

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE
CIENCIA Y TECNOLOGIA**

Dirección de Postgrados

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional

Estudio de viabilidad para la creación por parte del PIMA de una Lonja Pesquera
en Puntarenas

Rodrigo Li Guzmán 105420131

**Informe final de investigación empresarial aplicada presentado ante el Programa de Administración
de Empresas para optar por el grado de Maestría con énfasis en Comercio Internacional**

San José, Costa Rica

setiembre, 2001

TRIBUNAL EVALUADOR

Bernardo Márquez C.
Presidente del Tribunal

MBA Guillermo Zeledón Flores
Director de Postgrados

Miguel Cuadra Solís, MA
Director de Tesis.

DEDICATORIA

Como todo lo que hago a Gabriela mi esposa y a Juan Pablo mi hijo; ambos razón y soporte de mi vida.

A mis padres, que permanentemente me han apoyado.

AGRADECIMIENTO

A Dios por todo y por siempre.

Al ing. Rolando González, por su apoyo incondicional y su sabio aporte.

Al Lic. Miguel Cuadra, por sus consejos.

A la Señora María Virginia González Villalobos, Asistente de posgrados, por su invaluable colaboración.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo tiene como propósito la realización de un estudio de viabilidad para que el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario –PIMA- establezca una Lonja pesquera en la ciudad de Puntarenas.

El informe además de integrar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del postgrado y aplicar las técnicas de investigación científica a problemas reales en el Sector Agropecuario nacional, constituye la tesis de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Este estudio presenta los resultados de un diagnóstico de los diferentes agentes relacionados con las distintas etapas del proyecto y de acuerdo con la situación actual del subsector pesca del país, con el fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para, mediante la sustentación científica, recomendar un plan de acción, orientar los recursos institucionales en procura de lograr un entorno viable para el proyecto de establecer y operar una Lonja pesquera en la ciudad de Puntarenas.

TABLA DE CONTENIDOS

	página
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITOS DEL ESTUDIO	
A. El problema y su importancia.....	16
1.Aspectos situacionales.....	16
2. Antecedentes.....	21
3. Delimitación del problema.....	22
4. Justificación.....	23
B. Objetivos del estudio.....	25
1. Objetivos.....	25
a. Generales.....	25
b. Específicos.....	26
2. Definición de variables.....	27
3. Mapa conceptual.....	30
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	
A. Entorno Socioeconómico.....	32
1. Tendencias recientes y posibles consecuencias para la pesca y la acuicultura mundiales.....	32
a. Panorama general.....	32
b. El pescado como alimento.....	33
2. Tendencias de la producción, aprovechamiento y comercio.....	36
a. Panorama general.....	36
b. Producción de la pesca de captura.	37
3. Costa Rica.....	39
a. Estructura y características de la industria.....	39
b. La pesca industrial.....	39
c. La pesca artesanal.....	41
d. La Acuicultura.....	44
e. Utilización de las capturas.....	45
f. Situación actual de la industria.....	47

g. Función económica de la industria pesquera.....	49
h. Perspectivas de desarrollo.....	51
B. Administración de proyectos.....	52
C. Enfoque de sistemas en la administración.....	56
D. Enfoque sistémico y ciclo de vida de un proyecto.....	59
1. Fase o etapa de preinversión.....	62
2. Fase o etapa de Promoción, negociación y financiamiento.....	63
3. Fase o etapa de inversión o ejecución.....	63
4. Fase o etapa de operación o funcionamiento.....	64
E. Evaluación Ex ante.....	65
F. Análisis de Viabilidad.....	67
1. El ambiente del proyecto.....	70
a. Los elementos del ambiente.....	71
b. Interrelaciones.....	72
c. La Gerencia y la relación proyecto-ambiente.....	74
d. El análisis FODA.....	77
e. El análisis estratégico.....	80
f. Del análisis a la gestión estratégica.....	82
g. Diseño de la estrategia gerencial del proyecto.....	85
h. Relaciones de la gerencia con otros agentes.....	87

CAPITULO III: METODOLOGÍA

A. Metodología para la realización del diagnóstico.....	95
1. Tipos de investigación.....	95
a. Investigación exploratoria.....	96
b. Investigación descriptiva.....	97
c. Investigación no experimental.....	99
d. Investigación aplicada.....	100
2. Procedimiento de análisis.....	100
a. Fase de identificación de actores sociales.....	101
b. Fase de identificación de las áreas de interés del proyecto.....	101
c. Fase de identificación en el escenario del proyecto.....	102
d. Fase de análisis FODA.....	103

B. Origen de los datos.....	104
1. Sujetos.....	104
2. Fuentes de información.....	105
C. Descripción de los instrumentos.....	106
D. Validez de los instrumentos.....	108
C. Alcances y limitaciones.....	108
1. Alcances.....	108
2. Limitaciones.....	109

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A. Actores Sociales.....	114
1. Promotores.....	114
2. Aliados.....	117
3. Oponentes.....	121
4. Neutrales.....	124
B. Ambiente Específico.....	127
1. Fortalezas.....	127
2. Debilidades.....	136
C. Entorno Social.....	140
1. Oportunidades.....	140
2. Amenazas.....	163

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. Conclusiones.....	175
B. Recomendaciones.....	182

CAPÍTULO VI: PROPUESTA..... 187

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía citada.....	201
Bibliografía consultada.....	203

DECLARACIÓN JURADA.....	206
-------------------------	-----

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS.

Cuadro # 1. Producción mundial y su utilización.....	37
Cuadro # 2. Balance de productos.....	39
Cuadro # 3. Gestión sobre los elementos del entorno.....	76
Cuadro # 4. Matriz de relaciones cruzadas.....	82
Cuadro # 5. Guía de desempeño estratégico.....	85
Figura # 1 Plan de acción estratégico.....	200

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivos, inicialmente analizar la viabilidad para que el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, PIMA establezca una Lonja Pesquera en la ciudad de Puntarenas. En segundo término, el objetivo de la propuesta consiste en diseñar un plan de acción para viabilizar el establecimiento de la Lonja pesquera en Puntarenas.

Para los efectos de este trabajo, se debe establecer la distinción entre factibilidad y viabilidad, términos usados comúnmente como sinónimos. La factibilidad se entiende como la capacidad estructurada de un proyecto, para generar beneficios a su entorno mediante el uso racional de recursos reales y financieros. La viabilidad es la posibilidad que tiene un proyecto de lograr sus objetivos, mediante la superación de las restricciones que le impone el medio ambiente.

El análisis de viabilidad consiste en un análisis de factores internos y externos que podrían obstaculizar el desarrollo del proyecto, así como el análisis de los actores involucrados ya sea positiva o negativamente en el proyecto.

Dada la escasa experiencia en este tipo de proyectos en el país y la reducida literatura sobre este tipo de temas, se utilizaron como herramientas la entrevista a los actores involucrados, que en general son representantes de organizaciones públicas o privadas que tienen relación directa con la actividad comercial de productos Hidrobiológicos (Cámaras de pescadores, exportadores,

comerciantes, y funcionarios gubernamentales) y por otro lado, la información obtenida de documentos e informes de consultores y estudios previos referidos a la Lonja.

Analizada la información recopilada, se concluye que tal y como está planteado el proyecto y las opiniones de los actores sociales, no es viable el establecer una lonja en Puntarenas, aún y cuando el estudio de prefactibilidad determina que es factible operar un sistema de comercialización de este tipo.

