



Universidad Católica del Norte
ver más allá
Escuela de Ingeniería Comercial

**“Factibilidad económica de una cooperativa para la
comercialización de locos y lapas en las caletas de Los Choros y
Punta de Choros de la Región de Coquimbo”**

Proyecto Electivo Seminario Superior en Finanzas

**Presentan:
Tomas Flores Ulriksen
Rodrigo Fuenzalida Vásquez
Francisco Godoy Fuentes**

**Profesor Guía:
Sr. Sergio Zúñiga**

Coquimbo, Diciembre 2006

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene por objetivo evaluar la factibilidad económica de implementar una cooperativa para la comercialización de locos y lapas en las caletas de Los Choros y Punta de Choros de la región de Coquimbo. El cumplimiento de este objetivo involucró el desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1: *Realizar un diagnóstico de la estrategia comercial actualmente usada por los pescadores artesanales de las localidades de Los Choros y Punta de Choros en la región de Coquimbo y proponer la estrategia comercial apropiada.* El diagnóstico se efectuó mediante el estudio del mix de Marketing; Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Objetivo 2: *Definir los aspectos legales, organizacionales y logísticos de la propuesta.* Se definieron las características de la estructura de la Cooperativa y el organigrama adecuado para gestionar la comercialización de los productos.

Objetivo 3: *Estimar los costos e inversiones requeridos en la propuesta.* La estimación de costos se llevó a cabo cuantificando solo los costos de la cooperativa, dejando de lado todos los costos de las Asociaciones Gremiales que pudiesen ser absorbidos por la nueva figura administrativa. Por otro lado, las inversiones solo son las necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa, debido a que las actividades se limitan a operaciones de comercialización de los productos Locos y Lapas.

Objetivo 4: *Analizar la factibilidad económica de la propuesta.* Se realizó mediante un flujo incremental con un horizonte de evaluación a 10 años, con una tasa de descuento del 20% calculada mediante el WACC, lo que arrojó un VAN de **\$ 883.307.024.**

Finalizado el análisis de los objetivos específicos se obtuvo un resultado positivo en la evaluación para implementar una cooperativa en las caletas de Los Choros y Punta de Choros de la Región de Coquimbo.

INDICE GENERAL

	Pág.
Capítulo I. Introducción, antecedentes y objetivos de la investigación	
1.Introducción.....	4
1.2.Caracterización de las localidades Punta de Choros y Los Choros.....	6
1.2.1.Punta de Choros.....	6
1.2.2.Los Choros.....	7
1.3.Mercado del Proyecto.....	10
1.4.Objetivo del Proyecto.....	12
1.4.1.Objetivos general.....	12
1.4.2.Objetivos específicos.....	12
1.5.Estructura del trabajo e investigación.....	13
Capítulo II. Marco Teórico	
2.Marco Teórico.....	15
2.1.Cooperativas.....	15
2.2.Áreas de manejo.....	16
Capítulo III. Metodología y Desarrollo de la Investigación	
3.Metodología y Desarrollo de la Investigación.....	19
3.1.Metodología objetivo específico N°1.....	19
3.1.1.Estrategia de producto.....	19
3.1.2.Estrategia de Precio.....	20
3.1.3.Estrategia de Plaza.....	20
3.1.4.Estrategia de Promoción.....	22
3.2.Desarrollo objetivo específico N°1.....	23
3.2.1.Estrategia de producto actual.....	23
3.2.1.1.Resultados Obtenidos en Terreno.....	23
3.2.1.2.Plan Confianza.....	25
3.2.2.Estrategia de producto propuesta.....	25
3.2.2.1.Síntesis estrategia de producto.....	28
3.2.3.Estrategia de precio actual.....	29
3.2.4.Estrategia de precio propuesta.....	30
3.2.4.1.Síntesis de la estrategia de precio.....	32
3.2.5.Estrategia de promoción actual.....	32
3.2.6.Estrategia de Promoción Propuesta.....	32
3.2.6.1.Publicidad.....	33
3.2.6.2.Herramientas a utilizar en la publicidad.....	33
3.2.6.3.Relaciones públicas.....	34
3.2.6.4.Determinantes del Presupuesto de Promoción Total.....	35
3.2.6.5.Síntesis de la estrategia de promoción.....	35

3.2.7.Estrategia de distribución actual y propuesta.....	36
3.2.7.1.Síntesis de la estrategia de distribución.....	37
3.3.Metodología objetivo específico N°2.....	38
3.3.1.Estructura sobre repartición de utilidades y aportes de capital.....	39
3.4.Desarrollo objetivo específico N°2.....	39
3.4.1.Análisis de la Estructura de la Cooperativa.....	39
3.4.2.Estructura de la Cooperativa.....	40
3.4.2.1.La Junta General de Socios.....	41
3.4.2.2.El Consejo de Administración.....	42
3.4.2.3.La Junta de Vigilancia.....	43
3.5.Estructura actual sobre repartición de utilidades y aportes de capital.....	44
3.6.Situación actual de las Áreas de Manejo.....	44
3.7.Metodología objetivo específico N°3.....	46
3.7.1.Inversiones.....	46
3.7.2.Gastos de Administración y Finanzas.....	46
3.7.3.Costos fijos.....	46
3.7.4.Determinación de los aportes en capital.....	47
3.8.Desarrollo Objetivo Específico N°3.....	47
3.8.1.Reinversiones.....	48
3.8.2.Costos Fijos.....	51
3.8.3.Capital de Trabajo.....	51
3.8.4.Determinación de los aportes de capital.....	52
3.9.Metodología objetivo específico N°4.....	53
3.10.Desarrollo Objetivo Específico N°4.....	55
3.10.1.Ingresos de las A.G. de Punta de Choros y Los Choros.....	55
3.10.2.Ingresos de la Cooperativa.....	56
3.10.3.Tasa de descuento.....	60

Capítulo IV. Conclusiones

4.Conclusiones.....	68
---------------------	----

Capítulo V. Bibliografía

5. Bibliografía.....	72
----------------------	----

ANEXOS

- ANEXO A. Entrevistas a expertos y dirigentes de las A.G. de Punta de Choros y Los Choros.
- ANEXO B. Publicidad y Promoción de la Cooperativa.
- ANEXO C. Del capital y de los excedentes.
- ANEXO D. Descripción y análisis de cargos de la Cooperativa.
- ANEXO E. Características de las Inversiones en activo fijo.
- ANEXO F. De los privilegios y exenciones.

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población de Punta de Choros por sexo y edad según censo 2002.....	6
Tabla 2. Población de Los Choros a por sexo y edad según censo 2002.....	8
Tabla 3. Unidades y tiempo de desconche de los locos en las Plantas Procesadoras.....	26
Tabla 4. Desembarque anual de Locos y Lapas para áreas de manejo de Apolillado y Punta de Choros (2002-2005).....	30
Tabla 5. Descripción de herramientas para publicidad.....	34
Tabla 6. Inversiones y Reinversiones.....	49
Tabla 7. Depreciación y Valor de Desecho de la Cooperativa.....	49
Tabla 8. Detalle de Gastos de Administración y Finanzas, y Ventas Mensuales de la Cooperativa.....	50
Tabla 9. Costos en Publicidad anual.....	50
Tabla 10. Requerimiento de Personal.....	51
Tabla 11. Determinación de Capital de Trabajo.....	51
Tabla 12. Aportes de los Socios de la Cooperativa según la producción de las Áreas de Manejos de cada Asociación Gremial.....	52
Tabla 13. Cuantificación de aportes de capital.....	52
Tabla 14. Ingresos de las asociaciones Gremiales sin Cooperativa.....	55
Tabla 15. Detalle de las diferencias de calibres entre Punta de Choros, Los Choros y la Cooperativa.....	57
Tabla 16. Ingresos diferenciales del primer año de ejecución de la cooperativa.....	58
Tabla 17. Tasas vigentes de interés al 26/10/2006.....	62
Tabla 18. Flujo diferencial.....	65

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Infraestructura portuaria de la caleta Punta de Choros.....	7
Figura 2. Lugar en donde se construirá el muelle de Los Choros.....	8
Figura 3. Vista parcial del Área de Manejo Apolillado.....	9
Figura 4. Vista aérea de las Áreas de manejo Punta de Choros y Apolillado.....	9
Figura 5. Actores del mercado en que se desarrollará la Cooperativa.....	10
Figura 6. Esquema de Identificación y cuantificación de los procesos productivos de las Asociaciones Gremiales de pescadores artesanales.....	24
Figura 7. Identificación de la estrategia de producto con Cooperativa.....	27
Figura 8. Esquema para la creación de buenas relaciones públicas.....	34
Figura 9. Diagrama del presupuesto de promoción.....	35
Figura 10. Esquema de Identificación de distribución para la cooperativa.....	36
Figura 11. Organigrama propuesto de la Cooperativa de pescadores artesanales.....	41
Figura 12. Esquema para la determinación de aportes de capital.....	47

1. Introducción

Chile es un país con 4000 kilómetros de costa, lo que supone una riqueza a veces poco entendida y a veces poco explotada. El sector pesquero chileno en la última década, ha mostrado cambios importantes en su estructura productiva, principalmente en lo referente al abastecimiento de materias primas, situación que es concordante con la tendencia pesquera mundial. El establecimiento de importantes acuerdos comerciales ha logrado posicionar a Chile ante mercados internacionales con una imagen de país serio, dentro del contexto pesquero mundial.

Tradicionalmente el sector pesquero nacional se subdivide en relación al origen de la materia prima, en 3 subsectores: el sector industrial, el artesanal y el dedicado a la acuicultura.

Dentro del rubro de la pesca artesanal, encontramos la explotación de recursos bentónicos (locos, lapas, erizos, machas, almejas, etc.). Éstos a fines de la década de los 80' experimentaron una fuerte demanda, en especial el recurso loco, debido principalmente a la apertura de los mercados exportadores. Esta fuerte demanda generó un alto nivel de explotación de los bancos naturales los cuales rápidamente decrecieron, no pudiendo sostener el nivel de explotación. Las medidas preventivas no fueron suficientes, no pudiendo impedir la caída de los stocks naturales. Es por este motivo que se creó una medida de régimen de administración para estos recursos denominado Área de Manejo de Recursos Bentónicos (AMERB's).

Bajo esta situación, es que el régimen de administración de los recursos marítimos que afectan a los pescadores artesanales reunidos en Asociaciones Gremiales ha tenido un estancamiento en cuanto a la eficiencia de los mismos y a la mala equidad que resulta de la distribución de las riquezas generadas por este sector. De esta forma se comenzó a investigar las condiciones del mercado existentes, en relación con los recursos principales extraídos desde las áreas de manejo de Punta de Choros y Los Choros, como el loco y la lapa, además de los precios alcanzados por el producto final en los diferentes mercados de

destino lo cual demostró la brecha existente entre lo recibido por el pescador en la playa versus lo pagado por el producto final.

Estas conclusiones hicieron ver a los diferentes dirigentes la necesidad de contar con una Empresa Comercializadora que los agrupará asociativamente, determinándose la figura de una Cooperativa.

Los aspectos fundamentales con los que se trabajó en nuestro proyecto, se basaron en optimizar los actuales sistemas de explotación de los recursos bentónicos para así obtener la mayor eficiencia en su gestión, partiendo de la base de que existe una oportunidad que prácticamente no ha sido estudiada, y que es la de escuchar y registrar las experiencias en el manejo de unos pocos pescadores artesanales las que pueden ser factibles de aplicar a gran escala.

Debido al impacto que han tenido las Áreas de Manejo en la economía tanto regional como nacional, se han manifestado inquietudes en relación con el tema, sobre todo en el ámbito de la comercialización y es por esto que se plantea la inclusión de una organización que permita mejorar los actuales sistemas de comercialización y generar mayores márgenes de utilidad.

La evaluación de la factibilidad económica de una cooperativa para los pescadores artesanales de recursos bentónicos como el loco y lapa en las caletas de Los Choros y Punta de Choros, es el alcance principal del proyecto a realizar. De esta forma se efectuará un trabajo que buscará potenciar este rubro a nivel regional realizando una investigación para diagnosticar la estrategia comercial usada actualmente por los pescadores artesanales de las localidades de Los Choros y Punta de Choros, para luego definirla en base a la propuesta del estudio.

1.2. Caracterización de las localidades Punta de Choros y Los Choros

1.2.1. Punta de Choros

a) Ubicación:

Esta ubicada en la comuna de La Higuera al norte de la ciudad de La Serena, a 75 km. por la ruta 5 norte y 40 km. hacia la costa, específicamente en las coordenadas 29°14'47" de latitud sur y 71°21'06" de longitud oeste.

b) Población:

Del total de la población de 325 personas, 110 de ellas se dedican a la pesca y el resto a otras actividades (agricultura, textiles, actividades administrativas, salud, etc.). En Punta de Choros existe una Asociación Gremial de Trabajadores del Mar Independientes Punta de Choros compuesta por 150 socios. La Tabla 1 muestra según el censo del año 2002 la población de Punta de Choros:

Tabla 1:
Población de Punta de Choros estratificada por sexo y edad según censo 2002

Edad	Sexo del encuestado		
	Hombre	Mujer	TOTAL
0-14	34	38	72
15 - 64	152	89	241
65 y más	7	5	12
TOTAL	193	132	325

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del Censo 2002

c) Infraestructura de la caleta:

El equipamiento portuario que presenta esta caleta, como se puede apreciar en la Figura 1, se encuentra constituido por un muelle de 70m en buen estado, además posee 2

galpones pavimentados, 28 boxes, una cámara de frío (que no cumple con la función debida ya que almacenan bollas, redes y otros utensilios), y 89 botes.



Figura 1: Infraestructura portuaria de la caleta Punta de Choros.

d) **Área de manejo:**

El Área de Manejo que corresponde a la Asociación Gremial se denomina “*Punta de Choros*”, tiene una superficie aproximadamente de 950 ha y esta ubicada frente a la localidad de Punta de Choros y la isla Gaviotas.

1.2.2. Los Choros

a) **Ubicación:**

Esta ubicada en la comuna de La Higuera al norte de la ciudad de La Serena, a 75 Km. por la ruta 5 norte y 20 km. hacia la costa, específicamente en las coordenadas 29° 17’ 26” de latitud sur y 71°18’34” de longitud oeste.

b) **Población:**

Del total de la población de 224 personas, 53 de ellas se dedican a la pesca y al turismo (principalmente en temporada de verano), el resto de ellas en otras actividades, destacando que la gran mayoría ejerce la agricultura. En Los Choros la organización existente se denomina Asociación Gremial de Pescadores y Mariscadores de Los Choros y

esta compuesta por 61 socios en donde la mayoría se dedica a la pesca artesanal. La Tabla 2 muestra según el censo del año 2002 la población de Punta de Choros:

Tabla 2:
Población de Los Choros estratificada por sexo y edad según censo 2002

Edad	Sexo del encuestado		
	Hombre	Mujer	TOTAL
0-14	17	14	31
15 - 64	86	52	138
65 y más	26	29	55
TOTAL	129	95	224

Fuente: Elaboración Propia (datos obtenidos Censo 2002)

c) **Infraestructura de la caleta**

Los Choros no cuenta con infraestructura portuaria, y el pueblo no se encuentra a orillas del mar. El equipamiento portuario es almacenado en el muelle correspondiente de Punta de Choros, y que consiste en 13 botes y 5 boxes entre otras cosas. Actualmente se encuentra en marcha un proyecto que consiste en la construcción de un muelle para los pescadores de Los Choros ubicado frente al Área de Manejo “El Apolillado”, como se puede apreciar en la Figura 2.



Figura 2: Lugar en donde se construirá el muelle de Los Choros.

d) **Área de manejo:**

El Área de Manejo que esta asignada a la Asociación Gremial de esta localidad se denomina “Apolillado” ,tiene una superficie aproximadamente de 250 ha y se ubica entre la península de Punta de Zorro y el límite con la III Región hacia el sur, como se aprecia en la Figura 3.



Figura 3: Vista parcial del Área de Manejo Apolillado.



Figura 4: Vista aérea de las Áreas de manejo Punta de Choros y Apolillado.

1.3. Mercado del Proyecto

Es preciso conocer el escenario en que actuará la Cooperativa implicando la identificación de los agentes que tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir la estrategia comercial. En la Figura 5 se explica el proceso mediante el cual se relacionan los proveedores, competidores, distribuidores, consumidores y externos, los que conforman el mercado del proyecto.

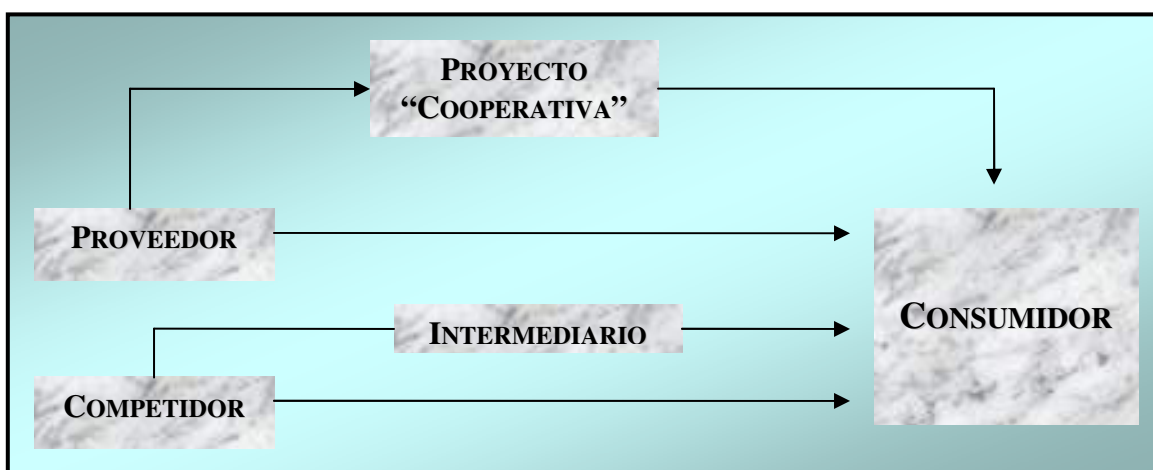


Figura 5: Actores del mercado en que se desenvolverá la Cooperativa.

