias.</p> <p>-Estructura funcional -Planeación. -Organización. -Dirección. -Integración -Control. -Relación Con terceros.</p>	<p>1. ¿Cuentas con metas? 2. ¿Cómo considera el estado actual de la cooperativa? 3. ¿Cuenta la cooperativa con algún tipo de estrategia?</p> <p>4. ¿cree usted que las funciones que se realizan en las áreas de la cooperativa son las adecuadas? 5. ¿Se realizan planes en la cooperativa? 6. ¿Poseen estructura organizativa?</p>

				-Proceso y resultados.	7. ¿Cómo considera la dirección de la cooperativa? 8. ¿utilizan algún método para integrar o contratar al personal? 9. ¿Qué tipo de control manejan en la cooperativa? 10. ¿Posee la cooperativa relación con terceros? 11. ¿Cómo considera el proceso administrativo que se realizan en la cooperativa?
	ESPECIFICO	ESPECIFICAS	VI: Diagnóstico.	-Fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas.	12. ¿Considera que la empresa tiene fortalezas? 13. ¿Considera que la empresa posee debilidades?
	1. Realizar un	1. L a realización			

	<p>diagnóstico para conocer la situación actual de la cooperativa.</p>	<p>de un diagnostico ayudara a conocer la situación actual de la cooperativa.</p>	<p>VD: Situación actual</p>	<p>-Ubicación. -Actividad económica. -Legalización. -Capacidad Organizacional Administrativa -Capacidad Productiva -Capacidad Mercadológica-Comercial. -Capacidad Financiera. -Capacidad de Recurso Humano.</p>	<p>14. ¿Considera que la ubicación de la cooperativa es adecuada? 15. ¿Está legalmente constituida la cooperativa? 16. ¿Posee la cooperativa una visión y misión por escrito? 17. ¿Cuenta la empresa con objetivos, metas y políticas por escrito? 18. ¿Se realizan investigaciones de mercado en la cooperativa? 19. ¿Cuenta la empresa con suficiente liquidez financiera para cubrir sus gastos? 20. ¿Cuentan los empleados conocimientos de administración? 21. ¿Se capacita a los empleados de la cooperativa?</p>
--	--	---	--	---	---

	2. Describir los elementos estratégicos que permitan conceptualizar la gestión Administrativa.	2. La descripción de los elementos estratégicos permitirá tener una mayor conceptualización de la gestión administrativa	VI: Elementos Estratégicos.	-Organización estratégica. -Objetivos Estratégicos. -Rumbo Estratégico. -Estrategia Genérica	22. ¿Considera usted que la cooperativa es una organización estratégica? 23. ¿Posee la cooperativa objetivos estratégicos? 24. ¿Posee la cooperativa un rumbo estratégico? 25. ¿Considera usted que la cooperativa posee estrategia genérica?
			VD: Gestión Administrativa	-Eficiencia. -Deficiencia. -Coordinación. -Efectividad. - Resultados	26. ¿Considera usted que la cooperativa es eficiente? 27. ¿Cuáles considera usted que son las deficiencias de la cooperativa? 28. ¿Cómo considera los resultados que obtiene la

					cooperativa?
	3. Elaborar un plan de negocios para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L de La Ciudad de La Unión.	<ul style="list-style-type: none"> 3. La elaboración de un plan de negocios permitirá mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción pesquera el nuevo puerto de R.L de La 	VI: Plan de negocios	-Estrategias Corporativas -Estrategia de Negocios. -Estrategia Funcional. -Estrategia Operativa. -Estrategia de Diversificación.	29. ¿Cuenta la empresa con una estrategia corporativa? 30. ¿Posee la cooperativa una estrategia de negocios? 31. ¿Cuenta la empresa con una estrategia funcional? 32. ¿Existe en la cooperativa estrategias operativas? 33. ¿Cuenta la cooperativa con una estrategia de diversificación?
			VD: Gestión Administrativa.	-Misión y Visión. -Objetivos. -Políticas. -Metas. -Estrategias. -Acciones. -Presupuesto.	34. ¿Considera necesario la creación de visión misión, o? 35. ¿Considera que las estrategias ayudarían a la cooperativa a mejorar su gestión administrativa?