Sin embargo, esta condición de inviabilidad es común en la mayor parte de los proyectos y es parte de la responsabilidad de los promotores o encargados de los mismos, crear esa viabilidad mediante la aplicación de una estrategia que, cumplida a conciencia, propicie las condiciones para que la lonja pueda operar, lógicamente considerando algunos elementos extraídos de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es desarrollar un punto de vista reflexivo acerca de la dinámica de un proyecto en una situación social determinada y su eficacia para alcanzar sus objetivos.

Tradicionalmente el término viabilidad ha sido utilizado como sinónimo de factibilidad, siendo este último un análisis normalmente estático y circunscrito a parámetros que no observan el ambiente en el que este proyecto se desarrolla, sino más bien, se analiza la posibilidad generar retornos de capital.

Por el contrario, desde el punto de vista de la viabilidad de un proyecto, se debe tomar en cuenta que éste se encuentra inmerso en una continúa interacción con el medio ambiente que lo rodea y que, en la forma en que se conozca esa interacción se determina el grado de aproximación a sus objetivos.

En consecuencia la viabilidad de un proyecto no está dada, hay que construirla, y este es el reto que se plantea, establecer las condiciones para crearle viabilidad al proyecto para asegurar el logro de los objetivos superando las restricciones que le impone el medio ambiente.

Este es el caso de la presente investigación, donde se realiza un **“análisis de viabilidad para el establecimiento por parte del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario –PIMA- de una lonja pesquera en**

Puntarenas”, tomando en cuenta a los agentes y al entorno en que se relacionan con la actividad comercial de pescado y mariscos en la zona.

Una lonja pesquera es un mecanismo de comercialización que consiste en poner a remate los productos pesqueros ante un grupo de demandantes para que, teniendo el producto en presencia o no (o una muestra) el mismo sea adjudicado al mejor postor. El establecimiento de una serie de regulaciones de negociación, de normas de manejo de productos y normas sanitarias son características que distinguen a las lonjas como mecanismos de comercialización transparentes, en los cuales es factible introducir una serie de mejoras técnicas y que eficientizan los canales de comercialización.

La investigación se divide en seis capítulos, cuya composición temática pretende brindar una secuencia lógica de análisis desde la situación del sector pesquero y los aspectos teóricos de la administración de empresas, relacionadas con la formulación, evaluación y ejecución de proyectos y la aplicación de una metodología que permita determinar la viabilidad del proyecto, elaborar las conclusiones pertinentes y diseñar una estrategia para el cumplimiento de los objetivos trazados.

En el primer capítulo se describe el problema de investigación, su importancia, los aspectos situacionales y los objetivos generales y específicos del estudio, así como la definición de las variables a analizar.

En el segundo se plantea como soporte teórico a la investigación, un análisis del entorno socioeconómico del sector pesquero mundial y nacional, y se establece una relación de la Administración de Empresas como un sistema integrado; se hace un examen detallado del ciclo de vida de los proyectos y sus diferentes tipos de métodos evaluativos, para finalizar este sustento teórico con la explicación de la metodología de análisis de viabilidad de un proyecto.

En el tercer capítulo, se detalla la metodología empleada en la investigación, se describen los sujetos y las fuentes de investigación, los instrumentos utilizados y los alcances y limitaciones del estudio.

En el cuarto se describen los hallazgos obtenidos en la investigación, se presentan interpretaciones y comentarios con un nivel de detalla que permite al lector obtener un panorama sobre los aspectos más relevantes de la problemática que se presenta en el estudio.

El quinto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos a través de la investigación.

En el capítulo sexto, se presenta la propuesta que se elabora a partir de los resultados de la investigación y de las recomendaciones establecidas, en concordancia con los objetivos específicos planteados y las necesidad del proyecto.

CAPÍTULO I
PROBLEMA Y PROPÓSITOS DEL ESTUDIO

A. El problema y su importancia.

1. Aspectos situacionales.

En 1972, en el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal –IFAM- a raíz de constantes solicitudes de Municipalidades para la remodelación o construcción de mercados detallistas para la comercialización de productos perecederos, se conformó un equipo de técnicos procedentes de varias instituciones públicas nacionales y de la asesoría de técnicos de la Universidad Estatal de Michigan USA.

Este equipo de técnicos concluyó que el origen de la problemática provenía más bien de los defectos del comercio mayorista, por lo que se desarrolló un diagnóstico nacional de producción y comercialización de productos perecederos. Como resultado del diagnóstico, se determinó crear una Central Mayorista en la periferia de la ciudad de San José. Se obtuvo un empréstito del Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE-, que originó la promulgación de la Ley 6142 del 25 de noviembre de 1977, que le da vida jurídica al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario –PIMA- y cuyas funciones establecidas en el artículo 3° de esa Ley son:

- *“Organizar y administrar el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos –CENADA-*
- *Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos agropecuarios con el objeto de introducirle mejoras.*

- *Proporcionar asistencia técnica a las municipalidades en la organización, estructura y funcionamiento de sus respectivos mercados.*
- *Cualesquiera otras que sean necesarias para lograr sus objetivos” .(1977, Pág.4)*

En atención a las funciones encomendadas, el PIMA se abocó a la creación y puesta en marcha del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos –CENADA- que inició operaciones en abril de 1981 y se constituye hasta la fecha, en la única Central Mayorista de frutas, hortalizas, productos hidrobiológicos y madera de Costa Rica, con capacidad para manejar 400.000 toneladas métricas anuales; no obstante, al CENADA ingresan cada día de plaza 120 diferentes tipos de productos entre frutas y hortalizas (cerca de 250.000 toneladas métricas), transacción que alcanza unos 1000 millones de colones por mes.

Por otra parte, desde enero de 1995, se inició en el CENADA la comercialización de productos Hidrobiológicos; actualmente se comercializa el 35% de la captura total destinada al consumo nacional, unas 7000 toneladas métricas anuales con un valor cercano a los 2400 millones de colones anuales, convirtiéndose así en el centro más importante para el comercio de estos productos en el país.

Colateralmente, el PIMA ha desarrollado otras áreas de servicios en procura de facilitar las relaciones entre los diferentes agentes que participan en la comercialización mayorista de productos perecederos e hidrobiológicos.

Para apoyar esta gestión, se han desarrollado proyectos, como:

Sistema de Información de Mercados Mayoristas. Única fuente de información sobre precios de comercialización mayorista de productos hortifrutícolas y pesqueros, además ofrece información sobre procedencia de productos y cantidades comercializadas en el CENADA.

Elaboración y financiamiento de proyectos de organización de la oferta y Asistencia técnica y capacitación a grupos organizados de productores. Incluye la capacitación al personal técnico de instituciones públicas y organizaciones de productores.

Más recientemente, el PIMA ha recibido también el encargo de administrar dos fondos con finalidades específicas: una donación de 20 millones de colones de la Corporación Costarricense de Desarrollo –CODESA- y 500 millones de colones provenientes de la liquidación de esa misma entidad. Estos recursos financieros posibilitan el apoyo técnico-financiero a organizaciones de productores.

Es a partir de estos fondos que el PIMA inicia una nueva área de labor que se establece en lo que se ha denominado “Programa Nacional de Centros de Acopio –PRONACA-“, mediante el cual se busca normar o regular la creación de centros de acopio de productos perecederos agropecuarios e Hidrobiológicos. Dicho programa se ejecuta bajo la coordinación del PIMA y con la participación de las demás instituciones publicas del Sector Agropecuario pues el programa

forma parte de las políticas de Desarrollo Rural y coadyuva al desarrollo del Programa de Reconversión Productiva de ese mismo sector (agropecuario).