Los proveedores en este caso serían las Asociaciones Gremiales de las caletas de Punta de Choros y Los Choros. La Cooperativa de los pescadores artesanales será una comercializadora de los productos extraídos de las áreas de manejo de ambas caletas. Es decir, tendrá la facultad de ser un “asesor” en lo que se refiere al manejo y extracción de los productos (optimización de precio y volumen de producción), y para la posterior negociación con los consumidores finales.

Dentro de la investigación en terreno se reveló que actualmente dentro de los competidores a nivel regional solo se encuentran organizaciones gremiales en 29 caletas, las que en algunos casos, venden su producción a intermediarios los cuales pagan precios que son muy bajos en comparación a su valor real, razón por la cual venden esta

producción a precios muchos más altos a los consumidores finales. También existe el caso de que las caletas vendan su producción en forma directa a las empresas las que por lo general, no están dispuestas a negociar precios de esa forma, situación que se evitaría con la incorporación de la Cooperativa, ya que mediante una mejor gestión negociadora y la confianza que se depositará en los clientes, que contarán con proveedores cada vez más confiables en cuanto al cumplimiento de contratos, plazos y fundamentalmente calidad de los productos.

Dentro de los consumidores encontramos a 18 empresas potenciales a negociar como Cooperativa, tales como: Pesca Chile, Pesquera Ralún, Sabropesca, S.I.C. Maroa, Granja Marina Chasquear, Pacific Farmer, Conservera Sacramento, Consorcio General de Exportaciones, Pesquera Yadrán, Pesquera y Conservera Tamai, Robinson Crusoe. Las mencionadas son posibles empresas con las que se podría llevar negociaciones con la Cooperativa. Actualmente las A.G. de ambas caletas negocian con: Conservas Multiexport , Pesquera Palacios, Conservera Coquimbo, Procomar, Junmar , Marcos Maticini y Cocosa.

Después de este breve apartado en que se dio a conocer el entorno en que se desenvolverá la Cooperativa se dará paso a los objetivos del presente proyecto.

1.4. Objetivo del Proyecto

1.4.1. Objetivo general:

Evaluar la factibilidad económica de implementar una cooperativa para la comercialización de locos y lapas en las caletas de Los Choros y Punta de Choros de la región de Coquimbo.

1.4.2. Objetivos específicos:

- a) Realizar un diagnóstico de la estrategia comercial actualmente usada por los pescadores artesanales de la región de Coquimbo y proponer la estrategia comercial apropiada.
- b) Identificar los aspectos legales, organizacionales y logísticos de la propuesta.
- c) Estimar los costos e inversiones requeridos en la propuesta.
- d) Analizar la factibilidad económica de la propuesta.

1.5. Estructura del trabajo e investigación

Luego de la caracterización y los objetivos del proyecto, se presenta la estructura del trabajo de investigación:

- a) Marco teórico, análisis y definición de conceptos claves para el desarrollo del proyecto desde diferentes puntos de vista respecto al cooperativismo, áreas de manejo y finalidades de ambos.
- b) Metodología de la investigación, indica como se abordó la investigación en terreno para el desarrollo de los objetivos específicos.
- c) Trabajo en terreno y desarrollo de los objetivos, se presenta el escenario actual en que se desenvuelven ambas caletas y las técnicas existentes para la comercialización de sus productos. Por lo que se propusieron estrategias para la comercialización de los recursos a fin de optimizar y aumentar el beneficio de las caletas, mediante una evaluación financiera.
- d) Para finalizar se establecieron conclusiones tanto para los objetivos específicos como para el trabajo en general.

Capítulo II. Marco Teórico

2. Marco Teórico

Para poder conceptualizar el tema sobre “Evaluar la factibilidad económica de una cooperativa para la comercialización de locos y lapas en las caletas de Los Choros y Punta de Choros de la región de Coquimbo” debemos comenzar con el análisis de conceptos claves para la investigación.

2.1. Cooperativas

Según Celis (2003), *“el cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa”*. Con ello Celis plantea la idea de que las cooperativas representan a una sociedad de personas fundamentada en la igualdad de derechos de sus miembros en función del logro del objetivo común, lo que actualmente podría asociarse a la unión de pequeños productores para lograr una mejor forma de enfrentar el mercado.

Las cooperativas dirigen su esfuerzo hacia el bien común, tal como señala en su artículo Peredo (2005), *“una cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”*. El autor señala que las cooperativas asocian personas, no capitales, en donde su espíritu es de servicio y satisfacción de necesidades reales sustituyendo a la competencia empresarial por la solidaridad entre los socios los que buscan un objetivo en común distribuyendo resultados de su producción en proporción a las operaciones efectuadas.

Según la legislación chilena de Cooperativas¹(2003) las cooperativas son *“asociaciones que de conformidad con el principio de ayuda mutua tienen por objeto*

¹ Artículo 1° de la Ley General de Cooperativas (2003)

mejorar las condiciones de vida de sus socios. Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona, su ingreso y retiro es voluntario". Con esta definición se deja en claro que cada socio tiene un voto, además estos son tanto propietarios como usuarios del servicio, además los recursos de la cooperativa son los aportes de sus socios. La ley señala también a las cooperativas pesqueras² como *"aquellas que se dedican a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la explotación de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan"*. Por lo que la formación de una cooperativa para poder lograr una mejor comercialización de los productos del mar por parte de los pescadores artesanales es un proyecto que resulta beneficioso tanto para los trabajadores como para sus familias.

Así también gracias a la nueva ley general de cooperativas, las asociaciones de pescadores artesanales se identifican como empresas y no como entidades sin fines de lucro, lo que les ofrece la posibilidad de hacer mucho más rentables los aportes que efectúe cada pescador socio de la Cooperativa.

2.2. Áreas de manejo

La crítica situación del agotamiento de algunos recursos del mar llevó a la autoridad a decretar una serie de medidas regulatorias que restringían el acceso a ellos, de este modo la nueva *Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA)*, promulgada en septiembre de 1991 y puesta en práctica en 1993, contempla dentro de sus objetivos el manejo racional y sustentable de los recursos marinos, adoptando una medida central para el estudio en cuestión:

- a) *La ley establece una nueva modalidad de administración y manejo, denominada "Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Marinos Bentónicos" (AMERB`s), con el fin de promover el manejo sustentable y racional de los recursos bentónicos a cargo de organizaciones de pescadores artesanales.*

² Artículo 65° de la Ley General de Cooperativas (2003)

Según Avilés y Jerez (1989), definen a las Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB) como *“áreas que sirven primero para la recuperación del stock de los recursos comercializables y luego como zona de semillero y crianza. La idea es que por medio de la utilización responsable de estas áreas se puede lograr sacar a los pescadores y sus familias de una situación de pobreza crítica, causada por la extinción de los locos, a través del manejo sustentable de la especie”*. En consecuencia, la finalidad de un área de manejo es generar en los pescadores y sus familias un cambio de conciencia en la relación con su fuente de trabajo, la valorización de su identidad cultural (estrechamente asociada al lugar), y la modernización de su organización productiva. También es importante señalar que según Avilés y Jerez *“es de vital importancia el ejercicio comunitario de los derechos de uso territorial y de los procesos de comercialización”*, en conclusión podemos decir que existiría una mejor organización y autogestión entre los pescadores y además un fortalecimiento de los mecanismos de identificación de las comunidades en torno a su trabajo y a su hábitat natural.

Según Pedrini (2006), *“hasta Octubre del año 2005, existían cerca de 1.220 AMERB’s autorizadas y en trámite en todo Chile”*. Además el Instituto de fomento pesquero (IFOP) señala que *“desde 1983 existían 183 caletas pesqueras participando en el tema de las AMERB’s, pero ya en el año 1999 la cifra había superado las 425. Actualmente, se estima que más de un 30% de los pescadores artesanales de Chile está involucrado en la temática de las AMERB’s (aproximadamente 20.000 pescadores) y su número crece día a día”*. Demostrando con ello el cambio de mentalidad del pescador artesanal por considerar a las Áreas de Manejo según Pedrini *“una herramienta eficaz para la optimización de los intercambios comerciales entre demandantes de materias primas y las organizaciones de pescadores artesanales, puesto que quien compra, establece sus requerimientos de calidad (calibres, unidades por kilo, etc.), y la organización vende en función de su capital (los recursos presentes en el área)”*. Es decir, esta temática unida a la idea de la formación de un Cooperativa, reflejaría una mejora en los precios y un mejor valor agregado a los productos extraídos de las áreas de manejo en comparación a los productos extraídos en las áreas de libre acceso.

Capítulo III. Metodología y Desarrollo de la Investigación

3. Metodología y Desarrollo de la Investigación

Para el logro de los objetivos específicos, y por lo tanto, para cumplir con el objetivo general de la investigación, se realizaron las siguientes tareas:

3.1. Metodología objetivo específico N° 1:

En la investigación se realizó un diagnóstico de la estrategia comercial usada actualmente por los pescadores artesanales de las localidades de Los Choros y Punta de Choros, para luego definirla en base a la propuesta del estudio. Este diagnóstico y posterior definición se realizó mediante el estudio del mix de Marketing que combina estratégicamente cuatro elementos fundamentales: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Se utilizó este conjunto de variables con la intención de que por medio de la Cooperativa se pueda optimizar la toma de decisiones de la organización en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing, para que con ella pueda producir un efecto sobre la demanda del producto en las distintas empresas o clientes para lograr la optimización del precio y volumen de los productos a ofrecer de las distintas áreas de manejo.

3.1.1. Estrategia de producto:

Es fundamental establecer la estrategia de producto que actualmente es llevada a cabo en las localidades de Los Choros y Punta de Choros, ya que con ello se logró esquematizar el proceso de comercialización de las caletas, para que durante el análisis e investigación en terreno se puedan identificar las fases o elementos que lo componen.

Mediante entrevistas con los dirigentes (Anexo A) de las asociaciones gremiales de pescadores de Los Choros y Punta de Choros, se determinó el grado de transformación que presentan las especies en el momento de que son extraídas del mar, como también su transporte y entrega a las empresas demandantes de los productos. Lo anterior se realizó de modo tal que se pudo medir el valor agregado que generó ese proceso.

La actividad a seguir fue proponer bajo los alcances de la cooperativa, la disponibilidad de fondos de ésta y un mejor manejo de sus productos agregándoles valor a mediante opciones que fueron evaluadas financieramente en los objetivos posteriores y en donde se planteó la necesidad de mejorar la calidad éstos.

Para lograr incluir en la formación de la estrategia de producto la información acerca de los requerimientos de los compradores, se analizó por medio de entrevistas (Anexo A) a diferentes organismos públicos como SERNAPESCA y SUBPESCA que poseen información estratégica sobre los requerimientos exigidos por las empresas exportadoras que manejan los productos de Loco y la Lapa.

3.1.2. Estrategia de Precio:

Para determinar la estrategia de precios se analizó mediante información histórica los precios utilizados y negociados por los pescadores con las empresas exportadoras. Debido a que no existen registros de a quien se venden los productos, fue necesario averiguar en terreno mediante entrevistas con los dirigentes de las caletas de Punta de Choros y de los Choros (Anexo A) y a las entidades gubernamentales que se encuentran involucradas en el rubro (SERNAPESCA). No está de más decir que la opinión respecto a este punto por parte de consultores³ fue fundamental.

3.1.3. Estrategia de Plaza:

Se determinó la situación actual en la que se encuentra la distribución de los productos por medio de consultas a los diferentes expertos en el tema, resultado de ello fue que se dio a conocer la existencia de un intermediario el que se realiza la compra a los pescadores, para que luego éste realice una venta de los productos a las empresas exportadoras a un precio mucho más alto. Lo que se propone es reemplazar al intermediario, ya que los pescadores actualmente comercializan sus productos a precios bajos o precios fluctuantes con los comerciantes intermediarios, entonces por medio de la

³ Biólogos marinos que realizan seguimiento a las áreas de manejo de esta zona.

cooperativa se asesoraría o se haría a cargo de las actividades de distribución de los pescadores artesanales de la zona.

Fue fundamental la elaboración de un diagrama en donde se identificaron y cuantificaron los canales de distribución, permitiendo determinar las actividades que debieron realizarse para reemplazar al intermediario. La información para confeccionar el diagrama se obtuvo en terreno por parte de los dirigentes de las caletas y por SERNAPESCA y SUBPESCA mediante entrevistas (Anexo A). El procedimiento para la obtención de la información comenzó con los dirigentes, para luego terminar con los organismos de SERNAPESCA y SUBPESCA.

Las actividades que se analizaron mediante la elaboración del diagrama fueron:

- Caletas de Pescadores.
- Transporte.
- Empresa Exportadora.

Según el resultado de las entrevistas con los dirigentes de las caletas de Punta de Choros y Los Choros, se identificó el transporte que actualmente se utiliza y luego en base a esta información determinar las necesidades de transporte con la propuesta. Esto quiere decir que si existe falta de transporte, se deberá determinar su cuantía mediante cotizaciones basadas en cuatro opciones:

- Arriendo de transporte
- Compra de transporte
- Contrato con empresa transportista
- Utilización del transporte en la zona (socios)

El procedimiento a realizar quedará en función de los aportes que sean determinados en el objetivo N° 3.

3.1.4. Estrategia de Promoción:

La promoción, en forma premilitar, parece no existir. Mediante las entrevistas con los dirigentes de las caletas (Anexo A), se confirmó lo anterior y en base a los resultados obtenidos, se determinó que era factible la realización de una promoción.

La promoción incluyó tres alternativas:

- Promoción mediante trípticos informativos.
- Mediante correos electrónicos.
- Por medio de visitas informativas en terreno.

Estas alternativas debieron adecuarse a los diferentes tipos de promoción que resultasen factibles de utilizar, mediante una promoción directa o indirecta, las que fueron evaluadas por medio de los siguientes criterios:

- a) Costos
- b) Importancia relativa para la ejecución del proyecto.

La realización de la promoción depende de la cuantía de los costos del proyecto, cuyos criterios para su determinación se definieron una vez que la investigación en terreno culminó.

Para el caso de la importancia relativa, se realizó entrevistas a los organismos de SERNAPESCA Y SUBPESCA con el fin de obtener información relevante para una toma de decisión acertada.

Todas estas actividades descritas en el objetivo N° 1, permitieron definir una combinación eficiente con respecto al precio, producto, distribución y promoción, elementos que determinaron la estrategia comercial del proyecto.

3.2. Desarrollo objetivo específico N° 1

3.2.1. Estrategia de producto actual

Las caletas de Los Choros y Punta de Choros actualmente comercializan los productos extraídos en las áreas de manejo que el gobierno les ha entregado por medio de una concesión. Estos productos son el Loco y la Lapa, ambas especies tienen una cuota de extracción⁴ determinada por La Subsecretaría de Pesca del Gobierno de Chile (Subpesca), institución que todos los años autoriza un volumen de extracción bajo ciertos requerimientos mínimos que cumplan los ejemplares. Es por esta razón que la estrategia de producto solo puede ser identificada una vez que la cuota de extracción sea autorizada.

3.2.1.1. Resultados Obtenidos en Terreno:

Mediante las entrevistas con los dirigentes se llegó a establecer que la estrategia actual de producto en las caletas de Los Choros y Punta de Choros se encuentra establecida en el mínimo de tiempo entre el proceso de extracción y el de transporte de los productos hacia las plantas procesadoras, que son las que al final se convierten en el cliente de las asociaciones gremiales de los pescadores artesanales.

El proceso actual definido durante la investigación consta de 3 fases explicado de la siguiente manera:

⁴ Captura máxima permitida de un recurso (o grupo de recursos) hidrobiológico, en un área y período definidos por la Subsecretaría de Pesca. Puede ser expresada en unidades de peso (toneladas o kilogramos) o en número de ejemplares.

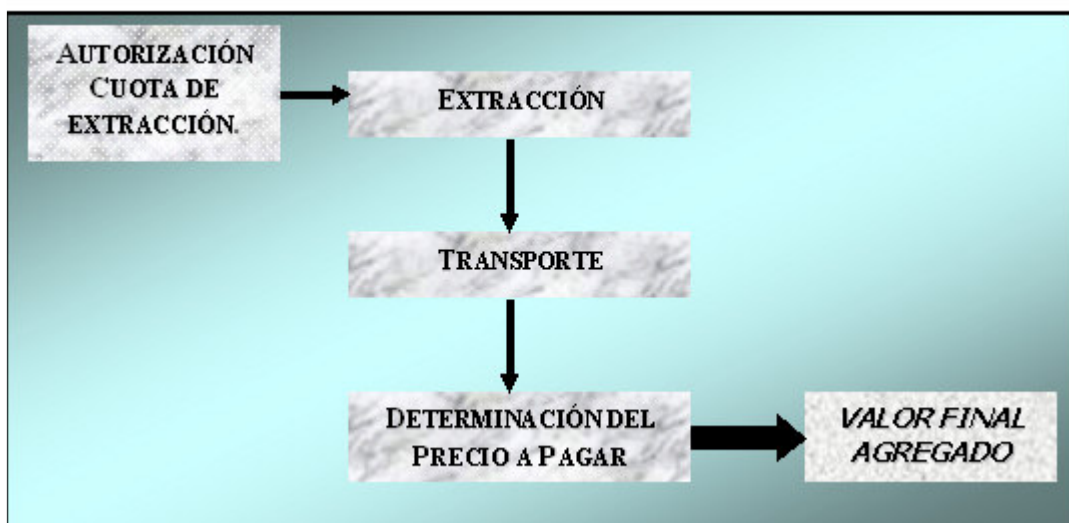


Figura 6: Esquema de Identificación y cuantificación de los procesos productivos de las Asociaciones Gremiales de pescadores artesanales.