		Unión. .			
--	--	-------------	--	--	--

MATRIZ DE CONGRUENCIA (Anexo 3)

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE R.L EN LA CUIDAD DE LA UNIÓN” (Cuadro 2)

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS ESPECIFICAS	MARCO TEORICO
¿Ayudara un plan estratégico a mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción pesquera el Nuevo Puerto de R.L en la ciudad de La	¿Cómo influye la falta de un plan estratégico en la dirección de la Asociación cooperativa de producción pesquera El Nuevo Puerto en la ciudad de La Unión?	Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción pesquera el Nuevo Puerto	1. Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la cooperativa. 2. Describir los elementos estratégicos que permitan conceptualizar la gestión	La propuesta de un plan estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción pesquera el Nuevo puerto de R.L	1. La realización de un diagnostico ayudara a conocer la situación actual de la cooperativa. 2. La descripción de los elementos estratégicos permitirá tener una mayor conceptualización	<p>PLAN ESTRATEGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas • Diagnostico estratégico • Elección de estrategias • Implantación de estrategias. <p>GESTION ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura funcional • Planeación • Organización

Unión?	<p>¿Cómo afecta la inexistencia de metas en la Asociación cooperativa el Nuevo Puerto de R.L en la ciudad de la Unión?</p> <p>¿Cómo afectaría el no contar con un diagnostico estratégico adecuado en la Asociación Cooperativa el Nuevo Puerto?</p>	de R.L.	<p>Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3. La elaboración de un plan de negocios permitirá mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción 		<p>de la gestión administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3. La elaboración de un plan de negocios permitirá mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Control • Relaciones con terceros • Procesos y resultados. <p>EL PLAN ESTRATEGICO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE RL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metas como factor indispensable para darle una
--------	--	---------	---	--	--	---

	<p>¿Cómo afectaría el no hacer una correcta elección de estrategias en la Asociación Cooperativa En Nuevo Puerto de la Ciudad de La Unión?</p> <p>¿Cómo influiría la no implantación de estrategias en la Asociación cooperativa el Nuevo Puerto en la Ciudad de</p>		<p>n pesquera el nuevo puerto de R.L de La Unión.</p>		<p>pesquera el nuevo puerto de R.L de La Unión.</p>	<p>mejor visión a la Asociación Cooperativa el Nuevo Puerto de R.L.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico estratégico que permita visualizar las mejores estrategias de la Asociación Cooperativa el Nuevo Puerto de R.L. • Elección de las estrategias en el funcionamiento efectivo de la Asociación Cooperativa el Nuevo Puerto de R.L. • Implantación de
--	--	--	---	--	---	--

	la Unión?					estrategias en orientar a una buena gestión administrativa en la Asociación Cooperativa el Nuevo Puerto de R.L.
--	-----------	--	--	--	--	---

GUÍA DE ENTREVISTA ANEXO 4

Universidad de El Salvador.

Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Departamento de Ciencias Económicas.

Sección de Administración de Económicas.



Objetivo: Recopilar información acerca de la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L de la Ciudad de La Unión.

Indicaciones: Conteste de forma clara, veraz y objetiva.

1. **¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico que ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?**
2. **¿Se ha realizado un diagnostico en la cooperativa que identifique las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades?**
3. **¿La cooperativa cuenta con visión y misión?**
4. **¿Tiene establecidos valores, objetivos y estrategias que le ayuden a un mejor funcionamiento de la cooperativa?**
5. **¿cuenta la cooperativa con manuales de puestos que les permita tener conocimientos sobre el cargo que desempeña?**

6. **¿La cooperativa cuenta con un plan motivacional para mejorar el desempeño de las socias?**
7. **¿Considera usted que un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión administrativa?**
8. **Que tipos de productos son los que están comercializando actualmente.**
R/
9. **Disponen de una buena cartera de clientes**
10. **Los productos comercializados cuentan con un control de calidad**
11. **Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos? ¿Qué tipo de publicidad?**
12. **¿Se cuenta con clientes mayoristas?**
13. **¿se cuenta con algún tipo de proveedor?**
14. **¿La toma de decisiones en la cooperativa la realizan en conjunto todas las socias?**
15. **¿Están definidos sus planes de trabajo dentro de la cooperativa?**