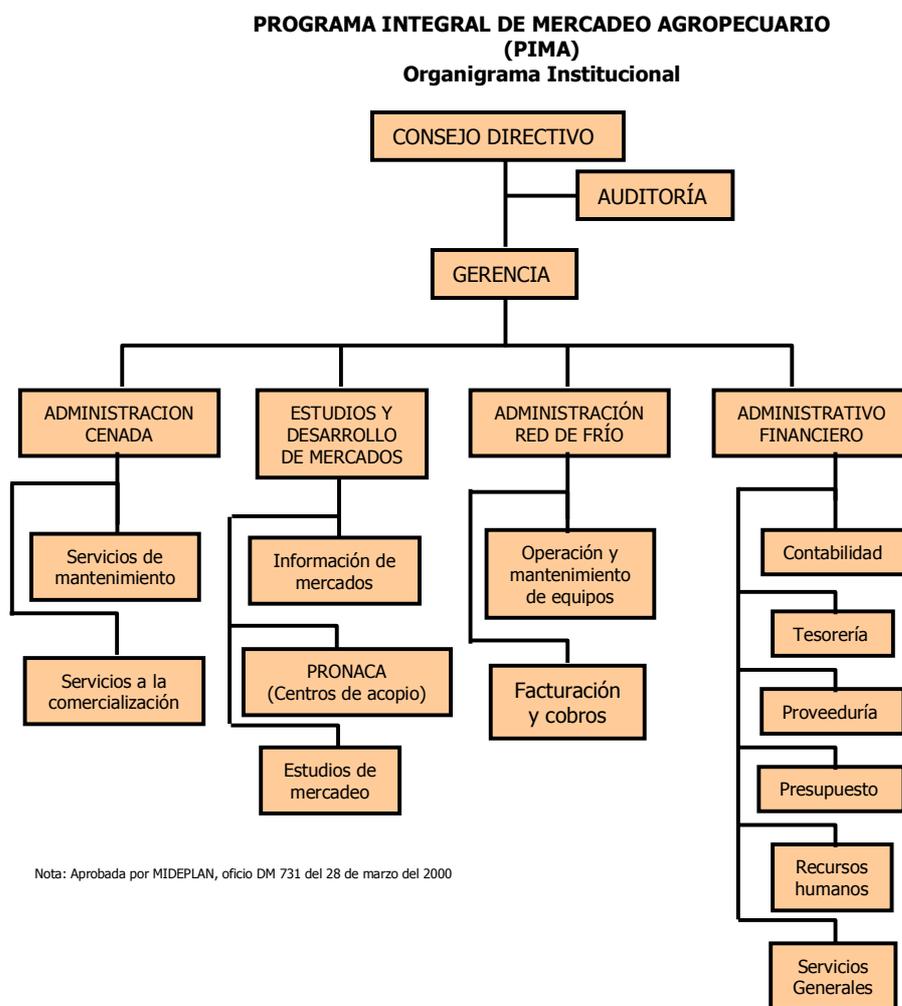
El grupo meta para el PRONACA, lo constituyen todas aquellas asociaciones de pequeños y medianos productores o pescadores artesanales debidamente organizados; aunque también es posible analizar la participación del PIMA en proyectos que no pertenecen directamente a estas organizaciones, sino que promuevan mejoramientos en la capacidad negociadora o empresarial de las organizaciones y que, por su magnitud y complejidad, requieren de la participación de entes públicos y privados.

El PIMA ha definido como su Misión, la siguiente: *“El PIMA trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes, en lo relativo al sistema de comercialización mayorista, de almacenamiento de productos y de apoyo técnico y financiero a mercados, mediante una accesible y oportuna prestación y venta de servicios” (1998, Pág.47)*

Para ello, se ha estructurado en cuatro unidades operativas o departamentos: Administración CENADA, Estudios Técnicos y desarrollo de Mercados, Departamento Administrativo Financiero y la Administración de la Red Frigorífica Nacional.

Estos cuatro departamentos reportan a una Gerencia General y se cuenta con Auditoría Interna. Actualmente, esa institución se compone de 110 colaboradores en total, 15% es personal profesional y el restante de orden

operativo. El organigrama Institucional está estructurado de la siguiente manera:



2. Antecedentes.

La pesca es una de las principales fuentes de trabajo en las zonas costeras, cumpliendo una función primordial en la economía y desarrollo social. Según otros estudios, se ha estimado que el Subsector Pesca contribuye con un 1,5% del Producto Interno Bruto Agropecuario, y que en forma directa, proporciona trabajo a unas 15 000 personas. En 1991, las exportaciones se estimaron en 62,5 millones de dólares, lo cual convierte a esta actividad en una fuente de generación de divisas.

Sin embargo, existen grandes problemas que abarcan aspectos tales como de producción, comercialización, industriales, institucionales y en servicios de apoyo y sociales que requieren pronta solución; se debe lograr el máximo provecho de esta actividad y alcanzar un mayor beneficio para el país y en especial para la población involucrada directamente en la pesca.

Dentro de esta problemática, es posible mencionar aspectos trascendentales como la poca transparencia en las transacciones entre pescadores, intermediarios, lo que propicia un encarecimiento de precios que afecta ambos extremos de la cadena de comercialización.

La inexistencia de información sobre volumen de capturas, por variedades y precios mayoristas en litoral, aunado a los pocos o inexistentes canales de información, no permiten a todos los agentes comerciales, una adecuada toma de decisiones.

No existe formalidad en las transacciones, por cuanto las ventas en litoral o en la gran cantidad de puntos de desembarque, se hacen, la mayoría de las veces, de manera verbal. Por otro lado, esos puntos de desembarque carecen de condiciones técnicas lo que incrementa las pérdidas por inadecuado manipuleo.

Todo este desorden promueve la oposición de los actuales comerciantes mayoristas y los propietarios de puestos de desembarque a la instalación de un mercado abierto y transparente, como el que se produciría con el establecimiento de la lonja.

Además, existe una debilidad manifiesta en la Institución rectora de las actividades pesqueras, sobre todo por su poca capacidad financiera para cumplir con sus labores.

3. Delimitación del problema.

Por delimitación del problema se entiende el hecho de *“... afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación...”*(Sampieri, 1991) en ese mismo orden de ideas, un problema debe de plantearse en términos concretos y explícitos, de manera que sea susceptible de ser investigado por procedimientos científicos. (Selltiz et al. 1976).

Como se ha mencionado, la pesca es una de las principales fuentes de trabajo en las zonas costeras; sin embargo, existe una gran cantidad de

problemas, como la falta de transparencia de mercado, la inexistencia de información adecuada para la toma de decisiones comerciales, lo que propicia informalidad en las transacciones comerciales.

El desorden imperante se ve agravado por la carencia de posibilidades económicas de las instituciones públicas para hacer frente a controles y a proyectos de desarrollo, esto genera imposibilidad para implementar normativas técnicas, legislación sanitaria y ambiental.

Otros aspectos a tomar en consideración son la dominante participación en el mercado de San José, de intermediarios que trabajan con márgenes muy elevados, unido a las distorsiones de precios de compra en los puntos de desembarque; además, no existe un proceso o sistema ordenado de comercialización que permita una mejor distribución de la riqueza.

Por consiguiente, el problema de esta investigación es ¿Cómo puede el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario crear viabilidad para el establecimiento de una lonja pesquera en Puntarenas?

4. Justificación.

Con base en los diferentes estudios que se han realizado, así como también de los proyectos que han presentado las autoridades gubernamentales en pro del subsector pesca, se evidencia que existe conciencia de la importancia y de la

situación por la que pasa dicha actividad y de la obligación de solucionar esta problemática; para ello, se buscan herramientas que ayuden a orientar al subsector pesquero por un rumbo de prosperidad y desarrollo.

Una forma de ayudar a organizar el proceso de comercialización puede ser a través de una lonja o mercado de productos marinos, que permita realizar una mejor distribución de la riqueza.