Como lo muestra la Figura 6, el proceso comienza con la autorización de la cuota de extracción por parte de SUBPESCA para que luego los pescadores de las asociaciones gremiales extraigan sus recursos, proceso que consiste en sacar especímenes con talla comercial (10 cm. para el Loco y 8 cm. para la Lapa), para que luego un camión sea cargado rápidamente, ya que el Loco pierde agua rápidamente, debido a que con solo dos horas fuera del mar pierde casi el 50% de su peso⁵, por lo que resulta imprescindible llegar a la planta procesadora lo antes posible para efectuar el desconche. La eficiencia en este proceso es de gran importancia ya que el precio pagado por los recursos es determinado por el calibre⁶ que éstos posean.

El precio final se determina en el momento en que se pesan los gramos de carne (1000 g aprox.) en la empresa demandante del producto. El siguiente paso es determinar cuantos individuos (Loco y Lapa) son los que se utilizaron para llegar a esos 1.000 g, de esta forma los primeros ejemplares desconchados tendrán mejor rendimiento o mejor calibre que los últimos en ser desconchados, debido principalmente a la pérdida de agua.

⁵ Fuente obtenida de Sernapesca.

⁶ Definido como el número de ejemplares en un kilo medidos por medio del peso de la carne sin concha que presentan al momento de ser desconchados.

3.2.1.2. Plan Confianza

Otro punto de interés es que SERNAPESCA interviene en el proceso de transporte de los productos extraídos de las áreas de manejo en la IV región. Este procedimiento se implementó basado en la confianza hacia los dirigentes de cada organización de pescadores, quienes tienen la responsabilidad de acreditar el origen de la cosecha, verificar que la cantidad de recurso extraído corresponda a la informada, garantizar que el recurso proviene de las áreas asignadas, y sellar los camiones que transportan el recurso a las plantas. Este programa se denomina Plan Confianza, modalidad que funciona como una forma de incentivar a las organizaciones de hacerse responsables de sus propias áreas de manejo, debido a la dificultad que presenta SERNAPESCA de estar oportunamente en el momento de la extracción de los productos.

3.2.2. Estrategia de producto propuesta:

La estrategia propuesta se basa en tres factores claves:

- a) Tiempo del transporte desde las áreas de manejo y la planta procesadora.

El primer factor se basa en que menos sea el tiempo en que el transporte llegue a la planta procesadora, mejor calibre se obtendrá. Para la mantención del calibre se utilizará una técnica que se aplica actualmente en la caleta de Los Choros y no en la caleta de Punta de Choros, que radica en la extracción y posterior devolución del producto a las orillas del mar, para que los productos no se deshidraten durante la extracción y su posterior carga en el camión. De este modo el último desembarque⁷ tendría la misma cantidad de agua que el primero. Técnica que se implementaría en conjunto con las dos caletas.

⁷ Peso o número de los ejemplares hidrobiológicos llevados a tierra

b) Talla comercial mínima adicional.

En este caso también se utilizará una técnica realizada actualmente por la caleta de Los Choros y no por la caleta de Punta de Choros, y que radica en la extracción de ejemplares con una talla comercial mayor a la exigida, para diferenciarse de la competencia y aumentar la probabilidad de obtención de mejores calibres⁸. Técnica que se implementaría en conjunto con las dos caletas. De esta forma se crearía un valor agregado en la venta de los productos con el mínimo de exigencias.

c) Cantidad máxima desconchada por día.

Radica en que si bien con el primer factor aumenta la probabilidad de obtener un mejor calibre de los productos, éstos no pueden ser mantenidos fuera del agua por más de tres horas. Es por esta razón que según los resultados de las entrevistas con expertos hemos definido como estrategia no transportar más de 10.000 unidades por lote o camión, ya que actualmente el camión es cargado con 14.000 unidades de locos, o sea a su máxima capacidad. Esta situación se explica de la siguiente forma:

Tabla 3:
Unidades y tiempo de desconche de los Locos en las Plantas procesadoras

Organizaciones	Cantidad Traslada a la Planta(unidades)	Tiempo de desconche en la Planta(minutos)	Probabilidad de pérdida de agua en los Locos
Con Cooperativa	10.000	90	BAJA
Sin Cooperativa	14.000	126	ALTA

Fuente: Elaboración propia

De este modo según la Figura 7 la estrategia de producto quedaría explicada de la siguiente forma:

⁸ Por ejemplo: un Loco de talla comercial (10 cm.) tiene en promedio entre 125 gramos de carne en cambio un Loco de 10,5 cm. posee 140 gramos de carne en promedio.

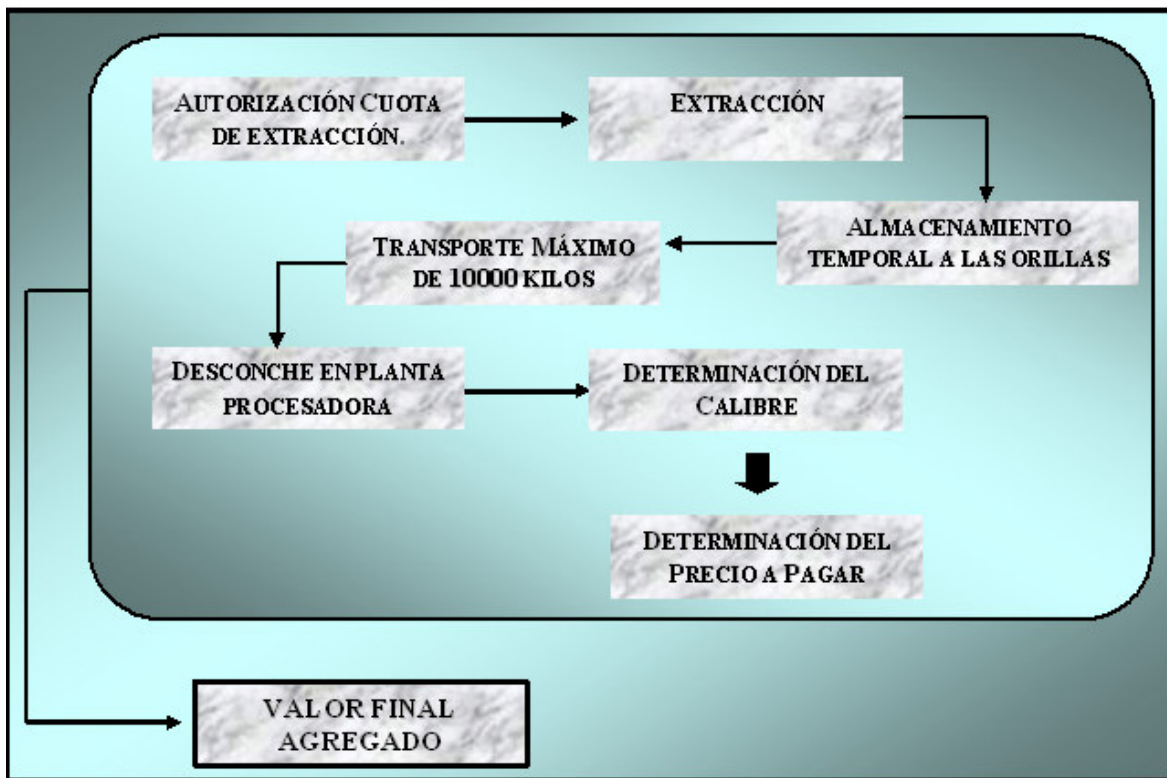


Figura 7: Identificación de la estrategia de producto con Cooperativa

Un caso particular corresponde al recurso Lapa, debido principalmente a su poca producción y bajo precio, el cual el año pasado se transó en \$1800 el kilo y que hasta el presente año solo alcanza un total de \$700 por kilo. La lapa es un producto cuyo crecimiento está limitado por la oferta existiendo junto con ello una competencia entre los empresarios chilenos, que ha traído consigo inestabilidad del mercado y sucesivas reducciones de los precios lo que es atribuible, en parte, a que Perú ha incrementado su producción de Lapas debido a diferencias notorias en el nivel de precios con respecto a Chile llegando a vender a \$180 el kilo, por lo que los productores nacionales prefieren comprar en Perú y luego desconchar los ejemplares y exportarlos en sus distintas variedades (congelado, conserva y fresco) a un costo más bajo que si compraran las Lapas en Chile.

La recomendación según las reuniones con expertos con respecto a esta situación es dejar que el banco natural de Lapas aumente en volumen y cuando se establezca el precio y

por consiguiente la demanda al Perú de Lapa disminuya, se tendrían mejores condiciones con las cuales competir. Esto no quiere decir que el recurso Lapa no sea explotado por las asociaciones de pescadores artesanales de forma individual, sino que para el caso de la cooperativa, su inclusión solo generaría ineficiencias en el análisis financiero de la investigación. Por esta razón se consideró que la situación sin proyecto se define sin producción y comercialización de lapas durante el periodo de evaluación.

3.2.2.1.Síntesis estrategia de producto

- La estrategia actual consiste en el mínimo de tiempo entre el proceso de extracción y el de transporte para evitar la deshidratación de los productos lo que implica una disminución del calibre.
- El proceso productivo actual consta de la autorización de la cuota de extracción, extracción y transporte.
- SERNAPESCA otorga confianza hacia las asociaciones gremiales para incentivarlas de hacerse responsables de sus propias áreas de manejo.
- La estrategia propuesta para la cooperativa se basa en tres factores: tiempo de transporte de los productos, talla comercial mínima adicional y cantidad desconchada máxima.
- Con la estrategia de producto propuesta se mejora el calibre de los productos debido al mayor tiempo que se encuentren en el agua evitando la deshidratación, además se procederá a transportar una menor cantidad de productos para que el tiempo entre el primer desconche y ultimo sea menor y por ende se pierda menos cantidad de agua y no afecte el calibre, lo que finalmente será fundamental en la determinación del precio final.

3.2.3. Estrategia de precio actual

Actualmente la caleta de Punta de Choros es precio aceptante, aunque a veces los pescadores perciben que son ellos los que ponen las “*reglas del juego*”. Las empresas exportadoras son las que al final determinan el precio de compra logrando de esta manera solo un precio de equilibrio entre lo que se cobra en la caleta y lo que ofrece la empresa.

Se practica lo que en la jerga pesquera se denomina “*precio playa*”, es decir un intermediario visita las caletas y va ofreciendo a un precio determinado la compra de los productos recién extraídos del mar, aprovechándose en algunos casos del poco manejo negociador de los pescadores artesanales, como es el caso de las Lapas porque su precio actual no permite otra transacción que no sea la antes mencionada.

El último precio del kilo de Loco en Punta de Choro registrado fue de \$6.200 presentando un calibre promedio de 9 locos por kilo.⁹

El precio de la Lapa actualmente se encuentra por debajo del promedio que generalmente es de \$2.000 el kilo, actualmente esta a \$700 el kilo.¹⁰

Para el caso del precio de los Locos y Lapas que perciben los pescadores de la caleta de Los Choros, debemos decir que debido al buen manejo de los productos extraídos de sus áreas de manejo han logrado mantener precios más altos que los pescadores de caleta de Punta de Choros. Sin embargo este punto es solo válido para el caso de los Locos, porque para el caso de las Lapas el precio es igual en ambas caletas.

El último precio percibido por parte de los pescadores de la caleta de Los Choros, para el caso de los Locos fue de \$8.200 el kilo, presentando éstos un calibre promedio de 7 unidades por kilo.¹¹

⁹ Fuente obtenida en reuniones con las asociaciones gremiales de los Choros y Pta de Choros

¹⁰ Fuente obtenida en reuniones con las asociaciones gremiales de los Choros y Pta de Choros

¹¹ Fuente obtenida en entrevista al Sr. Javier Chávez, SERNAPESCA

A continuación en la Tabla 4 se muestra los desembarques de las caletas de Punta de Choros y Los Choros para los periodos 2002 al 2005:

Tabla 4:
Desembarque anual de Locos y Lapas para áreas de manejo de Apolillado y Punta de Choros (2002-2005)

Loco (unidades)	2002	2003	2004	2005
Los Choros	43401	35832	100844	112515
Punta de Choros	240032	100150	321521	347473
Total Región	581999	367272	797572	555951

Lapa (Kilos)	2002	2003	2004	2005
Los Choros	3553	1516	6770	3513
Punta de Choros	10175	9131	19485	5543
Total Región	44830	50368	54508	33341

Fuente: Sernapesca

Según la Tabla 4 la cantidad de Locos extraídos de las áreas de manejo de Los Choros y Punta de Choros iría en aumento. De la misma manera sucede con la proporción de la producción regional dejando entrever la real posibilidad de aumentar el poder de venta si el volumen total entre las dos caletas es comercializado conjuntamente. Pero para el caso de las Lapas la estrategia de producto definida anteriormente parece ser la más adecuada.

3.2.4. Estrategia de precio propuesta:

La estrategia propuesta para la cooperativa es por medio de una “licitación a sobre cerrado”, en donde cada comprador interesado debe ofrecer en sobre cerrado un precio de compra a la Cooperativa de pescadores artesanales, la que a su vez elegiría la oferta con mayor precio. De esta forma los volúmenes de producción que comprarían las distintas empresas serían fruto de negociaciones privadas entre compradores y pescadores.

De esta forma no solo se lograría evitar la especulación por parte de las empresas compradoras de los bienes, sino que también existe una mejor forma de negociar con las empresas junto con una estrategia de producto que permita lograr un mejor calibre de los

productos, y lo que es más importante, la estandarización del producto con menos desviación en cuanto a los porcentajes de los distintos calibres en conjunto¹². En resumen el proyecto de la cooperativa comercializadora conseguirá el mejor precio de venta para ambas caletas de pescadores.

Debemos dejar en claro que las empresas procesadoras de los recursos (clientes), utilizan la especulación como medio por el cual pueden bajar los precios. Esto lo hacen ofreciendo a cada caleta un precio, fijando con ello un precio estándar negociado en caletas de poca producción y que por lo tanto, poseen poco poder de venta. Todo esto fija un referente para negociar más bajo.

Un segundo método que funciona con caletas de mayor productividad radica en fijar una banda de precios que define los precios desde el mejor calibre hasta el peor. De este modo se logra entusiasmar a los pescadores y por consiguiente los hacen firmar un contrato de pre-venta o simplemente un acuerdo comercial. El punto está en que las empresas saben que solo una parte de la producción de esas caletas presenta calibres mejor pagados y además poseen información sobre el nivel de producción histórico de las caletas logrando estimar su próxima producción. De este modo saben que porcentaje de la producción de una caleta X presenta mejores proporciones de calibres buenos o mejor pagados, por consiguiente fijan una banda de precios para cada caleta que negocian, pero al final se paga un precio inferior al que pudiesen obtener negociando precios estándares mas altos. Ejemplo: *“Una caleta X por historia produce locos de calibre 6, la empresa Z esta conciente de esta situación, por consiguiente tiente a la caleta X de firmar un contrato por una suma de dinero determinada para calibres de 7, entonces al momento de comercializar, Z da a conocer el no cumplimiento de los calibres por lo que obliga a bajar el precio de los productos a la caleta X”*.

Lo anterior resulta importante, ya que si bien se puede estimar el calibre promedio por proporciones del total, no es posible negociar en forma individual por parte de las

¹² Hace referencia a que del 100% de la producción, no toda presenta calibres de 7 (por ejemplo), sino que un 30 % o 40% o menos. Comparación que permitiría ir aproximándose al producto Salmón, ya que éste presenta una regularidad y estandarización de las tallas comerciales de los especímenes.

empresas procesadoras, ya que tendrían que negociar con un solo oferente representativo ya que para el año 2005 la producción conjunta entre caleta Los Choros y Punta de Choros ascendió a un 82,73% del total regional¹³ .

3.2.4.1. Síntesis de la estrategia

- Las caletas de Punta de Choros y Los Choros son precio-aceptantes.
- Las empresas exportadoras manejan la especulación con las caletas en relación a los calibres de los productos, logrando precios bajos a pagar.
- Con la Cooperativa se tendrá un 82,73% de la producción regional, lo que implica un mayor poder de negociación.
- Este poder otorga la posibilidad de realizar por medio de la cooperativa una licitación a sobre cerrado transformándola en precio-oferente.

3.2.5. Estrategia de promoción actual

Históricamente la promoción no se encuentra en el lenguaje comercial de los pescadores artesanales por la sencilla razón de que según ellos, no se necesita. En la actualidad lo más cercano a promoción existente en las caletas de Punta de Choros y Los Choros consiste en un comité de tres personas que negocian directamente con las empresas exportadoras, no esta demás decir que la negociaciones son poco satisfactorias para ambas caletas.

3.2.6. Estrategia de Promoción Propuesta

Con la cooperativa se tendrá un mayor volumen de producción de locos y lapas en proporción a la producción regional, con lo que se aspira a un mayor poder de negociación

¹³ Fuente obtenida en entrevista al Sr. Javier Chávez, SERNAPESCA

con clientes y clientes potenciales. Esto se detalla a continuación analizando dos instrumentos de la promoción: *Publicidad y relaciones públicas*. Estos instrumentos crearán una imagen positiva de la Cooperativa lo que dará un valor agregado a la organización y sus productos.

3.2.6.1.Publicidad

El objetivo de este instrumento es dar a conocer a la Cooperativa en el mercado de productos bentónicos y la calidad de éstos, especialmente locos y lapas. Es fundamental que los clientes y clientes potenciales vean el alcance de esta nueva figura en el mercado, las nuevas características que va a poseer, el detalle de sus productos en donde se destaca la calidad gracias a las virtudes de las aguas que presenta la zona, óptimas para el crecimiento saludable de los productos logrando calibres de envergadura. El dar a conocer a esta entidad más seria y confiable permitirá ponerse en contacto con nuevas empresas exportadoras debido a las nuevas condiciones existentes como Cooperativa.