- 16. Cuenta la cooperativa con un organigrama.**
- 17. ¿Están claramente definidos los cargos de cada una de las socias dentro de la cooperativa?**
- 18. Cuenta con algún equipo tecnológico actualizado la cooperativa**
- 19. Entre las socias existe algún tipo de diferencias dentro de la cooperativa.**
- 20. Dentro de la cooperativa existe un líder que es el que toma las decisiones.**
- 21. Se toman en cuenta las opiniones de todas las socias**
- 22. ¿Se lleva un control tanto de los ingresos como egresos de los fondos con los que cuenta la cooperativa?**
- 23. Se elabora algún tipo de presupuestos de gastos dentro de la cooperativa**
- 24. Se cuenta con algún control de inventarios de los productos que se comercializan.**

25. Se hace algún tipo de estudio para establecer los precios de los productos.

26. Tabulación e Interpretación de Entrevista a la Socia de la Cooperativa

En la siguiente tabla se refleja el resultado de la entrevista estructurada que se elaboró a la presidenta 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 un plan estratégico que ayude a mejorar la gestión administrativa de la cooperativa?	La presidenta manifestó que no cuenta con ningún plan estratégico mostrando incertidumbre al cuestionarle si tenía conocimientos sobre el tema.
2. ¿Se ha realizado un diagnostico en la cooperativa que identifique las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades?	Según la presidenta de la cooperativa no se ha llevado a cabo ningún tipo de diagnóstico, debido a que no cuentan con socias, que tengan la capacidad para llevar a 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 socias no todas 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	No cuenta con ningún tipo de manuales, según la presidenta ellas conocen, sobre

tener conocimientos sobre el cargo que desempeña?	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 las socias?	Como cooperativa no se tiene establecido ningún plan para motivar a las socias, 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 las mismas socias, sin embargo esto no es suficiente para que las socias se encuentren motivadas para realizar proyectos propios de la cooperativa.
7. ¿Considera usted que un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión administrativa?	Al darle a conocer a la presidenta en qué consistía el plan estratégico y cuál era su objetivo, su respuesta considero que si ayudaría a mejorar la gestión de la cooperativa.
8. ¿Que tipos de productos son los que están comercializando actualmente?	Estos son los productos que nos mencionó la presidenta están comercializándose en la cooperativa, corvina, boca colorada, pancha, camarón, pargo, ruco.
9. Disponen de una buena cartera de clientes	Según la presidenta cuenta con clientes ya establecidos aunque no en gran medida, porque su producto no logra satisfacer toda la demanda.
10. Los productos comercializados cuentan con un control de calidad	No se tienen lineamientos establecidos para llevar un control de calidad de los productos.
11. 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

¿Qué tipo de publicidad?	sus productos debido a que no tienen niveles altos de extracción de estos.
12. ¿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.
13. ¿se cuenta con algún tipo de proveedor?	El proveedor principal es el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) porque es el que les proporciona la mayor parte de los materiales e insumos de pesca, algunos que no le son proporcionados por esta entidad los adquieren por cuenta propia con diferentes vendedores no específicamente con uno ya establecido.
14. ¿La toma de decisiones en la cooperativa la realizan en conjunto todas las socias?	No, porque cuando se convocan a reuniones es difícil que lleguen todas, siempre son pocas las que se reúnen y solo con ellas se toman las decisiones.
15. ¿Están definidos sus planes de trabajo dentro de la cooperativa?	No, debido a que no todas las socias se involucran en las actividades que se llevan a cabo dentro de la cooperativa, por eso no se definen los planes de trabajo y solo realizan lo más indispensable.
16. Cuenta la cooperativa con un organigrama.	Debido a la falta de conocimientos de cómo elaborarlo no se cuenta con eso.
17. ¿Están claramente definidos los	Los cargos están definidos, cada quien