La lonja brinda servicios de información, espacio físico para compradores y vendedores, comunicaciones, inspección y registro de participantes y subasta o remate de los productos.

Se plantea en la zona de la ciudad de Puntarenas por cuanto en el Golfo de Nicoya y sus alrededores, se desembarca más del 80% del pescado de consumo nacional, además de que el estero, por sus condiciones de corrientes y su conformación natural brinda las condiciones suficientes y necesarias para la instalación de un sistema de comercio como la Lonja

Un proyecto como el que se propone impactaría a los cerca de 10.200 pescadores de la zona pacífica que, en general, representa al 95% del total de pescadores del país.

Por otro lado, ya existen en Puntarenas, instalaciones previamente construidas, de las que requiere el proyecto (relleno, pantalla y algunas edificaciones). Lo que reduce sustancialmente el costo de construcción. En este

mismo sentido, el terreno en Puntarenas se convierte en un punto adecuado de ubicación de la Lonja por cuanto se facilita la instalación de servicios colaterales como gasolinera, fábrica de hielo, área para capacitación, e infraestructura para los sistemas de información.

Además, el proyecto de la creación de una Lonja pesquera se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario del presente Gobierno, definido como un mecanismo novedoso de comercialización que permite incorporar a la comercialización, la aplicación de medidas sanitarias, propiciar una mejor y más justa distribución de la riqueza y al transparentar los precios, se prevé un precio más acorde con la realidad, lo que promueve la posibilidad de mejorar la dieta del costarricense.

B. Objetivos del estudio.

1.Objetivos

a. Generales.

Del diagnóstico: - Analizar la viabilidad para que el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario –PIMA- establezca una Lonja pesquera en la ciudad de Puntarenas.

De la propuesta: - Diseñar un plan de acción para viabilizar el establecimiento de la Lonja pesquera en Puntarenas.

b. Específicos.**b.1 Del diagnóstico.**

b.1.1 Clasificar a los actores sociales de acuerdo con sus objetivos particulares y su relación con las diferentes áreas de interés, tomando en cuenta si son promotores, aliados, oponentes o neutrales al proyecto, con el objeto de identificar el papel que tiene cada actor y el impacto que tiene sobre éste el proyecto.

b.1.2 Analizar el ambiente específico del proyecto, tomando en consideración las Fortalezas y Debilidades del mismo, para definir las acciones internas que permitan hacer viable la lonja.

b.1.3 Analizar el Entorno Social del proyecto destacando las Oportunidades y Amenazas para definir las acciones estratégicas hacia el exterior de manera que se viabilice el proyecto.

b.2 De la propuesta.

b.2.1 Definir una estrategia que tome en cuenta las recomendaciones planteadas sobre los aspectos internos y externos del proyecto, para lograr una situación viable, anticipando posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de los oponentes.

DEFINICION DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REFERENTE	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
<p>Clasificar actores sociales de acuerdo con sus objetivos particulares y su relación con las diferentes áreas de interés, tomando en cuenta si son promotores, aliados, oponentes o neutrales al proyecto. Con el objeto de identificar el papel que tiene cada actor y el impacto que tiene sobre éste el proyecto.</p>	<p>Actores sociales. “...Todos los individuos, grupos u organizaciones que tienen algún tipo de interés en el proyecto directo o indirectamente”. (1998, 14)</p>	Promotores.	<p>“ Son los que tienen la iniciativa de construir la viabilidad al proyecto a través de la elaboración, cumplimiento y control de estrategias de ejecución del proyecto”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del proyecto. • Razones para promocionar la lonja • Conformidad con las ventajas que le proporciona la lonja. • Facultad legal para desarrollar el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a funcionarios de Administración superior del PIMA. • Hoja de análisis de contenido.
		Aliados.	<p>Es aquel actor que tiene la disposición de apoyar y respaldar al promotor, por tener interés en alguna de las áreas del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del proyecto. • Tipo de interés en el proyecto. • Tipo de interés en el proyecto. 	<p>a. Entrevista a funcionarios de INCOPECA, al Director de Mercadeo Agropecuario del Consejo Nacional de Producción, al Director Ejecutivo de la Cámara Puntarenense de pescadores, a la Presidenta de la Cámara de pescadores artesanales y a empresario exportador.</p> <p>b. Hoja de análisis de contenido.</p>
		Oponentes.	<p>“Actor social que entra en contradicción con la correlación de fuerzas que promueve el proyecto por afectar negativamente el proyecto”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del proyecto. 2. Razones de oposición al proyecto. 3. Propuestas para mejorar el proyecto. 	<p>1. Entrevista a propietarios de puesto de recibo de pescado y al Presidente de la Asociación de Expendedores de pescado y Mariscos (ASEPEMA).</p> <p>2. Hoja de análisis de contenido.</p>
		Neutrales.	<p>“ Actor al cual es indiferente el resultado del proyecto, pero posee determinado tipo de recursos que contribuirán a acrecentar el poder de los demás actores”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Nivel de conocimiento del proyecto. b. aspectos que interesan del proyecto c. Razones para neutralidad en el proyecto. 	<p>a. Entrevista a representante de medios de comunicación local, a un representante de la Iglesia Católica, a la Directora de la Cámara de Exportadores de mariscos y al coordinador de proyectos especiales del Ministerio de</p>