3.2.6.2.Herramientas a utilizar en la publicidad

La publicidad estará compuesta por un sitio Web y Trípticos (Anexo B). Ambas herramientas poseen funciones similares pero usan distintas vías para llegar a los clientes. El sitio Web colabora fuertemente en el reconocimiento en sus clientes o empresas de la imagen de la Cooperativa, ya que transforma su sitio en una nueva vitrina de carácter nacional y mundial, para poder exhibir sus productos y servicios a muy bajo costo. Los trípticos se repartirán a las empresas exportadoras, dos meses antes de las negociaciones y autorización de la cuota de extracción, aproximadamente en el mes de Julio. Además se repartirán en instituciones relacionadas con el rubro (SERNAPESCA) para captar clientes potenciales. La funcionalidad y descripción de cada herramienta publicitaria se detalla en la tabla 5:

Tabla 5:
Descripción de herramientas para publicidad

Herramienta	Función	Contenido
Sitio Web	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar imagen seria, establecida y profesional de la Cooperativa. ▪ Abarcar clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características de la Cooperativa. ▪ Productos y calidad de éstos. ▪ Contacto por correo electrónico.
Tripticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar imagen seria, establecida y profesional de la Cooperativa. ▪ Abarcar clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección sitio Web y correo electrónico. ▪ Descripción de Cooperativa y productos.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.6.3. Relaciones públicas

Es el proceso mediante el cual se fijará la imagen de la Cooperativa mediante la estructura de una excelente relación pública con los clientes, resumiéndose en la Figura 8:

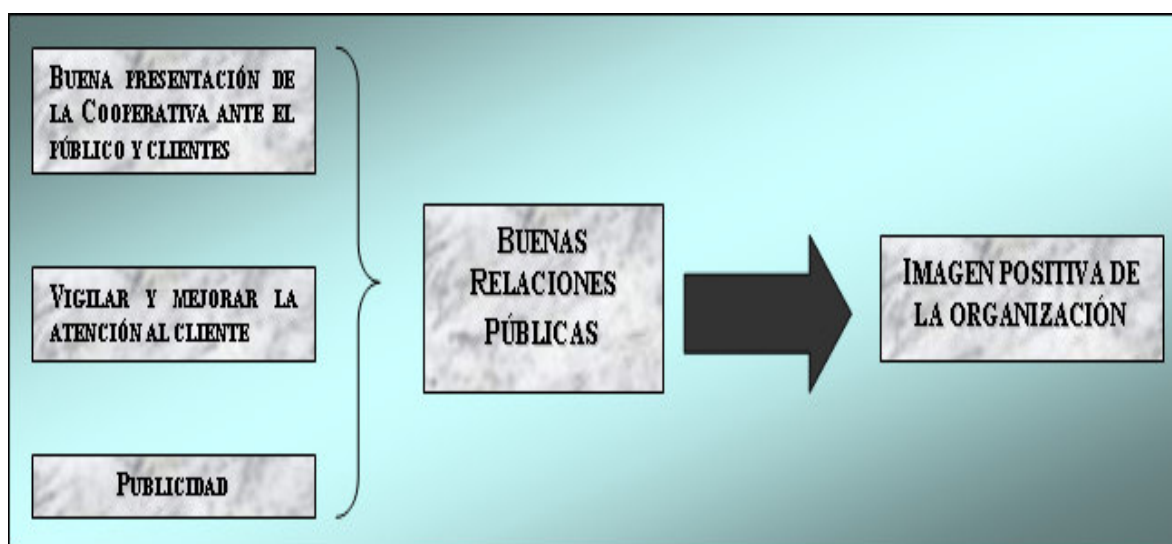


Figura 8: Esquema para la creación de buenas relaciones públicas.

Según la Figura 8 una imagen positiva de la Cooperativa, resulta de la suma de 3 factores esenciales al momento de entablar buenas relaciones públicas con el sector pesquero, destacándose la excelente presentación que debiese tener la Cooperativa ante el público y clientes, además de vigilar y mejorar la atención a los clientes, y por último la atractiva publicidad de los productos a ofrecer.

3.2.6.4.Determinantes del Presupuesto de Promoción Total

Se utilizará el Método de objetivo y tarea, que según la Figura 9 implicaría:

- Definir objetivos específicos.
- Definir las tareas que deben llevarse a cabo para lograrlos.
- Calculo de costos que implica realizar estas tareas.

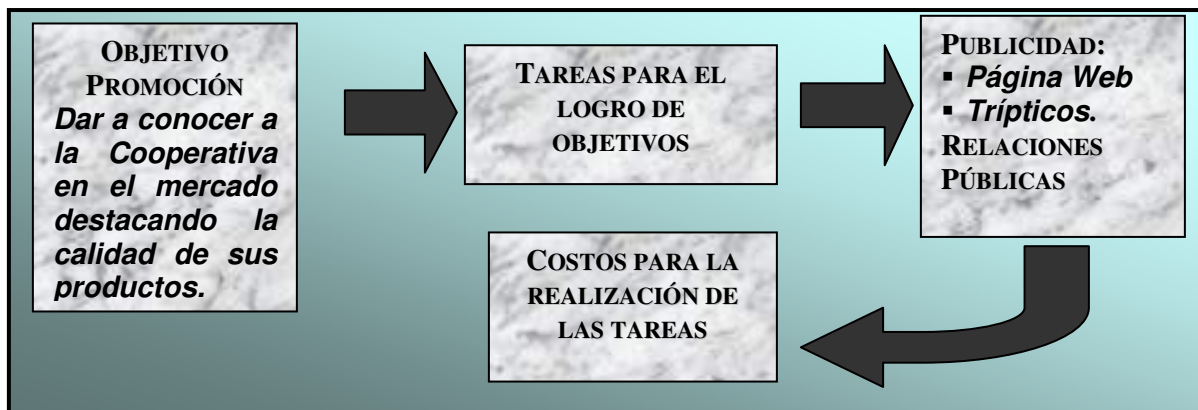


Figura 9: Diagrama del presupuesto de promoción.

Lo señalado en la Figura 9 ya se encuentra definido y se cuantificará más adelante en el objetivo específico N° 3.

3.2.6.5.Síntesis de la estrategia.

- Actualmente no existe una estrategia de promoción.
- Es necesario contar con publicidad para dar a conocer la nueva entidad comercializadora y sus características.
- La promoción puede abrir puertas a nuevos clientes.
- La promoción otorga una imagen positiva de la organización.

3.2.7. Estrategia de distribución actual y propuesta:

La situación actual es que los productos son cargados en camión a las orillas de las caletas en cuestión, para luego ser sellado por SERNAPESCA y transportado a la planta procesadora. Todo este proceso se lleva a cabo por dos meses y fracción, dependiendo de la cantidad de Locos desconchados diarios. Aquí nace otra posibilidad, independiente de las estrategias de producto y precio establecidas en los puntos anteriores, y es que las dos caletas, vendan toda su producción a la cooperativa para que esta re-venda la producción a las plantas procesadoras. De este modo el sello de SERNAPESCA no sería necesario y aún más, la posibilidad de hidratar los Locos en el camino a la planta sería una posibilidad real. Pero esto se convertiría en una pérdida cuantiosa del poder de compra de las empresas procesadoras, las que tenderían a ofrecer otras escalas más bajas de precios debido al aumento, en lo que se podría denominar una “especulación del calibre real”, que por consecuencia de la constante hidratación los locos no pierdan agua al momento de ser desconchados.

Es por esta razón que la estrategia de distribución seguirá de la misma forma a no ser que, bajo común acuerdo (cooperativa-empresas), se logre un aumento del beneficio mutuo; pero en forma preliminar, consideraremos mantener la actual estrategia de plaza.



Figura 10: Esquema de Identificación de distribución para la cooperativa

3.2.7.1. Síntesis de la estrategia

- La situación actual es que los productos son cargados en camión a las orillas de las caletas en cuestión, para luego ser selladas por SERNAPESCA y ser transportadas a la planta procesadora.
- La estrategia de plaza propuesta será mantener la misma utilizada actualmente por las caletas, pero la cooperativa sería la encargada de asesorar la comercialización de los productos.

3.3. Metodología objetivo específico N° 2:

En este objetivo se establecieron las características de la figura administrativa de la Cooperativa, en donde se analizaron los aspectos legales como también la extracción y logística de la investigación.

La selección de una administración competente es de importancia crucial para el éxito de la Cooperativa. La contratación del personal de administración, debe hacerse antes de iniciar las operaciones. Por lo que fue necesario considerar los servicios de un Gerente experimentado, para ayudar a establecer y administrar las operaciones comerciales con aptitudes y calificaciones para administrar el negocio.

Además se estudió la posibilidad de integrar a esta organización más personal calificado para asesoramiento legal (Abogado), contable y financiero (Contador auditor), además de personal encargado de las ventas, y por último personal a cargo del buen manejo de la extracción y logística de los productos de las áreas de manejo.

Respecto al aspecto legal, es fundamental saber cual es la normativa jurídica que regirá el proyecto, en este caso fue la nueva Ley de Cooperativas, la que se consideró como base legal en la investigación. La Ley General de Cooperativas en Chile fue elaborada el año 1978 y a partir del 4 de Noviembre del año 2002 fue modificada. Con esta nueva ley las cooperativas pueden operar con fines de lucro, reemplazando la antigua normativa de operar solo como organizaciones sin fines de lucro, por consiguiente los pescadores artesanales de las caletas de Punta de Choros y Los Choros, se encontrarán con nuevas oportunidades para mejorar las gestiones de comercialización con la nueva figura administrativa y obtener con ello mayores beneficios.

Además se estudió la Ley de Áreas de Manejo para poder analizar y compatibilizar la Cooperativa a las Áreas de Manejo de las caletas Punta de Choros y Los Choros.

En cuanto a la logística se hace imperativo el estudio de los sistemas de distribución de los productos de las Áreas de Manejo de cada caleta de los Choros, es decir el itinerario que recorrerían los productos desde que son extraídos del mar hasta que llegan a manos del usuario final. Además fue primordial la evaluación y realización de actividades concernientes a la fiscalización, control en la calidad de la extracción, manejo y manipulación de los productos extraídos de las áreas de manejo para luego seleccionarlas de acuerdo al calibre de cada especie a las que presenten mejor talla comercial.

3.3.1. Estructura sobre repartición de utilidades y aportes de capital

En este punto se estudió lo establecido por la Ley General de Cooperativas en el Título V, del capital y los excedentes, artículos N° 43 a 48. (Anexo C), para su posterior aplicación a las utilidades y aportes de capital de la Cooperativa.

3.4. Desarrollo objetivo específico N° 2:

En este objetivo se establece la característica de la figura administrativa que se pretende aplicar, la cual es la cooperativa de pescadores artesanales. Por consiguiente se procedió a realizar actividades de investigación para determinar aspectos legales, administrativos y logísticos; dentro de los cuales se estudió la ley sobre cooperativas y la ley sobre la administración de áreas de manejo donde se identificaron los aspectos legales que afectan directamente a la cooperativa para la comercialización de locos y lapas.

3.4.1. Análisis de la Estructura de la Cooperativa

El estudio de la ley de cooperativas entrega las reales oportunidades de esta opción jurídica administrativa para la investigación, mediante la cuantificación de las responsabilidades que deberán asumir los socios de las caletas, y se logrando identificar los principales beneficios de la creación de una cooperativa para poder optimizar un mayor volumen de producción y mejor poder en la fijación de precios de los productos.

A partir del 4 de Noviembre del año 2002 se modificó la Ley General de Cooperativas en Chile que data del año 1978. Esta nueva ley es más flexible que la anterior, por lo que hace menos complejo encaminar a los pescadores hacia la figura administrativa de una cooperativa.

3.4.2. Estructura de la Cooperativa

Las caletas de Punta de Choros y Los Choros cuentan con 150 y 61 socios respectivamente, lo que resulta en caso de formar la cooperativa un total de 211 socios.

La Ley General de Cooperativas pone como única restricción que una cooperativa debe estar constituida al menos por 10 socios. Los socios de ambas caletas cuentan con los requisitos de ser personas naturales y jurídicas. Por lo tanto la cooperativa debe ser como un equipo que consta de cuatro elementos – socios (dueños), la junta directiva (electos), el administrador (contratado), y otro personal de empleados (pagados). Cada parte del equipo tiene sus propias obligaciones y responsabilidades para ejecutar sus funciones gerenciales dentro de la cooperativa. Esto les concede derechos definidos en la posesión y control del negocio, permitiéndoles el privilegio de tomar participación activa en la dirección de la cooperativa.

La dirección exitosa de una cooperativa se basa, por lo tanto, en la cooperación activa e inteligente de los socios con la directiva, la administración, y el personal empleado. Cada grupo tiene que llevar su responsabilidad a lo mejor de su capacidad.

El organigrama de la organización quedaría estructurado de la siguiente forma, como se muestra en la Figura 11:

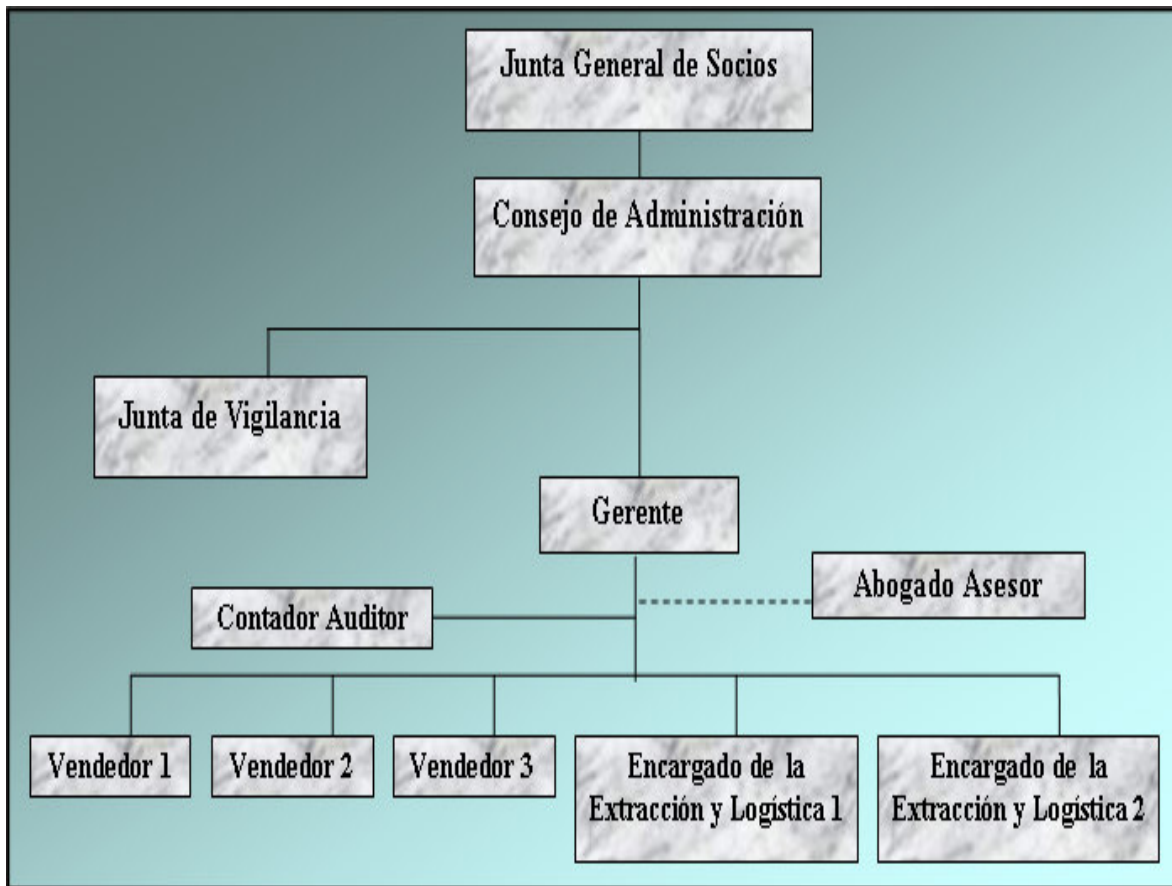


Figura 11: Organigrama propuesto de la Cooperativa de pescadores artesanales.

La dirección, administración, operación y vigilancia de las cooperativas estarán a cargo de:

3.4.2.1.La Junta General de Socios:

La Junta General de Socios es la autoridad máxima de la Cooperativa y representa al conjunto de sus miembros. En ella, los socios eligen a los miembros del Consejo de Administración, responsables de definir las políticas generales de la Cooperativa. La Junta General designa igualmente a los integrantes de Junta de Vigilancia, instancia encargada de controlar la correcta operación de la Cooperativa. El Consejo de Administración nombra al Gerente General, funcionario cuyo papel es ejecutar las políticas definidas por éste y, en general, conducir la gestión de la Empresa. En resumen, esta compuesta por los

participantes inscritos en la cooperativa de pescadores artesanales, y estos estarán sujetos a las normas que la ley postula. Dentro de las funciones de la Junta general de socios esta la distribución de los excedentes o remanentes de cada ejercicio, analizar las direcciones que lleva la cooperativa.

3.4.2.2.El Consejo de Administración:

Elegido por la junta general de socios, el número será de 6 personas y dentro de sus funciones destaca la administración superior de los negocios sociales y representación judicial y extrajudicial de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social sin daño de la representación que le compete al gerente. Las funciones del Consejo se relacionan directamente con el seguimiento y control de los planes operativos, y para asegurar que los intereses de los pescadores se sigan en todo momento. Para cumplir eficientemente esta tarea se deben tomar ciertas acciones a intervalos regulares. El tipo de plan y las actividades que se asignan al Consejo dependerá de la naturaleza de los negocios de la cooperativa. Los planes incluirán temas que podrán estar en la agenda de cada reunión del Consejo.