cargos de cada una de las socias dentro de la cooperativa?	conoce el cargo que le corresponde pero no lo desempeñan como deberían, y todo cae sobre la presidenta.
18. 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 socias que puedan tener conocimientos para poder adquirir algún equipo tecnológico.
19. Entre las socias existe algún tipo de diferencias dentro de la cooperativa.	Si se dan esas diferencias debido a que unas colaboran en hacer lo que les corresponde y otras lo le toman importancia a colaborar solo cuando van a recibir algún beneficio en particular.
20. Dentro de la cooperativa existe un líder que es el que toma las decisiones.	Según la presidenta casi siempre las decisiones son tomadas por ella, ya que las demás socias en su mayoría no le toman importancia a involucrarse a la hora de tomar decisiones.
21. Se toman en cuenta las opiniones de todas las socias	La presidenta comentó que si se toman en cuenta aunque muy pocas veces ellas aportan sus opiniones a la hora de tomar decisiones.
22. ¿Se lleva un control tanto de los ingresos como egresos de los fondos con los que cuenta la cooperativa?	Al hacer cuestión a la presidenta del control de gastos como de los ingresos, menciono que si se van anotando en libretas los gastos y lo que ingresa a la cooperativa, pero que no se lleva una contabilidad formal, siendo ella misma como presidenta que lleva ese control.
23. Se elabora algún tipo de presupuestos de gastos dentro de la cooperativa	Según ella si se elaboran presupuestos, pero no en libros formales ni legalizados.

<p>24. Se cuenta con algún control de inventarios de los productos que se comercializan.</p>	<p>Si se llevan controles pero informales no tienen formatos específicos para llevarlos a cabo son llevados en cuadernos corrientes, considerando que la presidenta comento que ella es quien también se encarga de anotar los productos que se extraen y se venden.</p>
<p>25. Se hace algún tipo de estudio para establecer los precios de los productos</p>	<p>Según la presidenta sus precios los establecen, basándose en los precios que se dan en el mercado, y no realizan ningún estudio específico para ello.</p>
<p>26. Existe algún tipo de reglamento en cuanto a la distribución de las utilidades</p>	<p>Si en cuanto a la distribución de las utilidades la cooperativa se basa tanto en los estatutos como en los principios que ya han sido establecidos, al momento de la constitución de la misma.</p>

Encuesta dirigida a las Socias de la Cooperativa ANEXO 5.

Universidad de El Salvador.

Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Departamento de Ciencias Económicas.

Sección de Administración de Económicas.



Objetivo: Recopilar información acerca de los la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L de la Ciudad de La Unión.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿Considera usted que la administración de la Asociación cooperativa de producción pesquera El Nuevo Puerto de R.L está funcionando bien?

Sí_____ No_____

2. ¿Posee alguna experiencia de trabajo que sirva como aporte para el desarrollo de las actividades en la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L?

Sí_____ No_____

3. ¿Usted como socia de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L ha recibido capacitaciones sobre otros conocimientos aparte del de pesca?

Sí_____ No_____

4. ¿Marque las opciones que usted considere que son fortalezas y debilidades para la Asociación Cooperativa de Producción pesquera el Nuevo Puerto de R.L?

	Fortaleza	Debilidad
Administración	_____	_____
Organización	_____	_____
Control	_____	_____
Dirección	_____	_____
Medio Ambiente	_____	_____
Precios bajos	_____	_____
Local	_____	_____
Variedad de Pescado	_____	_____
Cambios Climáticos	_____	_____
Publicidad	_____	_____
Promociones	_____	_____
Reconocimiento de los clientes	_____	_____
Posicionamiento en el mercado	_____	_____
Fidelidad de los clientes	_____	_____

5. ¿Marque la opción que usted considere que son amenazas y oportunidades para la Asociación Cooperativa de Producción pesquera el Nuevo Puerto de R.L?

	Amenazas	Oportunidad
El Mar	_____	_____
La Playa	_____	_____
Los cambios de Gobierno		_____

La Delincuencia	_____	_____

Apoyo del Gobierno	_____	_____
Apoyo de instituciones privadas		_____

Apertura de negocios pesqueros		_____

Competidores Extranjeros	_____	_____
Tecnología	_____	_____
Cambios tecnológicos	_____	_____
Tamaño del mercado	_____	_____
Oportunidades de crédito	_____	_____

6. ¿Considera usted que la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L podría incursionar en nuevos negocios como restaurantes, chalet, cafeterías entre otros?