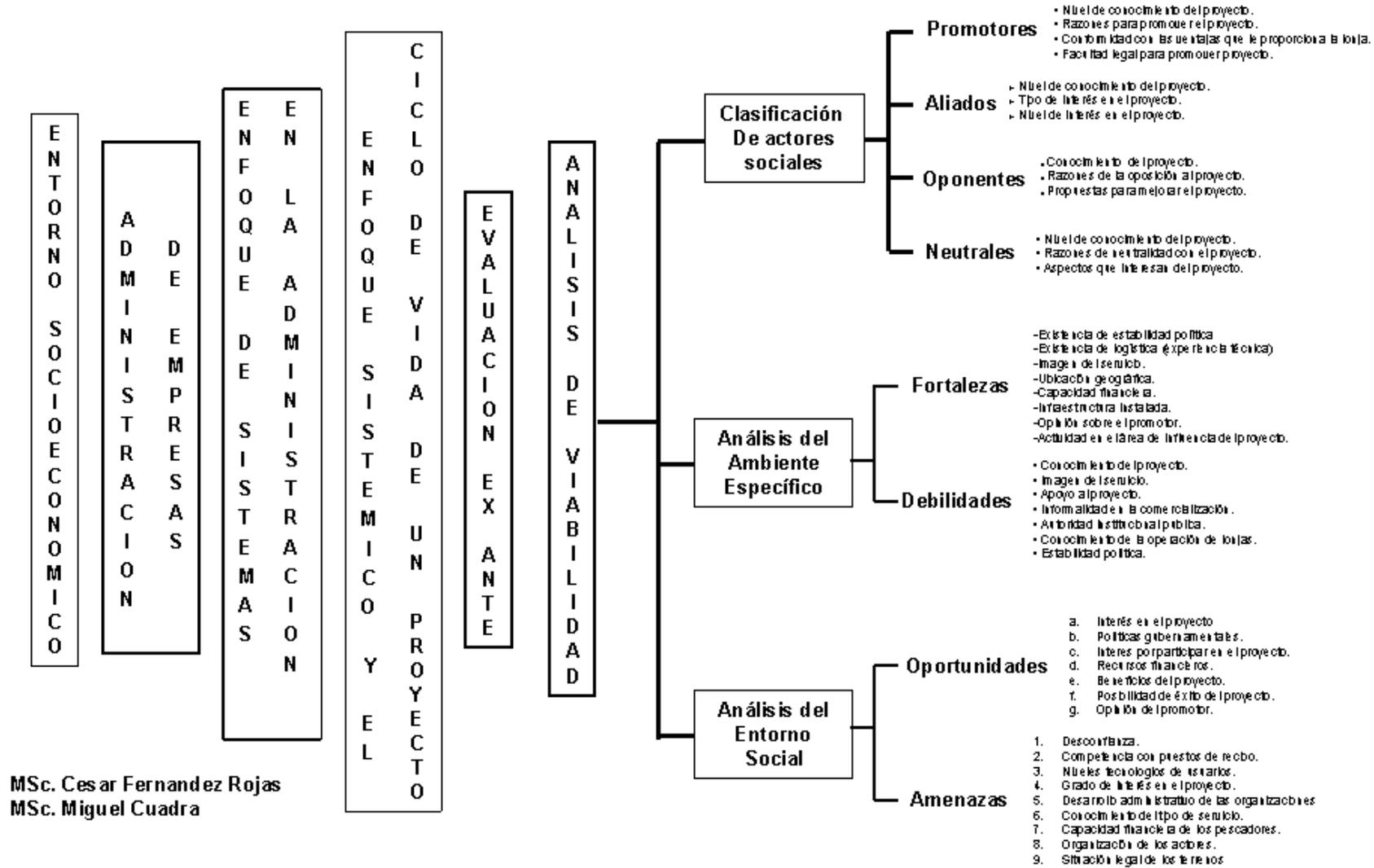
<p>Analizar el Ambiente Específico del proyecto, tomando en consideración las Fortalezas y Debilidades para definir las acciones correctivas internas que permitan hacer viable la lonja.</p>	<p>Ambiente Específico. “ Fuerzas específicas que son importantes en los procesos de toma de decisiones de la organización”. “El entorno específico es diferente para cada organización”.</p>	<p>Fortalezas.</p>	<p>Rosenberg “La capacidad de una organización para utilizar de manera efectiva sus recursos tanto financieros como humanos, para alcanzar sus metas y objetivos” (1993, 101)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de estabilidad política 2. Existencia de logística (experiencia técnica) 3. Imagen del servicio. 4. Ubicación geográfica. 5. Capacidad financiera. 6. Infraestructura instalada. 7. Opinión sobre el promotor. 8. actividad en el área de influencia del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del proyecto. • Imagen del servicio. • Apoyo de los potenciales usuarios. • Informalidad en la comercialización. • Autoridad Instituciones públicas. • Conocimiento de la operación de lonjas • Estabilidad política. 	<p>Planificación. b. Hoja de análisis de contenido.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas a los actores relacionados con el proyecto. 2. Hoja de análisis de contenido. <p>a. Entrevistas a los actores relacionados con el proyecto.</p> <p>b. Hoja de análisis de contenido.</p>
<p>Analizar el entorno social del proyecto, destacando las Oportunidades y Amenazas para definir acciones o estrategias externas para viabilizar el proyecto.</p>	<p>Entorno Social. Kast y Rosenweig Está formado por “...aspectos culturales, factores tecnológico, factores educativos, aspectos políticos, factores legales, recursos naturales, condiciones demográficas, factores sociológicos y condiciones económicas”. “El entorno social es el mismo para todas las organizaciones”. (1992, 107)</p>	<p>Oportunidades.</p>	<p>Cedeño. “Cualquier elemento externo a la empresa, que sirva para satisfacer mejor al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo, para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo”. (1993: 71):</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Interés en el proyecto b. Políticas gubernamentales. c. Interés de participar. d. Recursos financieros. e. Beneficios del proyecto. f. Posibilidad de éxito del proyecto. g. Opinión del promotor. <p>1. desconfianza</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas a los actores relacionados con el proyecto. 2. Hoja de análisis de contenido. <p>- Entrevistas a los actores relacionados con el proyecto.</p> <p>- Hoja de análisis de contenido.</p>
		<p>Debilidades.</p>	<p>Espinoza “Son los elementos negativos que posee o tiene en su interior la persona, grupo o institución analizados, los cuales constituyen barreras para lograr los objetivos que se han propuesto”. (1985:4):</p>		
		<p>Amenazas.</p>	<p>Cedeño “Como un elemento del ambiente que rodea a la empresa, cuyo efecto</p>		

			potencial es hacer que nuestros productos pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo". (1993: 47):	<ol style="list-style-type: none">2. competencia con puestos de recibo.3. niveles tecnológicos de los usuarios.4. Interés en el proyecto.5. Desarrollo administrativo de las organizaciones.7. conocimiento del tipo de servicio.8. situación financiera de los pescadores.9. Organización de los actores.	
--	--	--	---	--	--

Analisis de viabilidad para que el PIMA establezca una lonja pesquera en la ciudad de Puntarenas

MAPA CONCEPTUAL

Rodrigo Li Guzmán



MSc. Cesar Fernandez Rojas
MSc. Miguel Cuadra

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

A. Entorno Socioeconómico.

1. Tendencias recientes y posibles consecuencias para la pesca y la agricultura mundiales

a. Panorama general

Al final del decenio de 1990, la necesidad de alimentos y de generación de ingresos para la humanidad eran todavía los determinantes fundamentales para el aumento en el consumo y producción de pescado

El deseo de reservar el acceso al pescado para actividades recreativas estaba en aumento y en muchos casos se respetaba; no obstante, tales usos se limitaban todavía a un pequeño número de países y, desde una perspectiva mundial, tenían sólo repercusiones limitadas en quienes se dedicaban a la pesca o la acuicultura como forma de vida.

En muchos países en desarrollo, el pescado adquirió mayor importancia económica durante la segunda mitad del siglo XX hasta que, al final de los años noventa, el sector pesquero se había convertido en importante fuente de alimentos, empleo y divisas.

Para estos países, la pesca es también un importante vehículo para crear valor agregado y promover el crecimiento económico. En algunos países pobres, donde el pescado forma parte indispensable de la seguridad alimentaria para

grandes sectores de la comunidad, incluidos los pescadores, las posibilidades siempre crecientes de los mercados de exportación han hecho que, cada vez, sea menos el pescado disponible en los mercados locales. Es probable que la decisión de vender pescado en el extranjero en vez de en el propio país, donde desempeña un papel importante como alimento, plantea problemas para algunos países.

Parece también previsible que un número creciente de países subdesarrollados elaborarán estrategias nacionales de seguridad alimentaria, donde el pescado ocupará un papel importante en ellas.

Actualmente, las condiciones que determinan el uso tradicional del pescado han cambiado lentamente. El tamaño cada vez mayor del mercado, tanto por lo que se refiere al número de personas como a su extensión geográfica, ha tenido algunas repercusiones. Por un lado, muchos los consumidores han tenido acceso a una gran variedad de alimentos y productos pesqueros y a un número cada vez mayor de vendedores. Por el otro, los productores primarios pueden elegir entre un número creciente de compradores.

b. El pescado como alimento

Durante los últimos decenios, el consumo de pescado per cápita ha aumentado en todo el mundo junto con el crecimiento económico y el bienestar. No obstante, esta expansión no va a durar para siempre. El consumo de alimentos, incluido el del pescado tiene un límite. Es claro que el límite se

alcanza primero y más rápidamente en las economías más prósperas donde, desde la antigüedad, el pescado ha formado parte habitual de la alimentación.