Si bien la frecuencia de las reuniones del Consejo dependerá de las características de la cooperativa y de las actividades en las que está comprendido, en general se acuerda que para que el Consejo sea apto para proveer la dirección de la organización debe reunirse en forma mensual respetando los siguientes pasos:

a) Las reuniones de rutina de los Consejos de cooperativas deben incluir:

- A los pescadores asociados, solicitudes y renunciaciones.
- Resultados y evaluación de desempeño frente al presupuesto.
- Financiamiento del efectivo (liquidez, flujo de caja)

b) El Plan Anual del Consejo debe incluir los siguientes temas:

- Examen de un estado de la visión de la Cooperativa.

- Examen de los objetivos y beneficios de los asociados.
- Actualización del plan estratégico.
- Establecimiento del presupuesto anual.
- Examen en profundidad de los resultados frente al presupuesto y al plan estratégico (seguimiento y evaluación actual).
- Examen de las políticas empresarias.
- Examen de la política de remuneración.
- Examen del desempeño de la gestión de alta gerencia.
- Examen del desempeño del Consejo.
- Visitas a las instalaciones de operaciones (a fin de mantener contacto con lo que está sucediendo actualmente en el terreno).
- Revisiones de áreas clave de actividad (incluidas la relaciones personales establecidas por el director general y los otros empleados de dirección).
- Examen en profundidad del desarrollo de recursos (marcha hacia el desarrollo creativo de las personas mediante la organización).

Idealmente la reunión considera el estado de visión y pretende actualizar el plan estratégico cambiante que debe tener lugar en una atmósfera relajada, para poder mantener junto el consejo, logrando con ello trabajar en los problemas críticos de la organización.

3.4.2.3.La Junta de Vigilancia:

Ésta será nombrada por la Junta General, y estará compuesta hasta por 5 miembros, pudiendo ser hasta 2 de ellos personas ajenas a la cooperativa que posean conocimientos adecuados para desenvolverse en dicha área, como para hacer frente a acciones tributarias y contables; estas personas deben cumplir con los requisitos que establezca el reglamento. La Junta de Vigilancia tendrá por objeto examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros y las demás atribuciones que se establezcan en los estatutos y en el reglamento. Es decir, es un mecanismo de control y supervisión que permiten garantizar a los socios la eficiencia y la transparencia en la administración de la Cooperativa.

La descripción y análisis de cargos que desempeñará cada funcionario contratado se detallará en el Anexo D.

3.5. Estructura actual sobre repartición de utilidades y aportes de capital

Este punto se llevará a cabo según lo establecido por la Ley General de Cooperativas en el Título V, del capital y los excedentes, artículos N° 43 a 48. (Anexo C)

3.6. Situación actual de las Áreas de manejo

En este estudio de la ley de áreas de manejo en donde se procedió a analizar como compatibilizar una posible cooperativa a las áreas de manejo de las caletas Punta de Choros y Los Choros, se identificaron posibles sinergias que se presentan en la adopción de esta figura administrativa por parte de los pescadores artesanales de las caletas señaladas. Luego de haber realizado diferentes reuniones en conjunto y en separado entre especialistas del área y asesores pesqueros¹⁴, el tema de las áreas de manejo será solo responsabilidad de las asociaciones gremiales con el objeto de que no pierdan su personalidad jurídica con respecto a la administración de las AMERB`s, la cooperativa solo se preocupará de la comercialización de los productos obtenidos y de su control con respecto a la distribución equitativa de los ingresos que se obtengan, es decir, el área de manejo no puede ser propiedad de la cooperativa de pescadores artesanales, sin embargo los productos extraídos de ambas áreas de manejo si pueden ser administrados y comercializados por la cooperativa.

Según informes estudiados del Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) y por visitas en terreno, se corroboró que ambas áreas de manejo se encuentran al día en sus trámites y cumplen las reglas establecidas por la Ley de Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos.

¹⁴ Se refiere a profesionales en el área marina, ya sea biólogos marinos, ingenieros acuicultores o ingenieros en pesca; que cumplen funciones de asesoría a las caletas de la región.

Estas áreas cuentan con un sistema administrativo ya establecido por las asociaciones gremiales del sector, el que se recomendará mantener debido a que cuentan con sus respectivos inventarios de productos, cuidadores y buzos que las trabajan.

3.7. Metodología objetivo específico N° 3:

La estimación de costos se realizó cuantificando solo los costos de la cooperativa, no se contabilizaron costos hundidos que actualmente son asumidos por las asociaciones gremiales. Se determinaron los costos fijos cuantificando las diferencias que se producen con la propuesta y sin ella, en donde se dio especial énfasis en los costos administrativos que la estrategia comercial determinó.

De esta manera las actividades tendientes para resolver este objetivo, en cuanto a la cuantificación de inversiones, gastos y costos, se analizó de la siguiente forma:

3.7.1. Inversiones:

- **Determinación de las inversiones físicas del proyecto:** Se determinó en base a la estrategia comercial propuesta, además de invertir en lo realmente necesario. Las actividades de inversión realizadas se basaron en cotizaciones directas con el proveedor.
- **Determinación del capital de trabajo:** Se acordó usar un año completo de operaciones medidas en costos para cuantificar la inversión necesaria en capital de trabajo sumando los costos fijos y los de administración y finanzas.

3.7.2. Gastos de Administración y Finanzas:

Los gastos de administración y finanzas se obtuvieron en conjunto con las inversiones, dando énfasis en el lugar físico donde operará la cooperativa (arriendo).

3.7.3. Costos fijos:

Los costos fijos fueron representados solo por las remuneraciones del personal que se contratará en la cooperativa, por lo tanto su cuantificación se realizó a precio de mercado, dejando en claro que el nivel de sueldos solo se reajustará por el IPC del periodo

de acuerdo a la evolución del proyecto, sin considerar un aumento real de las remuneraciones.

3.7.4. Determinación de los aportes en capital:

Se determinaron mediante la suma de todas las inversiones en el momento cero del flujo, o sea, las inversiones físicas más el capital de trabajo.

Cabe señalar, que las inversiones, tanto en inversiones físicas como en capital de trabajo se realizaron en base a la siguiente Figura 12:

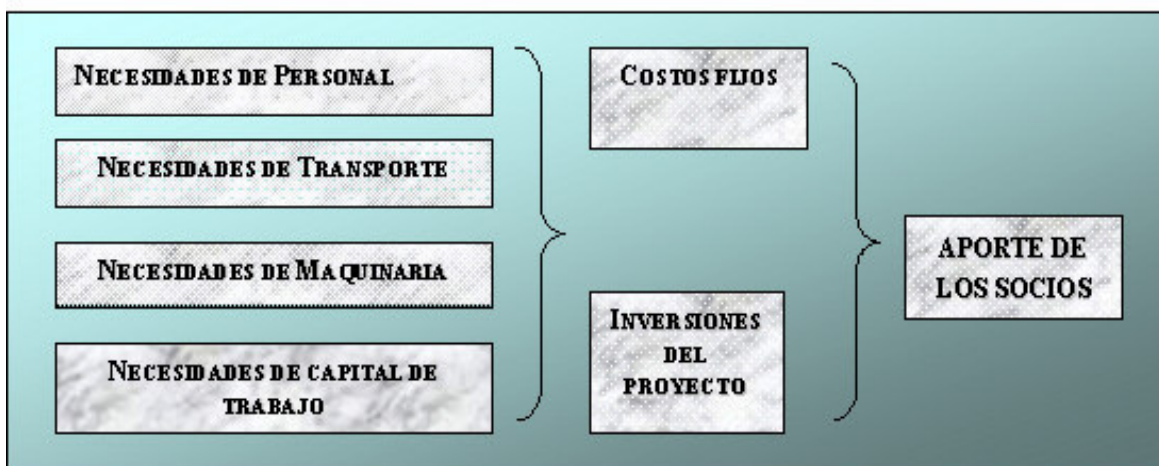


Figura 12: Esquema para la determinación de aportes de capital

3.8. Desarrollo Objetivo Específico N° 3:

En este objetivo específico se han estimado los costos e inversiones requeridos en la propuesta:

- En la estimación de costos se cuantificara solo los costos de la cooperativa, dejando de lado todos los costos de las asociaciones gremiales que pudiesen ser absorbidos por la nueva figura administrativa.

- La determinación los costos fijos se realiza por medio de la cuantificación de las diferencias que se producen con la propuesta y sin ella, dando énfasis en los costos administrativos que la estrategia comercial determine.
- En cuanto a la estimación de las inversiones del proyecto, se tuvo como base una estructura básica de inversiones para así permitir una mejor utilidad a la cooperativa. Como las actividades de la cooperativa se limitan a operaciones de comercialización de los productos Locos y Lapas de las áreas de manejo, las inversiones realizadas no son de gran magnitud; así que solo se utilizan inversiones necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa.

3.8.1. Reinversiones:

Las reinversiones se realizarán en los años 3, 6 y 9, dentro de los cuales se encuentran:

- a) Una camioneta que al momento de terminar su vida útil contable de 3 años será reemplazada por otra de igual vida útil contable.
- b) Computadores e impresoras, sus reemplazos en el año 3 serán de vital importancia, por lo que requieren una reinversión en los años 3, 6 y 9.
- c) Estaciones de trabajo y estantes (mobiliario de oficina), los cuales no presentan la necesidad de ser reemplazados debido a que su vida económica es superior al horizonte de evaluación de 10 años.

Las inversiones, reinversiones, depreciaciones, valor de desecho, valor de mercado y valores residuales se muestran en la Tabla 6. Las características de cada activo se detallaron en el Anexo E.

Tabla 6:
Inversiones y Reinversiones

Año	0	3	6	9	10
Inversiones y Reinversiones	\$ 12.099.192	\$ 11.724.392	\$ 11.724.392	\$ 11.724.392	
Camioneta	\$ 11.190.000	\$ 11.190.000	\$ 11.190.000	\$ 11.190.000	
Computador	\$ 483.980	\$ 483.980	\$ 483.980	\$ 483.980	
Estación de Trabajo	\$ 218.800				
Estantes	\$ 96.000				
Impresora	\$ 50.412	\$ 50.412	\$ 50.412	\$ 50.412	
Página Web	\$ 60.000				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7:
Depreciación y Valor de Desecho de la Cooperativa

Año	0	3	6	9	10
Depreciación		\$ 3.971.091	\$ 3.908.131	\$ 3.908.131	\$ 3.908.131
Depreciación Acumulada		\$ 11.913.273	\$ 11.850.313	\$ 11.724.393	\$ 3.908.131
Valor de Desecho					\$ 7.245.005
Valor de Mercado					\$ 7.245.000
Valor Residual		\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 5

Fuente: Elaboración propia.

Para todos los activos se fijó un valor residual de \$1, por ser una regla tributaria contable.

Los gastos de la cooperativa se concentraron en el abastecimiento de las necesidades que las inversiones demandaran, dando énfasis en el lugar físico de trabajo que para el proyecto se arrendaría en vez de ser cargado como inversión.

En la Tabla 8 se muestra el detalle de los gastos de administración y finanzas, y ventas mensuales en que incurriría la Cooperativa.

Tabla 8:

Detalle de Gastos de Administración y Finanzas, y Ventas Mensuales de la Cooperativa

Ítems	Especificaciones	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Internet	Horas de ciber-café, referencia \$600/hora, en La Serena	1	12.000	12.000
Servicio de Agua Potable	Costeo promedio en base a una estimación según precio por M ³	1	11.000	11.000
Servicio de Electricidad	Costeo promedio en base a una estimación según precio por KW	1	28.000	28.000
Teléfono	Costeo promedio en base a una estimación según precio por SLM	1	48.000	48.000
Petróleo Diesel	Costeo en base al valor por litro de diesel sin IVA	376	300	112.800
Arriendo de Oficina	Costeo en base al valor promedio de arriendo de una propiedad comercial en Punta de Choros.	1	200.000	200.000
Materiales de Oficina	Resmas, lápices, tinta impresora, archivadores, corchetes, clips	1	10.000	10.000
Total				421.800

Fuentes: Elaboración propia, con datos de Empresas Copec, Conafe, Aguas del valle, Entel, Lápiz López.

Los costos de publicidad se detallan a continuación según la Tabla 9:

**Tabla 9:
Costos en Publicidad anual**

Ítems	Cantidad	Costo Total Anual
Página Web	1	\$ 100.000
Trípticos Publicitarios	1.000	\$ 90.000
Total		\$ 190.000

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Empresa Consultora Vía Humana

Estos costos estarán incluidos dentro de los gastos en administración y ventas.

3.8.2. Costos Fijos:

Corresponde a la mano de obra a utilizar durante el periodo de evaluación y que será ajustado cada año según valor del IPC, para el caso del proyecto será estipulado en un 3% anual, según la Tabla 10:

Tabla 10:
Requerimiento de Personal

	Mensual	Anual
Gerente	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Abogado		\$ 3.000.000
Contador Auditor	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Vendedor comercial	\$ 750.000	\$ 4.500.000
Encargado de extracción y logística	\$ 320.000	\$ 960.000
TOTAL		\$ 20.460.000

Fuente: Elaboración propia

3.8.3. Capital de Trabajo:

El capital de trabajo es indispensable en empresas que necesitan gran parte de su ejercicio anual para recibir los primeros ingresos capaces de cubrir sus costos. Es por esto que se estipuló usar un año completo de operaciones medidas en costos para cuantificar la inversión necesaria en capital de trabajo. De esta manera el capital de trabajo según la Tabla 11 sería:

Tabla 11:
Determinación de Capital de Trabajo

Costo Fijo	\$ 20.460.000
Gasto de administración y ventas	\$ 5.251.600
KT	\$ 25.711.600

Fuente: Elaboración propia.

3.8.4. Determinación de los aportes de capital:

Los socios de la cooperativa tendrán que hacer aportes de capital para financiar a la cooperativa, que por ley, su constitución lo establece. Por consiguiente, los aportes de capital se realizan en forma proporcional a la producción promedio de áreas de manejo, y tendrán que cubrir las inversiones del año 0, o sea, el capital de trabajo más las inversiones requeridas según la Tabla 12:

Tabla 12:
Aportes de los Socios de la Cooperativa según la producción de las Áreas de Manejos de cada Asociación Gremial

Producción 2005	Apolillado	Punta de Choros	Total producción	% Total
Loco (unidades)	112.515	347.473	459.988	
Lapa (kilos)	3.513	5.543	9.056	
% del Total	24,46%	75,54%		100%

Fuente: Elaboración propia

Los socios de la cooperativa pertenecientes a la asociación gremial de Punta de Choros tendrán una participación del 75,54%, por ejemplo, por cada 5 acciones emitidas, Punta de Choros participaría en 3,75 de ellas. Ahora para Los Choros existiría una participación de un 24,46% por lo tanto por cada 5 acciones participaría en 1,2 de ellas.

Por lo tanto en la Tabla 13 se muestra la participación de cada Asociación Gremial de acuerdo al total de las Inversiones realizadas el año 0.

Tabla 13:
Cuantificación de aportes de capital (en proporción a la producción de las áreas de manejo de cada asociación gremial)

Año	0
Inversión	\$ 12.099.192
KT	\$ 25.521.600
Total inversiones	\$ 37.620.792
Aporte Punta de Choros (75,54% del total de Inversión)	\$ 28.418.746
Aporte Los Choros (24,46% del total de Inversión)	\$ 9.202.046

Fuente: Elaboración propia.

3.9. Metodología objetivo específico N° 4:

Después de la estimación de las inversiones y cálculo de los costos de la propuesta, se realizó un análisis mediante flujos netos de caja proyectados a 10 años, en donde se incluyó la evaluación del proyecto mediante el instrumento financiero VAN¹⁵ (Valor Actual Neto) y PR¹⁶ (Periodo de Recupero de la inversión). La estructura de flujos que se realizó, fue la tradicional; incluyendo ingresos, costos, depreciaciones, intereses, amortizaciones, etc.

Después se calculó la tasa de descuento del proyecto mediante el WACC¹⁷, determinando con ello el costo de la deuda adquirida y el costo del capital invertido, en donde se utilizó información recopilada de empresas del mismo rubro. Tanto el WACC como el VAN se calcularon de la siguiente forma:

- **Valor actual neto:**

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{FC_n}{(1+WACC)^n} \right)$$

- **Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC):**

$$Kd \times (1+t) \times \left(\frac{D}{(D+S)} \right) + Ks \times \left(\frac{S}{(D+S)} \right)$$

- **Costo del capital propio (ks):**

$$Ks = Rf + \beta(Rm - Rf)$$

¹⁵ Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés y compararlos con el valor inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital (WACC) de la empresa que hace la inversión.

¹⁶ Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

¹⁷ Corresponde al costo de capital medio ponderado de los activos de una unidad económica.

Donde:

I₀	Inversión inicial
FC_n	Flujo de caja del periodo n.
N	Periodo de evaluación (en años).
D	Valor de la deuda de la empresa.
S	Valor del Patrimonio de la Empresa.
K_d	Costo de la deuda de la Empresa.
K_s	Costo del capital.
β	Beta ¹⁸
R_f	Tasa libre de riesgo.
R_m	Tasa de rendimiento del Mercado.
t	Tasa de Impuesto

Para la obtención de los datos se utilizaron fuentes directas como el Banco Central (R_f), de la Bolsa de Santiago (R_m), y de sitios especializados en econometría financiera como lo es www.economica.com (β), y fuentes indirectas como ejecutivos de cuenta de bancos e instituciones financieras, para el caso del costo de la deuda y la proporción de la deuda D/D+S y S/D+S.

¹⁸ Correlación entre la rentabilidad histórica del activo v/s la rentabilidad histórica del Mercado, de una empresa similar o del mismo rubro.