Sí _____ No _____

7. ¿Cómo socia ha propuesto nuevos proyectos a la Asociación Cooperativa de producción pesquera El Nuevo Puerto de R.L?

Sí _____ No _____

8. ¿Cree usted que al desarrollarse más proyectos en la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L usted tendría más beneficios?

Sí _____ No _____

9. ¿Usted como Socia estaría dispuesta apoyar nuevo proyectos de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo puerto de R.L

aunque esto implique un aporte financiero extra de la cuota establecida como socias?

Sí_____ No_____

10. ¿Cree usted que la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L necesita un plan estratégico para obtener ventajas que mejore la administración?

Sí_____ No_____

11. ¿Estaría usted dispuesta a involucrarse en las operaciones de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de R.L que se propongan en el plan estratégico para mejorar la gestión administrativa.

Sí_____ No_____

Autorizaciones para la pesca artesanal de ACOOPEN DE R.L (Anexo 6)

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DIRECCION GENERAL DE PESCA Y ACUICULTURA (CENDEPESCA)

CENTRO DE DESARROLLO DE LA PESCA Y LA ACUICULTURA, Ministerio de Agricultura y Ganadería, en la ciudad de Santa Tecla, departamento de La Libertad, a las trece horas con veintidós minutos del día cinco de junio de dos mil doce.

Analizada la documentación y el escrito suscrito por la señora Elva Marina Martínez de Alvarado, Representante Legal de la **Asociación Cooperativa de Producción Pesquera "EL NUEVO PUERTO" de Responsabilidad Limitada**, solicita Autorización de extracción artesanal jurídicamente asociada; y

CONSIDERANDO:

- I. Que conforme a la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura, CENDEPESCA está facultada para otorgar y revocar Autorizaciones y Licencias de acuerdo a los requisitos y procedimientos establecidos en la misma Ley; y
- II. Que se ha verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura, y su Reglamento en el trámite de Autorización de extracción artesanal jurídicamente asociada solicitada.

Por tanto, el Director General en uso de sus facultades legales, **RESUELVE:**

- I. Otórguese a la **Asociación Cooperativa de Producción Pesquera "EL NUEVO PUERTO" de R. L.**, la **AUTORIZACION DE EXTRACCION ARTESANAL JURIDICAMENTE ASOCIADA** que le permita dedicarse a la pesca con fines comerciales de las especies siguientes: camarón marino, corvina, mero, bagre, punche, almeja, lisa, tiburón, casco de burro, churrias, langosta, jaibas, sardinas, macarela, robalo;
- II. Se autoriza la extracción Artesanal utilizando las artes de pesca siguientes: Redes de Enmalle.
- III. Se autoriza como Lugar de Desembarque, comunidad sector la pesquera, barrio San Carlos, jurisdicción y departamento de La Unión;
- IV. Deberá dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura, su Reglamento y demás disposiciones transitorias que sobre el particular emita CENDEPESCA;
- V. La presente Autorización tendrá vigencia de CINCO años, contados a partir del veintiséis de abril de dos mil doce, y podrá ser renovada por el mismo período previo cumplimiento de los requisitos que establece la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura, y su Reglamento;
- VI. Esta Autorización podrá ser caducada, revocada o modificada de acuerdo a lo que establecen respectivamente los Arts. 71, 72 y 74 de la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura;
- VII. Podrá ser suspendida la Autorización otorgada cuando por razón alguna CENDEPESCA emita medidas y restricciones de protección a los recursos hidrobiológicos autorizados, la cual quedaría sin efecto cuando las medidas impuestas sean subsanadas y las condiciones técnicas y ambientales sean superadas, conforme lo establece el art. 73 de la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura;
- VIII. Deberá tramitar las autorizaciones de cada uno de los socios activos y anualmente las licencias de las embarcaciones, sean propiedad de los socios o de la misma Asociación Cooperativa; y
- IX. Inscríbase en el Registro Nacional de Pesca y Acuicultura, la **AUTORIZACION DE EXTRACCION ARTESANAL JURIDICAMENTE ASOCIADA**, otorgada a favor de la **Asociación Cooperativa de Producción Pesquera "EL NUEVO PUERTO" de R. L.**, bajo el código P-SVLU-ACPO0093.