En las economías desarrolladas, el pescado está dejando de ser el alimento básico tradicional para convertirse en una especialidad culinaria. La mayoría de la población en estos países tiene medios para adquirir alimentos suficientes y los comerciantes minoristas, se han dado cuenta que para atraer a los consumidores deben vender un producto que sea algo más que un alimento básico. Por eso, han puesto en marcha campañas de comercialización de algunos productos pesqueros. Éstas tienden a afirmar que el consumo de pescado es un medio excelente para atender las necesidades de variedad y de alimentos nutritivos, sabrosos, sanos y de moda. La venta del pescado en estos países ya no se orienta a satisfacer a un consumidor hambriento a un precio competitivo.

En este contexto, el término «pescado» comprende una amplia categoría de grupos de productos de consumo ofrecidos por los vendedores al por menor, que varían de un país a otro. Sólo una pequeña proporción de estos productos forma parte del comercio internacional. El volumen del comercio pesquero está todavía dominado por productos intermedios, en su mayor parte en forma congelada.

El pescado tiene potencial para satisfacer los más diversos gustos. Razón por la cual es probable que el comercio internacional continúe creciendo rápidamente y que su composición se modifique en favor de productos acabados

de mayor valor y menos materias primas. Es decir, ofrecer en los mercados locales alimentos sustitutivos, otro tipo de pescado, para reemplazar el exportado.

Por otro lado, en los países en desarrollo, el pescado continúa siendo un alimento de primera necesidad. Aporta una parte considerable de la ingesta de proteína animal en la alimentación de muchas personas. A mediados del decenio de 1990, esa proporción era más del 50 por ciento en 34 países. Se encontraban en esta categoría varios países asiáticos y africanos. No obstante, el pescado no es en general fuente importante de calorías. Pese a lo anterior, las exportaciones no han mermado.

Como consecuencia de estas tendencias en el consumo, el comercio internacional registra un crecimiento quizá mayor en valor que en volumen. El comercio aumenta de dos maneras. En primer lugar, en los países en desarrollo la elaboración de pescado para los mercados desarrollados, se convierte en una oportunidad atractiva de generación de empleo para los gobiernos que necesitan encontrar ocupaciones alternativas, en particular para los pescadores artesanales desplazados y sus familias. El sector de productos preparados, por ejemplo, requiere gran concentración de mano de obra. La mayor parte de los países que dependen de la importación de pescado para atender la demanda, tienen también industrias de elaboración; éstas hacen lo posible por sobrevivir y tratan de oponerse a la abolición de los actuales obstáculos comerciales.

La segunda causa de la expansión del comercio es que estos son mercados cada vez más importantes para el pescado durante los próximos decenios y exportan más a los países en desarrollo vecinos y a otros mercados en desarrollo. Por ejemplo, Brasil continúa siendo un gran importador de pescado y sus importaciones proceden mayoritariamente de otros productores de América del Sur.

2. Tendencias de la producción, aprovechamiento y comercio

a. Panorama general

Como ya se ha mencionado, pese a las fluctuaciones en la oferta y la demanda, causadas por los cambios en la situación de los recursos pesqueros, el entorno económico y las condiciones ambientales, la pesca y la acuicultura siguen siendo importantes fuentes de alimentos, empleo e ingresos en muchos países y comunidades.

La producción mundial notificada de la pesca de captura y la acuicultura bajó de 122 millones de toneladas en 1997 a 117 millones en 1998, debido principalmente a los efectos de la anomalía climática, El Niño, sobre algunas de las principales pesquerías de captura marinas (Cuadro 1) Sin embargo, se recuperó en 1999 y, según una estimación preliminar, la producción de ese año asciende a unos 125 millones de toneladas. El aumento de 20 millones de toneladas con respecto al decenio anterior se debió, principalmente, a la

acuicultura, ya que la producción de la pesca de captura se mantuvo relativamente estable.

CUADRO 1
Producción pesquera mundial y su utilización

	1994	1995	1996	1997	1998	1999 ¹
	<i>(millones de toneladas)</i>					
PRODUCCIÓN						
CONTINENTAL						
Captura	6,7	7,2	7,4	7,5	8,0	8,2
Acuicultura	12,1	14,1	16,0	17,6	18,7	19,8
Continental total	18,8	21,4	23,4	25,1	26,7	28,0
MARINA						
Captura	84,7	84,3	86,0	86,1	78,3	84,1
Acuicultura	8,7	10,5	10,9	11,2	12,1	13,1
Marina total	93,4	94,8	96,9	97,3	90,4	97,2
Captura total	91,4	91,6	93,5	93,6	86,3	92,3
Acuicultura total	20,8	24,6	26,8	28,8	30,9	32,9
Total de la pesca mundial	112,3	116,1	120,3	122,4	117,2	125,2
UTILIZACIÓN						
Consumo humano	79,8	86,5	90,7	93,9	93,3	94,8
Reducción a harina y aceite de pescado	32,5	29,6	29,6	28,5	23,9	30,4
Población (<i>miles de millones</i>)	5,6	5,7	5,7	5,8	5,9	6,0
Suministro de pescado como alimento por persona (<i>Kg</i>)	14,3	15,3	15,8	16,1	15,8	15,8
¹ Estimación preliminar.						

Fuente: FAO. Examen Mundial de la Pesca y la acuicultura. Tomado de Internet: WWW.FAO.ORG

b Producción de la pesca de captura

La producción total de la pesca de captura en 1998, fue de 86 millones de toneladas, cifra que representa un notable descenso con respecto a la cuota máxima de unos 93 millones de toneladas alcanzada entre 1996 y 1997; sin embargo, en 1999 se produjo una notable recuperación del nivel estimado en 92 millones de toneladas. En 1998, China, Japón, Estados Unidos, la Federación de Rusa, Perú, Indonesia, Chile e India (en este orden), fueron los principales países productores, que juntos representaron más de la mitad de la producción total, en peso, de la pesca de captura.

Aunque está disminuyendo, la pesca de captura marina sigue representando más del 90 por ciento de la producción mundial de pesca de captura, mientras que el resto procede de las pesquerías de aguas continentales, cuyo total había aumentado en casi 0,5 millones de toneladas al año desde 1994.

La producción mundial de la pesca de captura marina disminuyó a 78 millones de toneladas en 1998 (*ver Cuadro 1*), lo que representa un descenso del 9 por ciento con respecto al récord de todos los tiempos, de unos 86 millones de toneladas, alcanzado en 1996 y 1997. El descenso se ha debido esencialmente a las condiciones climáticas. Sin embargo, no afecta a la disminución ya indicada de la tasa de incremento de las capturas marinas registrada durante el último decenio.

En ese mismo cuadro 1, se muestra que la captura y la acuicultura están siendo utilizadas en su gran mayoría para el consumo humano (*más del 90% del total desde 1996*) Además, se desprende de la información, que el consumo mundial por habitante por año, no ha sufrido variación en los últimos años (poco más de 15 Kg. anuales por persona)

3. Costa Rica

a. Estructura y características de la industria

Cuadro # 2 Balance de productos (1993):

	Producción	Importaciones	Exportaciones	Suministro total	Suministro por habitante
	Miles de toneladas de peso vivo				kg/año
Pescado para la alimentación	18,9	13,5	16,7	15,7	4,9
Pescado para piensos y otros fines	-	0,4	0,1	0,3	-

Fuente: FAO, tomado de Internet: [.WWW.fao.org](http://WWW.fao.org)

Costa Rica tiene costas sobre los océanos Pacífico y Atlántico (Caribe), pero es en el primero donde ha sido posible un desarrollo significativo de la actividad pesquera. Allí se concentra cerca el 98% de la producción y casi el 90% de los pescadores. Ello como consecuencia de la amplitud de su plataforma marina y de la mayor productividad de su ecosistema.