3.10. Desarrollo Objetivo Específico N° 4.

3.10.1. Ingresos de las Asociaciones Gremiales de Punta de Choros y Los Choros:

Para optimizar los ingresos del proyecto, primero es necesario cuantificar los ingresos sin la cooperativa, como se muestra a continuación en la Tabla 14:

Tabla 14:
Ingresos de las asociaciones Gremiales sin Cooperativa

Punta de Choros (años)	Costos (M\$)				Captura Locos	Precio Locos	Captura Lapa	Precio Lapa	Ingresos	Utilidad Total
	Operación	Vigilancia	Estudio	Costo Total	(unidades)	(\$/unid)	(Kg)	(\$/Kg)		
2002	9.300	7.544	6.000	22.844	240.032	908	10.175	1.525	233.465	210.621
2003	5.212	7.544	3.200	15.956	100.150	790	9.131	2.166	98.896	82.940
2004	5.212	7.544	1.500	14.256	321.521	787	19.485	2.000	292.007	277.751
2005	4.041	7.544	1.500	13.085	347.473	654	5.543	1.000	286.996	273.911

Los Choros (años)	Costos (M\$)				Captura Locos	Precio Locos	Captura Lapa	Precio Lapa	Ingresos	Utilidad Total
	Operación	Vigilancia	Estudio	Costo Total	(unidades)	(\$/unid)	(Kg)	(\$/Kg)		
2002	3.782	5.300	5.700	14.782	43.401	880	3.553	1.525	43.611	28.829
2003	2.120	5.300	2.900	10.320	35.832	900	1.516	2.166	35.532	25.212
2004	2.120	5.300	1.200	8.620	100.844	885	6.770	2.000	102.786	94.166
2005	1.644	5.300	1.200	8.144	112.515	980	3.513	1.000	113.777	105.633

Fuente: Elaboración según base de datos de indicadores económicos de las Áreas de Manejo de Pta. de Choros y Los Choros facilitados por el consultor Sr. Emilio Figueroa y SERNAPESCA, 2006.

Cabe destacar que los costos de las áreas de manejo son cuestionables, su composición se basa en los aportes que los organismos del gobierno hacen a las áreas de manejo. Caso puntual es el de los costos del estudio que debe hacerse todos los años para determinar la biodiversidad del área de manejo.

Es por esta razón que se planteó la necesidad de utilizar los datos entregados por el Sr. Emilio Figueroa¹⁹, condicionando las cuotas de extracción a la información oficial manejada por SERNAPESCA y PRO-CHILE, y que se proyectaron para la caleta Los Choros en función a la dimensión de su área de manejo el “Apolillado” con respecto al área de manejo “Punta de Choros”.

Adicional a esto, se ha definido en base a la información recopilada en terreno, que para la producción de lapas de las áreas de manejo por parte de los pescadores artesanales no son relevantes, debido a su precio y con ello se dejó entrever su notoria reticencia a seguir comercializando este producto. Por esta razón se consideró que la situación sin proyecto se define sin producción y comercialización de Lapas durante el periodo de evaluación.

3.10.2. Ingresos de la Cooperativa:

La cooperativa tendrá ingresos por la venta de los productos mediante “licitación a sobre cerrado”, en los cuales estarán incluidas las producciones de Punta de Choros y Los Choros. Ambas zonas unificarán estrategias y según la distribución de los calibres actuales de Punta de Choros y de Los Choros se logrará unificar estos calibres en un solo promedio mucho más alto que la suma de sus promedios individuales, como lo justifica la siguiente Tabla 15:

¹⁹ Consultor de Áreas de Manejos.

Tabla 15:

Detalle de las diferencias de calibres entre Punta de Choros, Los Choros y la Cooperativa

%	Unidades reales Punta de Choros	Calibres reales Punta de Choros	Calibre Promedio Punta de Choros	Calibres propuestos en Cooperativa	Calibres Promedio propuestos en Cooperativa
0,1232	29.575	10,3	1,2691	7	0,8625
0,1196	28.696	10,5	1,2553	7	0,8369
0,1164	27.947	10,3	1,1992	7,5	0,8732
0,1118	26.829	10,6	1,1848	7	0,7824
0,1066	25.590	9,9	1,0554	7,5	0,7996
0,0919	22.066	10,9	1,0020	7	0,6435
0,0544	13.051	8,9	0,4839	7	0,3806
0,0554	13.299	9,37	0,5191	7,5	0,4155
0,0531	12.753	9,4	0,4994	7,5	0,3985
0,0551	13.238	9,9	0,5460	7	0,3860
0,0868	20.844	9,6	0,8336	7,5	0,6513
0,0256	6.146	9,7	0,2484	7	0,1792
1	240.032		10,0963	7	7,2092

Fuente:Elaboración según base de datos entregados por el Sr. Emilio Figueroa, SERNAPESCA y PRO-CHILE, 2006.

Los calibres promedios en la Tabla 15, se obtienen de una distribución en función del número total de individuos de la producción del año 2002 para Punta de Choros, en la que se puede observar las unidades por cada calibre y su correspondiente calibre promedio que hemos extrapolado para la Cooperativa, justificando esto en el objetivo N° 1.

De manera alternativa, el calibre promedio para la cooperativa se obtiene por medio de la multiplicación entre los porcentajes y los calibres propuestos.

Los calibres propuestos para la cooperativa se obtuvieron mediante entrevistas con los dirigentes de las asociaciones gremiales de pescadores artesanales de las caletas de Punta de Choros y Los Choros, según las estrategias definidas en el objetivo N° 1.

De esta manera la cooperativa manejará toda la producción a un calibre cercano de 7 unidades por Loco, por lo tanto, los ingresos de la cooperativa reflejarán ese calibre promedio al precio por el cual las empresas demandantes estarían dispuestas a pagar, y que para el caso de un calibre entre 7 y 7.5 sería de \$980 por Loco. Por lo tanto esta será la estimación de los ingresos propuesta para el proyecto, que para el caso de la caleta de Los Choros, sí pudo lograr esta distribución de calibres. Ahora bien también se puede señalar que ambas áreas de manejo se encuentran con el misma cadena trófica o mejor dicho en la misma biodiversidad, y por lo tanto son susceptibles de crecer y desarrollarse en forma similar entre ellas.

Esta estimación se realizó en base a los resultados entregados por los pescadores artesanales de caleta Los Choros, y que siendo datos poco confiables, se lograron estimar según la distribución registrada en Punta de Choros por el Sr. Emilio Figueroa, pero que se han tenido que modificar en cuanto a la cuantía de los recursos (unidades) debido a que la información oficial publicada por los Organismos Públicos es diferente, por lo tanto su inclusión en la investigación parece la más acertada.

La evaluación financiera, se hará de manera de poder cuantificar todas las partidas que sean diferenciales con respecto a la situación sin proyecto, es decir, los ingresos de la Cooperativa del primer año representan las diferencias entre la situación sin proyecto y con proyecto. Como se muestra en la siguiente Tabla 16:

Tabla 16:
Ingresos diferenciales del primer año de ejecución de la cooperativa

Año	Figura	Precio	Calibres	Cuota Autorizada	Ingresos
2006	Punta de Choros	\$ 654	10,09628	500.000	\$ 327.000.000
2006	Los Choros	\$ 980	7,2	102.471	\$ 100.421.580
2006	Cooperativa	\$ 980	7,209204	602.471	\$ 590.421.580
				Diferencial c/cooperativa y s/cooperativa 1er Año	\$ 163.000.000

Fuente: Elaboración propia en base a los datos entregados por el Sr. Emilio Figueroa y SERNAPESCA

Los ingresos sin proyecto, son lo que resultan de multiplicar el precio con la cantidad autorizada de extracción para las dos áreas de manejo analizadas. Estas cantidades poseen un calibre específico para cada tramo de producción.

Para el caso de la situación con proyecto (Cooperativa), los ingresos serían la suma de las cantidades autorizadas de extracción multiplicadas por los precios obtenidos mediante la licitación a sobre cerrado y su cuantía dependería principalmente del cumplimiento de las estrategias definidas en el objetivo específico N°1. La producción manejada en la cooperativa es la que resulta de la suma de las cantidades autorizadas de Los Choros y Punta de Choros.

Mediante el cumplimiento de las estrategias definidas en nuestro proyecto, se logrará una distribución de calibres más altos, al poder asumir que los calibres de Los Choros pueden ser obtenidos por Punta de Choros. Debido a que el lugar físico y las condiciones que permiten el desarrollo de las especies (Loco y Lapa), es el mismo para Los Choros y Punta de Choros.

Por consiguiente los ingresos del primer año son los que se muestran en la tabla 16 y representan el impacto de la cooperativa definido como la resta entre los ingresos de la Cooperativa y la suma de los ingresos de las asociaciones de pescadores de Punta de Choros y Los Choros.

La proyección del precio se hizo en base al IPC, por lo tanto su valor no aumenta de forma real durante el periodo de evaluación. Para el caso de las cantidades producidas, las áreas de manejo cuentan con un crecimiento promedio de un 3% anual en las cuotas de extracción (periodos entre el 2002-2005), pero a su vez por la estrategia comercial definida en el objetivo N° 1 la producción se verá aumentada debido a un manejo más profesional por parte de la incorporación de la Cooperativa. Por lo tanto el aumento de la producción de forma anual es de un 6%.

Lo anterior se basa en que la cooperativa no comercializa Locos con la talla mínima comercial establecida (10cm), sino que comercializa Locos con una talla de 10,5cm como talla mínima y éste es el punto en el que el 3% adicional de crecimiento de la producción sería la justificación para la comercialización. Al no comercializar tallas mínimas, los individuos que antes eran cosechados, ahora tienen más tiempo para procrear y seguir creciendo para una nueva cosecha.

Tanto los costos fijos como los gastos de administración y finanzas son proyectados mediante el IPC.

3.10.3. Tasa de descuento:

La tasa de descuento del proyecto se calculó en base al WACC (proyectado en la metodología del primer semestre), y se basa en la siguiente fórmula:

$$WACC = Kd \times (1 + t) \times \left(\frac{D}{(D + S)} \right) + Ks \times \left(\frac{S}{(D + S)} \right)$$

Según Ross (1995), el enfoque del WACC empieza con la presunción de que los proyectos de las empresas apalancadas son simultáneamente financiadas tanto con deuda como con capital, pero a su vez indica que el WACC utiliza flujos de fondos no apalancados y que, en la gran mayoría de los casos, es mejor utilizar este instrumento, que otros métodos como el de flujos de efectivo de capital o valor presente ajustado, por lo tanto se justifica el uso de este instrumento como tasa de descuento.

De esta manera, hemos definido utilizar el WACC considerando un costo de la deuda en función de las deudas personales de los socios de la cooperativa, debido a que los socios de las asociaciones gremiales de Punta de Choros y Los Choros serían mismos socios de esta Cooperativa, por lo tanto sería un eslabón más de las asociaciones gremiales

y bajo ese punto de vista, es posible asumir que las variables económicas de las asociaciones gremiales se puedan extrapolar a la Cooperativa. Estas variables serían el costo de la deuda y el costo del capital propio, pero existe una dificultad, y es que la información acerca del costo de la deuda es muy difícil de conseguir y además muy difícil de cuantificar. Esto porque las asociaciones gremiales no se endeudan, pero sus socios sí, y esa información es casi imposible de averiguar de forma exacta y que además sea confiable.

Dentro de las actividades de investigación que se realizaron en Punta de Choros y Los Choros, se trato de averiguar el nivel de endeudamiento de los socios, pero al constatar el costo real del área de manejo, los socios de las asociaciones gremiales dejaron de facilitarnos información, por considerar a nuestro entender, que al saber el costo real del área de manejo los aportes del estado disminuirían. Motivo por el cual nos privó de saber e investigar acerca del nivel de endeudamiento real de los socios de las asociaciones gremiales. Razón por la cual se logró investigar en sucursales bancarias acerca del tema, pero como la información comercial de los socios (personas naturales) es privada, no se pudo lograr cuantificar el nivel de endeudamiento de los socios de las asociaciones gremiales. Debido a lo anterior se decidió obtener los datos por medio de algunos contactos en la Banca Comercial del Banco del Estado de la Cuarta Región; y bajo ese esquema se lo logró encontrar datos, que si bien no son fiables, representan la única fuente accesible. De esta manera el áreas de manejo de Punta de Choros presenta deudas de \$ 300.000.000 y para el área de manejo de Los Choros un monto adeudado de \$80.000.000.

La tasa de interés de dichos créditos se encuentra entre 1% y 3.16% efectiva mensual, asumiendo esta tasa de interés para este tipo de organizaciones, la que debiese de estar cerca del máximo convencional o igual a éste. De esta manera el costo de la deuda que se utilizará será de 45.33% anual como lo muestra la siguiente Tabla 17:

Tabla 17:
Tasas vigentes de interés al 26/10/2006

Operaciones no reajustables en moneda nacional 90 días o más	Interés Corriente	Interés Máximo Convencional
Inferiores o iguales al equivalente de 200 UF	30.22 %	45.33 %

Fuente: www.sbif.cl

Para el caso del costo del capital propio, en el periodo de la investigación existieron dificultades mayores por los conceptos de Tasa Libre de Riesgo, Prima de Riesgo y Beta de la empresa o la industria.

La Tasa Libre de Riesgo se asume siempre como algún valor estable en tiempo que asegura una rentabilidad que no cambia o se mantiene en el tiempo de vida del instrumento, por eso se decidió ocupar los PRC₂₀, que para el año 2002 (última publicación) fue de 4,86% anual, debido a su estabilidad.

La Prima de Riesgo fue considerada como el Rendimiento de Mercado, o sea, el valor acumulado del IPSA para el año 2005, que alcanzó a 9,4%, menos la Tasa Libre de Riesgo.

Para el caso del Beta, la situación cambió bastante, debido a que la empresa no posee un Beta cuantificable (falta de información), y no existe un Beta de la industria de las áreas de manejo. Por lo tanto, se empleó la alternativa de una exportadora de recursos bentónicos o de la industria pesquera, pero esa situación no sería representativa de la industria analizada por el proyecto debido principalmente a que las exportadoras o las industrias pesqueras manejan una cartera de productos más extensa que Locos y Lapas.

Para el caso de la investigación, se sabe de forma preliminar que el valor del Beta debe estar sobre 1, debido que el tipo de productos y el tipo de organizaciones que maneja el área en concesión presenta siempre un riesgo mayor asociado a la gestión y al cumplimiento de los compromisos contraídos.

En conclusión, bajo las dificultades antes descritas, hemos decidido utilizar el beta de la industria pesquera que según estudios del área de inversiones del Banco de Chile es de 0.8.

El componente de la función de tasa de descuento $(1 + t)$, se definió como 1.085 según lo que señala la Ley General de Cooperativas en el Título VII, de los privilegios y exenciones, artículo N° 49. (Anexo F), que permite pagar el 50% de los impuestos.

Para el caso de la distribución de la deuda, o sea $D/D+S$ y $S/D+S$, se determinó utilizar una estructura que reflejara una distribución a lo largo de los 10 años de evaluación del proyecto.

En primera instancia, la distribución debería ser de la forma comúnmente usada para proyectos financiados, o sea, en el momento I_0 deberían estar las inversiones del proyecto más la deuda con la cual se financia tal inversión, de esta forma se determina “D” como el préstamo que financia la inversión y “S” como la inversión. Pero el proyecto no presentará una inversión financiada con deuda, ni siquiera en alguna cuantía, solo será financiada con capital propio, pero siempre teniendo en cuenta una estructura de pasivos de largo plazo coherente con los requerimientos exigidos en empresas que cumplen sus compromisos y respetan la paridad inherente en sus balances.

Además, se investigó el patrimonio real de las asociaciones gremiales, pero no se logró obtener acceso a la información y a datos confiables. Además se presentó la imposibilidad técnica de cuantificar un área de manejo desde el punto de vista patrimonial, por lo que se decidió utilizar otro método que reflejara con un grado mayor de fidelidad la estructura de pasivos en la que operaría la cooperativa.

Cuando se analizó el Beta que debiese ser utilizado en la cooperativa, se encontró información de que las empresas con Betas mayores a 1 y que pertenecían a industrias similares a la industria analizada en este proyecto, presentaban una estructura de pasivos que se mantenían entre un 20% y 60% del patrimonio comprometido con terceros, y que

para el caso de industrias similares, con Betas entre 0.20 y 0.9. Por lo tanto presentaban una estructura entre un 20% y un 40% de sus patrimonios comprometidos con terceros. Por esta razón es que se decidió utilizar una estructura de 30% de deuda y un 70% de capital.

En resumen, el Costo de la Deuda para nuestro proyecto fue definido en un 45.33% anual, la proporción D/D+S fue definida en 0.30, la proporción del Capital Propio S/D+S fue definida en 0,70, la tasa Libre de Riesgo se definió en 4,86% anual, el Rendimiento de Mercado se definió en 9,4% anual y el Beta en 0.8.

De esta forma el costo de capital promedio ponderado queda de la siguiente manera:

$$WACC = [(0.4533 \times 0.3 \times (1 + 0.085)) + ((0.0486 + (0.094 - 0.0486) \times 0.8) \times 0.7)]$$

Dando como resultado:

$$WACC = 0,20699$$

Todo lo anterior será evaluado mediante un flujo diferencial donde se muestra el valor del VAN descontado mediante el WACC, junto al Periodo de Recupero (PR) del proyecto, como se muestra a continuación:

Tabla 18:
Flujo diferencial

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ingresos		163.000.000	191.170.727	222.731.833	258.043.599	297.502.241	341.543.593	390.646.838	445.338.707	506.198.067	573.860.932	
Costos Fijo		-20.460.000	-21.073.800	-21.706.014	-22.357.194	23.027.910	-23.718.748	-24.430.310	-25.163.219	-25.918.116	-26.695.659	
Adm y ventas		-5.251.600	-5.409.148	-5.571.422	-5.738.565	-5.910.722	-6.088.044	-6.270.685	-6.458.806	-6.652.570	-6.852.147	
Depreciación		-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	-3.971.091	
UAI		133.317.309	160.716.688	191.483.325	225.976.749	264.592.517	307.765.711	355.974.751	409.745.391	469.656.291	536.342.035	
Imp (0,085)		-11.331.971	-13.660.918	-16.276.083	-19.208.024	-22.490.364	-26.160.085	-30.257.854	-34.828.375	-39.920.785	-45.589.073	
UDI		121.985.338	147.055.769	175.207.242	206.768.725	242.102.153	281.605.625	325.716.898	374.917.216	429.735.506	490.752.962	
Depreciación		3.971.091	3.971.091	3.971.091	3.971.091	3.971.091	3.971.091	3.971.091	3.971.091	3.971.091	3.971.091	
Valor de Desecho											7.245.005	
Inversión		-12.099.192			-11.724.392		-11.724.392			-11.724.392		
KT		-25.711.600										
RKT											25.711.600	
FNC		-37.810.792	125.956.429	151.026.860	167.453.941	210.739.816	246.073.244	273.852.324	329.687.989	378.888.307	421.982.205	527.680.658
YAN		879.854.676										
TIR		351%										
WACC		0,20699										
Flujo PR		-37.810.792	104.355.546	103.667.967	95.231.573	99.294.999	96.059.510	88.570.195	88.342.460	84.114.866	77.615.934	80.412.418

Los resultados de la evaluación del flujo de fondos proyectados a 10 años, ha entregado información útil y convincente permitiendo concluir que el proyecto en sí, es rentable, ya que posee un VAN de \$ **879.854.676**. Además hay que considerar que el flujo es diferencial, y que por lo tanto representa una rentabilidad, en valor presente, adicional a las operaciones de las asociaciones gremiales de Punta de Choros y Los Choros.