NOTIFIQUESE.


Alejandro Flores Bonilla
Director General



Anexo 7: Acta de Inscripción y aprobación de la personería jurídica.

Ministerio de Agricultura
y Ganadería (MAG)



DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS
DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA



Credencial

La infrascrita jefa de la Sección Jurídica del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería certifica: que la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de Responsabilidad Limitada, Que se abrevia ACOPPENP DE R.L., con domicilio en el municipio de La Unión, departamento de La Unión, esta inscrita y obtuvo su decreto de personalidad jurídica el día 24-078-2011, bajo la siguiente codificación: 2468-99-SNR-24-08-2011, y sus primeros cuerpos directivos están integrados por las siguientes personas.

Consejo de Administración:

Presidenta	: Elva Marina Martínez de Alvarado.
Vicepresidenta	: Cristina del Carmen Quintanilla de Flores.
Secretaria	: Karen Vanessa Santín Rodríguez.
Tesorera	: María del Rosario Mena Rosales.
Vocal	: Reyna Elizabeth Orellana de Flores.
Suplentes	: Eugenia Alejandrina Villalta Reyes. : María del Carmen Munguía.

Junta de Vigilancia:

Presidenta	: María Ofelia Álvarez de Flores
Secretaria	: Mima Elizabeth Gómez Andrade.
Vocal	: María Yeni Ortiz Canales.
Suplente	: Mayra Gricelda Hernández.

El presidente del Consejo de Administración es el representante legal de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera El Nuevo Puerto de Responsabilidad Limitada, Que se abrevia ACOPPENP DE R.L., de conformidad con el art. 40 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; art. 42 del Reglamento de dicha ley y el art. 40 del Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias. Estos cuerpos directivos vencen en sus periodos así: Consejo de Administración el 24-08-2014 y la Junta de Vigilancia el 24-08-2014. Y para los efectos legales consiguientes, se extiende, firma y sella la presente en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Santa Tecla, a los diecinueve días del mes de septiembre del año dos mil once.



Ángela del Carmen Manzano
Lic. Ángela del Carmen Manzano
Jefa Sección Jurídica

/mdb



200 AÑOS
1821-2021
El Salvador, República de
Cuerpo Nacional de Estadística
Instituto de Estadística y Censos

Anexo 8: Publicación de la personería jurídica.

Ministerio de Agricultura
y Ganadería (MAG)



DECRETO No. 118

REGISTRO D.A.A. No.2468-99-SNR-24-08-2011

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA: SANTA TECLA, LA LIBERTAD, A LAS DIEZ HORAS Y DIEZ MINUTOS DEL DÍA VEINTICUATRO DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL ONCE.

Vista la solicitud presentada por la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVIACOPPENP DE R.L., con domicilio en el municipio de La Unión, departamento de La Unión, en la que se pide a este Ministerio otorgue personalidad jurídica a dicha asociación, examinada que fue la documentación presentada y encontrando que la misma reúne los requisitos legales, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Agricultura y Ganadería, con fundamento en los artículos TRES Y CINCO de la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, DECRETA: Otórgase personalidad jurídica a la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVIACOPPENP DE R.L., a fin de que pueda ejercer derechos y contraer obligaciones. Hágase la publicación legal correspondiente.

COMUNIQUESE: EL MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, INGENIERO JOSÉ GUILLERMO BELARMINO LÓPEZ SUÁREZ.



200 AÑOS

Primera Centenario
de la República de El Salvador 1821-2021

Guillermo López Suárez
MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

COMERCIAL FLORES TURCIOS, S.A DE C.V.

CASA MATRIZ

4TA. AV.NTE. Y 6TA. CALLE PTE.No.206. SAN MIGUEL

SUC. GOTERA

3RA. CALLE OTE. No. 8, BARRIO EL CALVARIO, SAN FCO. GOTERA.