Los recursos presentan iguales características a las de los ecosistemas tropicales en cuanto a la variedad de especies; no obstante, las de mayor importancia económica son relativamente menos abundantes.

b. Pesca industrial

En el caso particular de Costa Rica, se denomina usualmente pesca o flota industrial o de gran altura a la conformada por embarcaciones de grandes dimensiones, tecnología avanzada y gran autonomía; se dedica a la pesca del

atún y la sardina. Se conoce como pesca o flota semi-industrial a las embarcaciones de mediana dimensión dedicadas a la explotación del camarón.

La flota atunera está conformada por dos barcos de bandera extranjera, de propietarios locales, con licencias otorgadas por la administración pesquera local y proveen a las plantas de conservas nacionales. La flota sardinera se compone de dos embarcaciones sin plena utilización debido, básicamente, a que la industria conservera importa la materia prima a bajo costo. Los principales sitios de desembarque para las mismas son los puertos de Puntarenas y Caldera sobre el Océano Pacífico.

La flota camaronera (semindustrial), se compone de 82 embarcaciones autorizadas de las cuales operan efectivamente alrededor de 56 en aguas someras y profundas y 12 capturan solo camarón de profundidad (existen 14 embarcaciones inactivas). En el primer caso, las principales especies explotadas son distintas variedades de camarones de aguas someras (poco profundas) y profundas (especialmente blanco o grande café, rosado o pink, tití o pequeño), mientras que el resto se dedica a la captura (a más de mil metros de profundidad) de especies tales como fidel, camello y camello real.

La fauna acompañante está compuesta por una gran variedad de especies cuyo volumen frecuentemente es superior al del camarón. Si bien la mayor abundancia de camarón blanco se encuentra en el Golfo de Nicoya, el mismo está vedado a la flota camaronera y reservado para la pesca artesanal.

Los camareros tienen casco de acero o fibra de vidrio, una eslora que oscila entre 15 y 24 metros, con una potencia de motor entre 250 a 450 HP; cuentan con bodegas aisladas y equipos frigoríficos; utilizan como método de pesca redes de arrastre con "plumas o tangones" y poseen equipos apropiados para la navegación y detección de cardúmenes.

La flota atunera dispone de una infraestructura de apoyo apta en los muelles de Caldera, Golfito y Quepos, aunque no cuentan con servicios apropiados para el mantenimiento y reparaciones. Para la flota camarera y sardinera se cuenta con instalaciones y servicios adecuados para la descarga en Puntarenas principalmente y en Golfito, Quepos y Guajiniquil. En la ciudad de Puntarenas, opera un astillero y otros talleres para reparaciones menores.

c. Pesca artesanal

Una de las principales actividades económicas de las comunidades costeras, principalmente en el Pacífico, es la pesca artesanal. Por lo general, está combinada con otras ocupaciones, especialmente la agricultura. En los últimos años se ha incrementado el número de pescadores por la escasez de otras alternativas de empleo en algunas zonas, dado que es de fácil acceso y por la relativamente baja inversión que requiere.

En el Pacífico, se pueden identificar tres zonas de pesca: la Zona Norte entre Cabo Blanco y Nicaragua, donde existen 19 comunidades; la Zona Sur desde Punta Judas a Punta Burica que incluye el Golfo Dulce y con dos centros de actividad Quepos y Golfito y el Golfo de Nicoya, en el cual se capturan el 50% de peces y mariscos en el ámbito nacional. En el Atlántico, la pesca se concentra en Limón Centro y durante ciertas épocas, en Manzanillo y Colorado.

En 1992, el número de pescadores artesanales en el litoral Pacífico era de aproximadamente 6.700, de los cuales 70% se concentraba en la zona del Golfo de Nicoya. En el Atlántico, había 750 pescadores, de estos, sólo son permanentes 150. La cantidad de pescadores ocasionales es significativamente mayor en ciertas épocas del año.

La flota artesanal utiliza tres tipos de embarcaciones: los botes y pangas de eslora reducida (8 a 10 m), sin cubierta, propulsadas por vela, remo o motor fuera de borda y reducida autonomía; están construidas en madera y playwood y su capacidad máxima es de tres tripulantes. Las lanchas tienen entre los 10 y 15 mts., poseen cabina y alojamiento para 5 ó 6 tripulantes y una autonomía de 3 a 4 días. Están construidas en madera o fibra de vidrio. En la costa del Pacífico, la mayor parte de las embarcaciones están equipadas con motor fuera de borda o estacionario con una potencia que oscila entre 5 y 50 HP.

En 1992 operaban en el Pacífico 2.500 embarcaciones, de las cuales aproximadamente el 20% eran botes, el 40% pangas y el 40% restante, lanchas. En el Atlántico, el número de embarcaciones era de alrededor de 300 casi todas botes y cayucos. Cabe aclarar que esta cantidad se vería incrementada por las unidades sin permiso (10 -15%).

Por otro lado, prácticamente todas las especies comerciales a nivel interno, son extraídas del Océano Pacífico, tal como lo menciona la FAO (1996, 5): “Las principales especies explotadas son dorado, macarela, corvina, róbalo, tiburón, bagre, pargo, moluscos bivalvos y camarón blanco. En el litoral Pacífico se captura especialmente esta última especie, sardina y recientemente atún. En el Atlántico se pesca langosta y tortuga principalmente. Las artes de pesca utilizadas en ambos litorales entre otras son red agallera, línea taiwanesa y línea para dorado”.

En el ámbito artesanal, se cuenta con diversos atracaderos improvisados y en ocasiones, se desembarca la producción en la playa, con escaso equipamiento. En tal sentido, se estima en aproximadamente 90 los puestos de recibo en el litoral Pacífico, mientras que en el Atlántico la estacionalidad de los recursos explotados determina fluctuaciones en cuanto a los sitios de desembarque.

Las formas de organización predominantes son las cooperativas, uniones, federaciones cámaras y comités; la mayoría localizadas en el Pacífico.

d. Acuicultura

Las zonas acuícolas más importantes se encuentran bastante definidas. En la región central, el Pacífico seco y el Pacífico central, se cultivan camarones peneidos, abarcando en 1990 un área de 450 hectáreas; los de tilapia se llevan a cabo en el Pacífico norte y zona Atlántica, mientras que los de trucha se realizan en las zonas altas del Valle Central Oriental.

La acuicultura extensiva se realiza en forma complementaria a las actividades agropecuarias. Se practica también el cultivo de peces en áreas interiores del país y del camarón, de manera estacional en áreas de producción de sal, y en forma semintensiva con rendimientos por hectárea superiores de 300 Kg por cosecha. Por otra parte, el método intensivo para la producción de tilapia ha tomado cierto auge.

Existe una cooperativa de truchicultores que comercializan su producción en el mercado nacional; además de tres empresas dedicadas al cultivo de camarón, que exportan su producción.

La participación estatal en el desarrollo de la acuicultura se ha limitado a la piscicultura, principalmente en aspectos de investigación básica, reproducción de alevines para suministro de semilla a pequeños y medianos productores;

capacitación y entrenamiento a estudiantes y productores en labores de extensión a través de los centros acuícolas especializados.

e. Utilización de las capturas

Por lo general, los pescadores artesanales venden sus capturas a intermediarios o bien directamente a las compañías exportadoras. Los intermediarios son los mismos transportistas y en su mayoría, los encargados de abastecer el producto al mercado nacional en fresco y a plantas procesadores para su elaboración. Por otra parte, además de la flota artesanal, el mercado interno de productos pesqueros es abastecido por los desembarques de fauna acompañante del camarón capturado por la flota industrial y se comercializan tanto pescado como crustáceos y moluscos.