Sin lugar a dudas el hecho de conformar una Cooperativa en donde se realicen el pago de solo el 50% de las contribuciones e impuestos, ayuda de manera significativa a mejorar la evaluación y es otra razón que permite corroborar que la figura de la Cooperativa es la mejor alternativa para la comercialización de Locos y Lapas de las áreas de manejo de Punta de Choros y Los Choros.

Capítulo IV. Conclusiones

4. Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este estudio, hemos concluido que el proyecto es rentable ya que después de haber realizado la evaluación de la factibilidad económica de una cooperativa para los pescadores artesanales, esta arrojó resultados positivos que beneficiaran la situación actual de la zona de los Choros. Pero nada de este proyecto tendría resultados positivos si los socios que conformen la cooperativa no se comprometan a unir esfuerzos y a cambiar de una mentalidad del día a día, a una mentalidad de largo plazo. Entendiendo esto como un desafío para lograr una mejor calidad de vida a través de un mejoramiento de las prácticas comerciales, del compromiso con los objetivos y de la constante búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas bien.

Las empresas Cooperativas pueden ser tan eficientes y productivas como cualquier tipo de organización, ya que depende de ellas el grado de desarrollo que presenten en el mercado y como se logren posicionar en éste. Un ejemplo claro de esto, es que las pequeñas Cooperativas cuentan con más problemas para surgir, que las grandes. Ya que las primeras basan su gestión en principios y valores Cooperativos, dejando de lado el aspecto comercial que es imprescindible dentro de cualquier empresa. En este punto es en donde se debe tener especial cuidado a la hora tomar decisiones estratégicas, específicamente en el proyecto innovador de la conformación de una cooperativa. Es importante mencionar que la innovación es inherente al emprendimiento. Los pescadores deben poseer una visión de futuro y ser capaces de aprovechar los cambios como una oportunidad para crecer en un mercado que se hace cada vez más competitivo. Y es en este contexto, que este proyecto pretende que los emprendedores de las asociaciones gremiales de Punta de Choros y Los Choros tomen el riesgo a la innovación optando por la conformación de una Cooperativa comercializadora donde obtendrán una mejor capacidad de resguardar sus derechos, contribuir a la generación de propuestas y la implementación de soluciones colectivas a sus problemas.

Actualmente en Chile falta una cultura cooperativa más desarrollada, especialmente si hablamos de pequeñas empresas que no toman conciencia de que la asociatividad es una

de las herramientas mas utiles para proyectarse a mercados más amplios. Por lo tanto es necesario educar, y entregar información a las personas, de modo que éstas gradualmente mejoren su percepción y cambien la imagen antigua de estas empresas.

En nuestro estudio se pudo verificar la situación actual de la pesca artesanal de la zona de los Choros donde la asociatividad solo es utilizada como Asociaciones Gremiales y se encuentran en total desconocimiento que la conformación de una cooperativa podría entregarles más beneficios, tanto sociales como económicos.

Con este proyecto se aumentará la producción, debido al aumento de los ejemplares comerciales, como el loco y la lapa, con el mayor volumen de producción a comercializar se dispondrá de un mayor poder de negociación con los clientes, sumado a la posibilidad de que sean precios oferentes debido a una licitación a sobre cerrado, esto sumado a las demás estrategias generará un aumento en el precio de los productos comercializados por la Cooperativa. También se identifico un problema con respecto al producto loco, ya que es un molusco bivalvo que se deshidrata rápidamente una vez que se encuentra fuera del agua,. Representando esta situación “*un punto crítico*”, debido a que pierde aproximadamente el 50% de su peso durante el tiempo de traslado a las empresas, lo que significa una disminución de su calibre y es un efecto directo sobre el precio a pagar por este recurso. Por esta razón se incorporó una estrategia que consiste en transportar solo 10.000 unidades para que la diferencia de tiempo entre el primer producto desconchado y el último no sea demasiado, para evitar una deshidratación de éstos.

Luego del análisis de la estrategia comercial actualmente utilizada se pudo concluir que no existe promoción de los productos en ambas caletas, por lo tanto fue necesario la creación de una estrategia de promoción que contribuirá a la instauración de una imagen positiva y mas reconocida de la organización, lo que mejorará su relación con los clientes actuales además de establecer lazos con clientes potenciales.

En relación a la estrategia de plaza se mantendrá la técnica utilizada actualmente, pero con la diferencia que se aprovechará el beneficio tributario que posee la Cooperativa, es decir, las facturas por los honorarios del transporte serían cargadas a la Cooperativa.

Debido a que las estrategias definidas en el proyecto no afectan ni el volumen ni los precios de la Lapa, su inclusión en el flujo no corresponde, debido a que los ingresos son diferenciales y para éste fin, tendrían la misma situación con proyecto que sin proyecto.

Dentro del objetivo específico N° 2 se analizó la estructura de la cooperativa señalando que es una figura administrativa simple dejando bien en claro las reglas jerárquicas, aportes que deben realizarse y otras operaciones con base legal. En cuanto a la parte administrativa se optó por personal calificado para la realización de buenas gestiones comerciales y buen manejo administrativo. Por conclusión la cooperativa realzará la dignidad de las personas al dar a los integrantes el control sobre su ambiente de trabajo y saber que su opinión cuenta para el futuro de ésta.

Se logro un consenso para determinar la tasa de descuento después de varias discusiones, lo que fue fundamental para el resultado del VAN del flujo diferencial. Se escogió este tipo de flujo porque interesa medir el impacto que provoca la Cooperativa.

El flujo de caja del proyecto es rentable, debido a las estrategias elaboradas determinado con ello un VAN de **\$ 879.854.676**. Es importante mencionar que las condiciones naturales que presenta la zona donde se encuentran las caletas son óptimas para el desarrollo de los productos.

Capítulo V. Bibliografía

5. Bibliografía

AVILÉS, Oscar y Gabriel Jerez (1989), “Gestión sustentable de recursos marítimos bentónicos en caletas de la IV Región”.

CELIS, Augusto (2003). El nuevo cooperativismo. Guía de capacitación y asesoría para la creación y fortalecimiento de empresas de trabajo asociado.

CHAVEZ, Javier (2003). Informe Sectorial Pesquero 2003. Depto. Pesca Artesanal, Servicio Nacional de Pesca, IV Región.

LEY GENERAL DE COOPERATIVAS (2002), Ministerio de Economía de Chile.

PEREDO, Oscar (2005). Modelos de Negocios y estrategias para el desarrollo de Software Libre basándose en los principios del Cooperativismo.

PEDRINI, César (2006). Artículo “Agricultura y pesca artesanal”, diario PYME, disponible en: www.diariopyme.cl/newtenberg/1837/article-72574.html.

SERNAPESCA (2005), Informe del sector pesquero artesanal.

SERNAPESCA (2006), Desembarque anual de AMERB`s 2002-2005.

SUBPESCA (2005). Evolución técnica y económica del impacto de las áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos.

SUBPESCA (2005), Informe sectorial de pesca y acuicultura.

SUBPESCA (2005), Reglamento de actividades de acuicultura en áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos.

Entrevistas realizadas:

CAILLAUX, Luís (2006). Consultor Biólogo Marino, UCN Coquimbo.

CERDA, Gerardo (2006). Sistemas de información y estadísticas, SERNAPESCA Coquimbo.

CHÁVEZ, Javier (2006). Encargado de pesca artesanal, SERNAPESCA Coquimbo.

RIQUELME, Carolina (2006). Directora Regional PROCHILE, Cuarta Región.

VALDEBENITO, Marcelo (2006). Consultor Biólogo Marino, UCN Coquimbo.

VENTURINO, Hernán (2006). Consultor Biólogo Marino, UCN Coquimbo.

ANEXOS

**ANEXO A. Entrevistas a expertos y dirigentes de
las A.G. de las caletas de Punta de
Choros y Los Choros**

Entrevistas

A continuación se dará a conocer un cuestionario con preguntas tipo que se realizarán a los expertos que se profundizarán durante la investigación en terreno.

En relación a la Ley sobre las Áreas de Manejo e implementación con la cooperativa

1. ¿Existe la posibilidad de que una entidad como la cooperativa pueda administrar áreas de manejo ya otorgadas a caletas de pescadores?
2. ¿Como están siendo administradas las áreas de manejo del Apolillado y de Punta de Choros?
3. ¿Es adecuado el sistema de control que emplean actualmente para monitorear estas áreas de manejo?
4. ¿Están bien capacitados los encargados de conducir las áreas de manejo?
5. ¿Las áreas de manejo cuentan con la infraestructura adecuada para su óptimo funcionamiento?
6. ¿Cuál es la recomendación para no caer en faltas de tipo normativo al momento de involucrar a las áreas de manejo con la cooperativa?

En relación a la Ley de renta con la cooperativa.

1. ¿Cuáles son los beneficios que presenta la cooperativa en el ámbito tributario?
2. ¿Qué aspectos hay que considerar especialmente con la formación de una cooperativa a la hora de aplicar la Ley de Rentas?
3. ¿Cuáles son las restricciones que presenta la cooperativa con la Ley de Renta?
4. Con respecto a aspectos tributarios ¿Cómo es su accionar comercial?

De modo de poder identificar y cuantificar aspectos referentes al objetivo N°1 se realizarán entrevistas a expertos de SERNAPESCA, SUBPESCA, PRO-CHILE y asesores pesqueros, en donde se les realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Que tipo de requerimientos son los que se piden, exigen o deberían poseer los productos provenientes de las áreas de manejo pertenecientes a las caletas de Punta de Choros y Los Choros, en cuanto a sus características del producto final?
2. ¿Que actividades de distribución son las que presentan los distintos agentes involucrados en la cadena hasta llegar al consumidor final en Chile?
3. ¿Es relevante la promoción por parte de las asociaciones de pescadores artesanales que poseen áreas de manejo?
4. ¿que tipo de promoción cree que deba ser utilizada? (en el caso de que sea relevante)

De modo de poder identificar y cuantificar aspectos referentes al objetivo N°1 se realizarán entrevistas a los dirigentes de las asociaciones de pescadores artesanales de las caletas de Punta de Choros y Los Choros, en donde se les realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Qué actividades y recursos son los que se emplean en el proceso extracción utilizan?
2. ¿Que actividades y recursos son los que se utilizan en el proceso de almacenaje?
3. ¿Existe algún proceso después del almacenaje aparte de la distribución?
4. ¿Qué proceso y que recursos son los que se utilizan? (en el caso de que exista)

5. ¿Cuáles son sus actividades de distribución de los productos que extraen de las áreas de manejo?
6. ¿Realizan alguna clase de promoción de sus productos o simplemente les vienen a comprar en su localidad sin la necesidad de esta actividad?
7. ¿Qué tipo de promoción es la que realizan? (si es que realizan promoción)

**ANEXO B. Publicidad y Promoción de la
Cooperativa**

Página Web:



COOPERATIVA

COOPERATIVA DE PESCADORES ARTESANALES DE LOS CHOROS Y PUNTA DE CHOROS



Página principal

- *Página principal*
- *Acerca de nosotros*
- *Info. de contacto*
- *Lista de productos*
- *Lista de servicios*

En la Cooperativa de pescadores artesanales de los Choros y Punta de Choros trabajamos para ofrecer un producto seguro y confiable, presentando una gran variedad de productos bentónicos y de alta calidad, en especial el Loco y la Lapa. Somos concientes de la responsabilidad que significa trabajar con productos del mar, destacando la calidad en el manejo y extracción de los productos extraídos de las Áreas de Manejo, unido a las virtudes de las aguas que presenta la zona, óptimas para el crecimiento saludable de los productos logrando calibres de envergadura. Por lo que nos damos a conocer al mundo como una organización seria y confiable.










Información de contacto:
 Teléfono: 051-167521
 Correo: cooperativaloschoros@yahoo.com

Trípticos Promocionales:

**COOPERATIVA DE PESCADORES
ARTESANALES LOS CHOROS Y PUNTA DE CHOROS**

En la Cooperativa trabajamos para ofrecer un producto seguro y confiable, presentando una gran variedad de productos bentónicos y de alta calidad en el manejo y extracción de los productos extraídos de las Áreas de Manejo, unido a las virtudes de las aguas que presenta la zona óptimas para el crecimiento saludable de los productos. Por lo que nos damos a conocer al mundo como una organización seria y confiable.

PRODUCTOS

LOCO



LAPA



**¡MEJORES PRECIOS!
EXCELENTE CALIDAD
ALTOS VOLUMENES DE
PRODUCCIÓN**

Contacto:
Si requiere más información, sobre nuestros productos, solo llame a nuestro Centro de Atención o envíenos sus comentarios via e-mail a:
Teléfono: 051-167521
Correo: cooperativaloschoros@yahoo.com

ANEXO C. Del capital y de los excedentes

Título V

Del capital y de los excedentes

ARTÍCULO 31: El capital de las cooperativas será variable e ilimitado, a partir del mínimo que fijen sus estatutos y se formará con las sumas que paguen los socios por la suscripción de sus cuotas de participación. Los estatutos fijarán el monto de aportes mínimos que deberán efectuar los socios para incorporarse o mantener su calidad de tales.

El patrimonio de estas entidades estará conformado por los aportes de capital efectuados por los socios, las reservas legales y voluntarias y los excedentes o pérdidas existentes al cierre del período contable.

La participación de los socios en el patrimonio se expresará en cuotas de participación, cuyo valor será el que resulte de la suma del valor de sus aportes de capital, más las reservas voluntarias y más o menos, según corresponda, el ajuste monetario señalado en el inciso tercero del artículo 34 de la presente ley y los excedentes o pérdidas existentes, dividido por el total de cuotas de participación emitidas al cierre del período.

El valor de las cuotas de participación se actualizará periódicamente en las oportunidades que indique la ley o lo establezca el respectivo fiscalizador.

En las cooperativas de vivienda y en las de ahorro y crédito, el capital inicial no podrá ser inferior al patrimonio mínimo que establezca la ley para cada una de ellas.

En las cooperativas abiertas de vivienda, no podrán considerarse como capital los recursos económicos que los socios aporten a las mismas con el objeto de pagar el todo o parte del precio del inmueble que adquieran a través de la cooperativa, cuando el socio que los aporte no esté incorporado a algún programa habitacional específico. Tampoco podrán considerarse como capital los recursos que las cooperativas de ahorro y crédito reciban de sus socios por un concepto distinto al de suscripción de cuotas de participación.

Si el socio no pagare oportunamente los aportes de capital suscritos por él, los saldos insolutos serán cobrados en la forma dispuesta en el artículo 36.

El capital inicial deberá pagarse dentro del plazo que determinen los Estatutos.

Los aumentos de capital deberán pagarse en la forma o en el plazo que acuerde la Junta General de Socios.

Una vez vencido el plazo señalado por los estatutos o acordado por el órgano competente, sin que se haya enterado el capital suscrito o el aumento del capital, según corresponda, éste quedará reducido a la cantidad efectivamente pagada.

ARTICULO 32: La responsabilidad de los socios de las cooperativas estará limitada al monto de sus cuotas de participación.

ARTICULO 33: Las cuotas de participación de las cooperativas serán nominativas y su transferencia y rescate, si éste fuere procedente, deberán ser aprobados por el Consejo de Administración. Se prohíbe la creación de cuotas de participación de organización y privilegiadas.

ARTICULO 34: Las cooperativas deberán practicar balance al 31 de diciembre de cada año, sin perjuicio de la presentación de estados financieros periódicos en las oportunidades que determinen sus estatutos o la respectiva institución fiscalizadora, cuando corresponda. El Consejo de Administración de las cooperativas de ahorro y crédito y de las abiertas de vivienda deberá, además, presentar una memoria razonada acerca de la situación de la cooperativa en el período.

Las cooperativas deberán corregir monetariamente sus activos y pasivos de conformidad con lo establecido en el artículo 17 del Decreto Ley N° 824, de 1974.

No obstante, el reglamento establecerá normas especiales que permitan ajustar periódicamente el valor de los

activos y pasivos a los precios de mercado. Este valor se incluirá en una cuenta transitoria del patrimonio, denominada "Ajuste Monetario", que deberá ser distribuida proporcionalmente entre las cuentas del patrimonio, el primer día hábil siguiente al cierre del período contable en que se haya producido el ajuste.

ARTICULO 35: La junta general de socios podrá autorizar la emisión de valores de oferta pública de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 18.045, sobre Mercado de Valores.

ARTICULO 36: Para el cobro de los saldos insolutos de las cuotas de participación bastará como título ejecutivo una copia autorizada del acta del Consejo de Administración en la que conste el acuerdo tomado por dicho consejo en orden a su cobro judicial, acompañado del documento de suscripción correspondiente.