SUC. 02

4TA. AV.NTE. No. 301, SAN MIGUEL 5610

2694-

San Miguel, 18 de NOVIEMBRE del 2014

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA EL NUEVO PUERTO DE RL DE LA CIUDAD DE LA UNION

PRESENTE

Respetable señores(as) reciban un atento y cordial saludo en nombre y Representación de la Comercial Flores Turcios, Deseándoles éxitos en su tan prestigioso cargo y que Dios todo poderoso derrame muchas bendiciones.

CANTIDAD	PRESENTACION	DESCRIPCION	PRECIO UNT.	TOTAL
1	ARCHIVO	4 GAVETAS CONTINENTAL NEGRO	\$ 184.00	\$ 184.00
				\$ 184.00

NOTA: LA OFERTA TIENE VALIDEZ 60 DIAS, LOS PRECIOS YA INCLUYEN IVA.

Esperamos que la cotización sea de su gran satisfacción, en espera de una respuesta favorable. Nos despedimos de Ud. Esperando regresen para servirle como Ud. se lo merecen.

Atentamente,

F: 
 SR. HERNAN MERLOS CEL: 7118-8237
 EJECUTIVO DE VENTAS



PROFORMA CONTADO

No de Cotizacion: 57101414772

CODIGO TDA : CSM SAN MIGUEL (571)
 No COTIZACION: 57101414772
 NOMBRE CLIENTE:
 TELEFONO:
 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1408-246811-101-2
 DIRECCION:
 TIPO CONTRIB
 No CONTRIB



FECHA: 18/11/2014
 VENEDOR: 00004833 HENRY MELVIN CHAVEZ ZELAYA

P/M DESCUENTO PORCENTAJE TOTAL

CODIGO	ARTICULO	MARCA	MODELO	DESCRIPCION	NO	C	E	PRECIO	P/M	DESCUENTO	PORCENTAJE	TOTAL
4	42196600008	SAUER	409906	ESCRITORIO ENGA COMPUTADORA	1	SIN	COLOR	N	\$180.00	0%	0%	\$ 180.00
4	44140690004	SAUER	412819	SILLA DE OFICINA SIN BRAZOS	1	SIN	COLOR	N	\$110.00	0%	0%	\$ 110.00
4	46374900005	FRIGIDAIRE	FRIGIDERA	CONGELADOR DE 8 CRT HORI	1	SIN	COLOR	N	\$400.00	0%	0%	\$ 399.00



SUB TOTAL : \$ 574.30
 IMPUESTO : \$ 74.67
 TOTAL : \$ 649.00

Omnisport

SUCURSAL CENTRO SAN MIGUEL

San Miguel, 18 de Noviembre del 2014

Sres: Asociacion cooperativa de produccion pesquera el nuevo puerto de R L la Union
Con atencion a: Sra: Elba Marina Martinez.
Presente:

De acuerdo a lo solicitado le envio la siguiente cotización:

Artículo : Computadora de escritorio
Marca : Acer
Características : Disco duro 500 GB, memoria ram de 4 GB, lector de tarjeta , window 8, entrada HDMI, USB, entrada mpara microfono pantalla led de 14 pulgadas.

Oferta Contado : \$529.00

Artículo : Freesser
Marca : Haier
Características : Capacidad de 7, compresor de alta eficiencia para ahorro de energia, canasta de alambreon anticorrosivo

Oferta Contado : \$298.99


Garantia : Un año

Observaciones : Emitir cheque a nombre de Omnisport S.A de C.V. Oferta válida hasta el 31 Diciembre/14

En espera a una resolución favorable a nuestra cotización. Les anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente


Sra. Jaima Cabrera
Asistente de Sucursal


Dilber Hernandez
Ejecutivo de Ventas

Omnisport, S.A. de C.V.
SUC. SAN MIGUEL CENTRO
TEL: 2684-0500

4a. Calle Poniente y Av. Capitán General Gerardo Barrios, San Miguel. Tel.: 661-3066. Fax: 661-2513
Depto. de Créditos: Tel.: 271-0444