ARTICULO 37: Podrá aceptarse por el Consejo de la cooperativa la reducción o retiro parcial de los aportes hechos por los socios, sin que éstos pierdan la calidad de tales y de acuerdo con las normas que al efecto establezcan los estatutos.

ARTICULO 38: El saldo favorable del ejercicio económico, que se denominará remanente, se destinará a absorber las pérdidas acumuladas, si las hubiere. Hecho lo anterior, se destinará a la constitución e incremento de los fondos de reserva, en el caso que éstos sean obligatorios, o a la constitución e incremento de reservas voluntarias y al pago de intereses al capital, de conformidad con el estatuto. Por último, el saldo, si lo hubiere, se denominará excedente y se distribuirá en dinero entre los socios o dará lugar a una emisión liberada de cuotas de participación.

Los excedentes provenientes de operaciones de la cooperativa con los socios, se distribuirán a prorrata de éstas. Aquellos provenientes de operaciones con terceros, se distribuirán a prorrata de las cuotas de participación.

Las cooperativas abiertas de vivienda y las de ahorro y crédito deberán constituir e incrementar cada año un fondo de reserva legal, con un porcentaje no inferior al 20% de sus remanentes. Cuando el fondo de reserva legal alcance un 50% del patrimonio, estas entidades estarán obligadas a distribuir entre los socios, a título de excedentes, al menos el 30% de los remanentes. El saldo podrá incrementar el fondo de reserva legal o destinarse a reservas voluntarias.

Las demás cooperativas podrán formar reservas voluntarias, pero ellas no podrán exceder del 15% del patrimonio.

ARTICULO 39: Las cooperativas abiertas de vivienda y las de ahorro y crédito deberán tener invertido, a lo menos, el 10% de su patrimonio en activos e instrumentos de fácil liquidación que determine el Reglamento.

Este porcentaje podrá ser aumentado mediante norma de aplicación general por el organismo fiscalizador.

ARTICULO 40: En caso de liquidación de la cooperativa, una vez absorbidas las eventuales pérdidas, pagadas las deudas y reembolsado a cada socio el valor actualizado de sus cuotas de participación, las reservas legales y cualesquiera otros excedentes resultantes, se distribuirán entre los socios, a prorrata de sus cuotas de participación.

La porción del patrimonio que se haya originado en donaciones recibidas por la cooperativa, salvo en el caso señalado en el artículo 81, deberá destinarse al objeto que señalen los estatutos. A falta de mención expresa, corresponderá a la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción destinarlos a favor de una o más de las instituciones regidas por la presente ley.

ARTICULO 41: La junta general de socios deberá aprobar previamente toda adquisición, a título oneroso, de cuotas de capital, acciones o derechos sociales de cualesquiera cooperativa o sociedad, en virtud de la cual llegue a tener invertido en una de éstas a lo menos el 10% de su patrimonio.

ARTICULO 42: Las operaciones entre las cooperativas y las personas jurídicas señaladas en el artículo precedente deberán observar condiciones de equidad similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado. Los administradores de unas y otras serán responsables de las pérdidas o perjuicios que pudieren causar a la entidad que administren por operaciones hechas con infracción a este artículo.

Lo dispuesto en el inciso precedente será también aplicable a las operaciones que realicen entre sí, las sociedades cuyo capital social pertenezca en, al menos, un 25% a la misma cooperativa.

**ANEXO D. Descripción y análisis de cargos de la
Cooperativa**

1. Gerente Comercial

a) Descripción general:

Programar, dirigir y controlar la evaluación de las gestiones internas y comerciales con las empresas que adquieran los productos de la cooperativa cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos, administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la Cooperativa.

b) Descripción del cargo

Actividades / Tareas

Planeación de los objetivos y metas a seguir, y diseñar las estrategias para alcanzarlos.

Organizar las actividades y recursos propios de la Cooperativa.

Dirigir y orientar la motivación de las personas para la realización de sus labores, para obtener la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes.

Supervisar los procesos y tareas asignadas para que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes establecidos.

Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en la jornada de trabajo.

Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.

Evaluar el personal a su cargo.

Realizar reuniones todas las semanas con el Consejo Administrativo o el Directorio

Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

Recopilar y analizar la información una vez concluida la temporada de extracción.

c) Análisis de cargo

i) Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** enseñanza media completa, de preferencia Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o un Ingeniero civil industrial.

- **Experiencia de trabajo:** experiencia mínima de un año en el área de administración.
- **Otras aptitudes:** personalidad atrayente y cortés, capaz de asumir el papel de líder, aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

ii) **Obligaciones y responsabilidades del cargo**

Alta responsabilidad en las actividades económicas de la Cooperativa por el manejo de su personal, capital, y recursos físicos.

Supervisar las operaciones detalladas de la cooperativa dentro de las normas establecidas por la Junta Directiva, recomendando cambios y adiciones a las normas cuando sea necesario.

Responsabilidad en la evaluación en el desempeño del trabajo, y reemplazar a los empleados que no lleguen a niveles aceptables.

Tendrá la obligación de proporcionar la información necesaria a la Junta para planificación de corto y largo plazo de la Cooperativa.

Responsable de la revisión de los planes estratégicos de la organización, incluyendo los objetivos y las metas de la cooperativa, además de establecer normas, reglamentos, y programas.

Tendrá la responsabilidad de representar judicialmente a la cooperativa junto con velar por las acciones comerciales que se realicen.

iii) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente de trabajo:** Ambiente normal de oficina, ejerciendo su labor principalmente en el área de administración, lo que se complementa con trabajo en terreno.

2. **Abogado Asesor**

a) **Descripción general:**

Se desempeñará como el abogado asesor de la cooperativa, y se concentrará concretamente en liderar los procesos jurídicos y derechos comerciales que en materia legal requiera la organización de pescadores artesanales.

b) **Descripción del cargo**

Actividades / Tareas

Prevención, manejo y solución de conflictos comerciales y laborales.

Asesorar con mecanismos judiciales y extrajudiciales para conciliar y negociar con los clientes.

Realizará análisis económicos del derecho en el contexto de la empresa.

Analizará aspectos constitucionales del derecho de la empresa.

Realizará la tributación en la empresa.

Aconsejará al Gerente sobre la contratación laboral, subcontratación y término del contrato de trabajo de los empleados de la cooperativa.

Practicar la ética en la empresa en sus relaciones con los empleados y clientes.

c) **Análisis de cargo**

i) **Requisitos intelectuales**

- **Instrucción básica:** enseñanza media completa, con estudios Universitarios de Derecho con especialización en Derecho Comercial.
- **Experiencia de trabajo:** experiencia mínima de tres años en el área de consultoría empresarial.
- **Otras aptitudes:** profesional de alto nivel que sea capaz de abordar y solucionar los problemas que genera la actividad de la empresa en los aspectos legales, económicos y comerciales. Manejo de software a nivel de usuario y de sistemas de información administrativo.

ii) **Obligaciones y responsabilidades del cargo**

Tendrá la responsabilidad de ejecutar funciones en lo relativo a la formulación, constitución y demás procesos de los contratos mercantiles del comercio pesquero tales como prendas, pagarés, letras de cambio y otros.

Será el responsable del asesoramiento al departamento de ventas sobre la redacción de las bases de la licitación a sobre cerrado de cada año.

Responsable de asesorar a empleados y empleadores en los diferentes conflictos que surjan tales como despidos, vacaciones, conflictos colectivos, contratos, jornadas laborales, etc.

iii) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente de trabajo:** ambiente de oficina, ejerciendo su labor principalmente en el área de legal y comercial.

3. Contador auditor

a) **Descripción general:**

Será el encargado de evaluar la información contable, económica, financiera y tributaria de la cooperativa.

b) **Descripción del cargo**

Actividades / Tareas

Diseñará y evaluará sistemas de contabilidad acordes a las exigencias del negocio.

Realizará técnicas de gestión empresarial y disciplinas relacionadas con el cumplimiento tributario según los objetivos de la Cooperativa.

Determinará los saldos de las cuentas contables, programando el inicio y cierre de los libros contables.

Realizará actividades correspondientes a las disciplinas de administración de sistemas de información en general, información contable, contraloría de empresas, auditoría, tributación, finanzas y computación.

c) **Análisis de cargo**

i) **Requisitos intelectuales**

- **Instrucción básica:** enseñanza media completa, de preferencia con estudios Universitarios o técnicos en contabilidad general.
- **Experiencia de trabajo:** Al menos 3 años de experiencia en actividades de contabilidad y auditoría empresarial.

- **Otras aptitudes:** sólida cultura general, conocimientos técnicos y contables de una empresa, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora. Manejo de software a nivel de usuario y de sistemas de información contable y financiero.

ii) **Obligaciones y responsabilidades del cargo**

Será el responsable de mantener y revisar el registro de las transacciones contables en forma adecuada.

Encargado de llevar la contabilidad al día de la Cooperativa, realizando balances y estados de resultados.

Tendrá la obligación de desarrollar anualmente un presupuesto financiero para la revisión y aprobación de la junta directiva.

Será el encargado de encarar problemas de gestión con sentido empresarial y para asumir responsabilidades en el proceso de toma de decisiones en el campo contable-financiero.

iii) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente de trabajo:** ambiente de oficina, ejerciendo su labor principalmente en el área de contable y financiera de la cooperativa.

4. Vendedor comercial

a) **Descripción general:**

Será el encargado de planear, ejecutar y controlar las actividades de ventas y promociones de la cooperativa, logrando con ello persuadir al mercado de la existencia de los productos de locos y lapas, aplicando con ello técnicas y políticas de ventas.

b) **Descripción del cargo**

Actividades / Tareas

Realizar un control y seguimiento continuo a las actividades de ventas y promoción con los clientes de la Cooperativa.

Gestionar con eficiencia operativa al momento de realizar alguna venta.

Deberá comunicarse de manera clara con los clientes.

Realizará actualizaciones constantes de sus técnicas de ventas y promociones.

Redactar las bases de la licitación de cada año (a sobre cerrado) asesorado de manera directa con el abogado de la cooperativa.

Realizar viajes al Sur de Chile para lograr obtener un precio referencial para generar con ello un precio propio de las caletas de los Choros

c) **Análisis de cargo**

i) **Requisitos intelectuales**

- **Instrucción básica:** enseñanza media completa.
- **Personas en el cargo:** se desempeñaran en el cargo tres vendedores.
- **Experiencia de trabajo:** al menos 2 años de experiencia en actividades de ventas, con conocimientos de contabilidad y marketing comercial.
- **Otras aptitudes:** excelentes habilidades comunicacionales y creatividad, excelente presencia, capacidad de negociación, capacidad de manejar de forma adecuada conversaciones con clientes molestos, conocimiento de inglés y conocimientos técnicos sobre la venta de productos del mar. Manejo de software a nivel de usuario y de sistemas de información administrativo.

ii) **Obligaciones y responsabilidades del cargo**

Será el responsable las relaciones públicas entre la cooperativa y los clientes

Será el responsable de informar sobre el sistema actual de comercialización a las empresas demandantes (clientes), en donde se solicitará la oferta de cada empresa por los productos que se ofrezcan por el departamento de ventas.

Tendrá la obligación de crear una buena relación con el cliente. Por lo que deberá interpretar las necesidades, de generar confianza, de crear un clima de cordialidad y distensión que se necesita para tomar una decisión.

Será el responsable directo del cierre diario computacional de ventas.

iii) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente de trabajo:** su trabajo generalmente será en terreno visitando a los diferentes clientes.

5. Encargado de la extracción y logística

a) **Descripción general:**

Evaluar y realizar actividades concernientes a la fiscalización, control y calidad de la extracción, manejo y manipulación de los productos extraídos como el loco y la lapa de las Áreas de manejo para luego seleccionar de acuerdo al calibre de cada especie las de mejor talla comercial.

b) **Descripción del cargo**

Actividades / Tareas

Estudiar y determinar el sistema de empaque correcto, con respecto al precio y preservación de la calidad, ordenándolos y clasificándolos según calibre para poder tomar una buena decisión.

Seleccionar de acuerdo al calibre de cada especie, los productos que presenten mejor talla comercial.

Controlar el progreso o estado de las tareas asignadas en terreno.

Determinar canales de distribución adecuados para la comercialización, considerando los costos de transporte y la distancia entre la localidad y el punto de venta.

c) **Análisis de cargo**

i) **Requisitos intelectuales**

- **Instrucción básica:** enseñanza media completa. Experiencia en el área.
- **Experiencia de trabajo:** experiencia mínima de un año en el área de control de calidad de productos marinos.
- **Personas en el cargo:** se desempeñaran en el cargo 2 individuos.

- **Otras aptitudes:** conocimientos de los principios y técnicas de supervisión, capacidad de expresar ideas con claridad tanto en comunicación escrita como oral.

ii) **Obligaciones y responsabilidades del cargo**

Será el responsable de las operaciones de extracción y logística de la cooperativa dentro de las normas establecidas por el Gerente y la Junta Directiva.

Tendrá la responsabilidad de la fiscalización de la calidad de la extracción y manipulación de los locos y lapas de las Áreas de manejo.

Controlará y supervisará que la mercancía sea depositada en el transporte de carga, el que será sellado por SERNAPESCA, para luego dirigirse a la respectiva planta de procesos.

Serán responsables de que el proceso logístico (traslado) se desarrolle con orden y rapidez, para lograr una optimización del recurso, mejor calidad y buen peso a la hora de negociar con la Empresa.

Supervisará el proceso de desconche y la determinación del calibre por parte de la Empresa, para que todo se realice con transparencia y normalidad.

iii) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente de trabajo:** ejercerá su labor principalmente en el área extracción de los recursos de las Áreas de Manejo, lo que se complementa con trabajo de oficina para la preparación de informes.

**ANEXO E. Características de las Inversiones en
activo fijo**

Características de cada Inversión en activos:

Ítems	Especificaciones
Camioneta	Marca Mitsubishi Katana 4x4 Diesel
Computador	Marca Dell
Estación de trabajo	Mesa con cajones y silla con respaldo abatible
Estante	Estante de madera con 5 niveles
Impresora	Marca Lexmark Multifuncional Inyección de Tinta X1185
Página Web	Construcción contratada con terceros

Fuente: Elaboración propia

Ítems	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Vida útil en años	Depreciación	Valor residual
Camioneta	1	11.190.000	11.190.000	3	3.730.000	1
Computador	2	241.990	483.980	3	161.327	1
Estación de trabajo	2	109.400	218.800	5	43.760	1
Estante	2	48.000	96.000	5	19.200	1
Impresora	1	50.412	50.412	3	16.804	1
Página Web	1	60.000	60.000			
Total			12.099.192			

Fuente: www.mitsubishi-motors.cl; www.dell.cl; Mueblería La Alpina; www.falabella.com; Sr. Miguel Guerra (programador Web)

ANEXO F. De los Privilegios y Exenciones

TITULO VII

De los Privilegios y Exenciones

ARTÍCULO 49: Sin perjuicio de las exenciones especiales que contempla la presente ley, las cooperativas estarán exentas de los siguientes gravámenes.

a) Del cincuenta por ciento de todas las contribuciones, impuesto, tasas y demás gravámenes impositivos en favor del Fisco. Sin embargo, las cooperativas estarán afectas al Impuesto al Valor Agregado, de conformidad a lo establecido en el decreto Ley 825 de 1974.

b) De la totalidad de los impuestos contemplados en el decreto Ley N° 3.475, de 1980, que gravan a los actos jurídicos, convenciones y demás actuaciones que señala, en todos los actos relativos a su constitución, registro, funcionamiento interno y actuaciones judiciales, y

c) Del cincuenta por ciento de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales, salvo los que se refieren a la elaboración o expendio de bebidas alcohólicas y tabaco.

Las cooperativas de consumo y las de servicio deberán pagar todos los impuestos establecidos por las leyes respecto de las operaciones que efectúen con personas que no sean socios, debiendo consignar en sus declaraciones de impuestos las informaciones necesarias para aplicar esta disposición.

No obstante lo dispuesto en los incisos precedentes, las cooperativas e institutos auxiliares de cooperativas se regirán en materia de Impuesto a la Renta por las normas contenidas en el artículo 17 del Decreto Ley N° 824 de 1974.

ARTICULO 50: Los socios de las cooperativas no pagarán el impuesto de primera categoría de la Ley de Impuesto a la Renta por el mayor valor de sus cuotas de participación.

ARTICULO 51: El aumento del valor nominal de las cuotas de capital y cuotas de ahorro y la devolución de excedentes originados en operaciones con los socios estarán exentos de todo impuesto.

ARTICULO 52: Los socios cuyas operaciones con la cooperativa formen parte de su giro habitual, deberán contabilizar en el ejercicio respectivo, para los efectos tributarios, los excedentes que ella les haya reconocido.

ARTICULO 53: Para todos los efectos legales se estimará que las instituciones regidas por la presente ley no obtienen utilidades, salvo para los efectos de lo dispuesto en los artículos 46 al 52 del Código del Trabajo.

ARTICULO 54: Incrementase hasta el 25% el límite de descuentos voluntarios por planilla establecido en el inciso segundo del artículo 58 del Código del Trabajo, cuando los descuentos adicionales sean a favor de cooperativas de consumo o de ahorro y crédito de las que el trabajador sea socio, siempre que la suma de los descuentos del referido inciso segundo, y de los descuentos para vivienda autorizados por el inciso primero del mismo artículo 58 del Código mencionado, no exceda del 45% de la remuneración total del trabajador.

ARTICULO 55: Los descuentos a favor de cooperativas señalados en el artículo precedente se deberán efectuar con el solo mérito de la autorización por escrito del socio de la cooperativa, la que deberá ser otorgada para cada operación, siempre que no se excedan los límites máximos allí fijados.

La persona natural o jurídica que haya efectuado los descuentos deberá entregárselos a la cooperativa respectiva, dentro de los primeros 10 días del mes siguiente a la fecha en que hayan debido pagarse las remuneraciones.