Los intermediarios comercializaban estos productos en el Valle Central directamente a las pescaderías o en los alrededores del Mercado Central en San José, en la denominada "Plaza de Pescado". En los últimos años, se ha desarrollado y puesto en operación un mercado mayorista con características modernas en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, CENADA, que funciona seis días a la semana; esto ha permitido generar información sobre los precios y volúmenes comercializados y genera una oportunidad para la incorporación de nuevas tecnologías de manejo, conservación y de generación de valor agregado, por cuanto se permite el proceso antes de trasladarlo a los centros de comercio minoristas.

Una parte importante de la producción nacional se destina a la exportación (ver cuadro 2) Ello incluye las descargas de atún realizadas por la flota extranjera y nacional que son procesadas por las compañías de conservas nacionales. En cuanto a los productos procesados, camarón, colas de langosta en fresco, conservas de atún y sardina, se comercializan tanto a nivel nacional como internacional.

El procesamiento de productos pesqueros consiste en la elaboración de productos enfriados, congelados, conservas, seco-salado y algunos procesos llevados a escala experimental, tales como ahumado, molido de pescado, embutidos y curtido de pieles.

A su vez, los desembarques de camarón de la flota especializada son destinados, casi en su totalidad, a la elaboración de colas congeladas para exportación a los Estados Unidos, de acuerdo con las características y calidades exigidas por dicho mercado.

El pescado utilizado para el proceso de acondicionado y enfriado proviene de la flota artesanal local. Asimismo, la langosta es aportada en su totalidad por la flota artesanal que opera en el Océano Atlántico.

Las empresas que se dedican al procesamiento y comercialización de productos marinos "frescos o congelados" son alrededor de 32 y están localizadas en un 75% en San José y el resto en Puntarenas, Quepos, Limón. Se especializan principalmente (casi en un 95%) en atender las necesidades del mercado internacional y en menor medida, las del mercado doméstico. La irregularidad de la industria que procesa productos pesqueros se refleja en que con frecuencia subsisten gracias a los incentivos que brinda el Estado.

f. Situación actual de la industria

La actividad pesquera es fundamentalmente artesanal con limitaciones tecnológicas, económicas, administrativas y organizativas. A esto se unen las limitaciones de las pesquerías multiespecíficas tropicales, que se caracterizan por una alta diversidad de especies y un bajo volumen explotable. Excluyendo las capturas del atún y otros pelágicos, el potencial del recurso pesquero es limitado. Por otra parte, muchas áreas de la costa donde existe actividad, como el Golfo de Nicoya, están sumamente afectadas por la contaminación que genera el desarrollo urbano y agropecuario.

La actividad pesquera durante los últimos años, ha mostrado una producción promedio anual de alrededor de 15 mil toneladas; ello ha implicado una tasa de crecimiento del orden del 8%. Sin embargo, existen grupos de especies comerciales que presentan tasas de crecimiento negativas, tal es el caso de la sardina, cabrilla, camarones y otros. En el área de comercio exterior,

el Sector ha presentado en los últimos 20 años, un comportamiento de importancia creciente.

La mayor parte de los recursos están bajo una excesiva explotación, en especial, aquellos de alto valor comercial, como los camarones, las corvinas y la mayoría de las especies demersales. Solamente algunos recursos pueden absorber algún esfuerzo adicional, como pequeños pelágicos costeros (a excepción de la sardina) y los pelágicos de altura. Como consecuencia de ello, el Estado tomó medidas para limitar el número de licencias de pesca en el Litoral Pacífico, sobre todo a embarcaciones que pescan dentro de las primeras 12 millas.

Por otra parte la pesca de atún, tiburón y pez espada fuera de las 12 millas, no está restringida. Asimismo, es probable que la presión ejercida por los pescadores artesanales y la pesca furtiva haya crecido y esté llegando a los límites que permite el ecosistema.

Muchas de las empresas camaroneras están integradas verticalmente y otras solo compran la producción para procesarla y exportarla. Se considera que dada las bajas capturas, la capacidad instalada es superior a la utilizada. Algunas plantas que operaban anteriormente, han tenido que cerrar y se encuentran en un franco proceso de deterioro.

Costa Rica cuenta con grandes bancos de atún que son explotados principalmente por una flota extranjera que desembarca como requisito parte de sus capturas en puertos nacionales y la destina a las plantas procesadores, debido a la cercanía de las plantas con la zona de pesca. Mediante un contrato especial se les permite operar bajo bandera costarricense a cambio de entregar todo su producto a plantas procesadores nacionales y utilizar al menos un setenta y cinco por ciento de tripulación local. Por otra parte, la flota artesanal más avanzada produce actualmente aproximadamente 700 t y es posible alcanzar en el futuro capturas de 2 100 t.

g. Función económica de la industria pesquera

La participación de la pesca en el PIB no es significativa; no obstante, ha crecido, tal y como lo muestran los indicadores que presenta el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, INCOPESCA, que dice que “La contribución de la pesca al PIB aumentó levemente de 0,3 % para 1995 a 0,35% durante 1998”. (1998, 9). La importancia de la pesca y la acuicultura dentro de la estructura económica y social se ve mejor reflejada en la generación de empleo, la obtención de divisas y la contribución a la dieta alimenticia.

El Valor bruto de la producción pesquera (valor nominal de dólares Norteamericanos) en 1993, según datos de FAO, fue de 40 millones de dólares.

Las actividades mencionadas son una importante fuente de empleo permanente o temporal, especialmente en las zonas costeras donde constituyen una de las principales posibilidades de trabajo. En el sector primario extractivo se concentra el mayor número de empleos, alcanzándose los 9.700, que es gran parte de la flota artesanal en la zona del Golfo de Nicoya y la flota industrial tiene su base en Puntarenas, en el Pacífico, donde está concentrada la mayoría de las plantas de proceso. En el sector secundario, se calcula que el empleo estimado alcanza los 3.500. Se estima que dependen de la actividad pesquera 12.000 familiares directamente y más de 2.000 de manera indirecta.

Las exportaciones de los productos de la pesca han venido creciendo desde los 3,7 millones de dólares Norteamericanos en 1973, hasta más de 63.7 millones en 1993, constituyéndose en el primer producto de exportación no tradicional. Sin embargo, las importaciones también alcanzan cifras significativas de 13,2 millones de dólares norteamericanos en ese mismo año.

El consumo per cápita de productos del mar es relativamente bajo (4,9 Kg. por año); las razones principales que impiden alcanzar mayores niveles pueden resumirse en los hábitos alimenticios de la población que no privilegian a los productos pesqueros, los elevados precios en relación con otras fuentes de proteínas, los problemas estructurales del sistema de comercialización interna y la rigidez de la oferta para el mercado interno.

h. Perspectivas de desarrollo

La flota camaronera se estima que está sobre-dimensionada en un 30%, de aquí que el excedente, de ser factible, podría ser dirigido hacia otras actividades,

Los peces pelágicos que se encuentren fuera de las 12 millas, como el dorado, atún y la pesca incidental o fauna de acompañamiento (FAC) que es aquella que utilizando cualquier arte de pesca, se obtiene de manera casual, o sea que no es necesariamente lo que se busca capturar, (por ejemplo, los peces que se capturan pescando camarones), son explotados desde hace poco tiempo y es posible que puedan permitir un incremento en su producción. Según estimaciones recientes, se pueden incrementar las capturas de atún de la flota artesanal más avanzada con la utilización de líneas.

En Costa Rica, se cuenta con condiciones favorables para el cultivo de organismos acuáticos, fuentes de agua abundantes durante todo el año, clima cálido y disponibilidad de fertilizantes orgánicos y otras condiciones que resultan promisorias para el establecimiento de especies como camarones y tilapias.

Las regiones costeras han sido identificadas como óptimas para el cultivo de camarones. En las zonas altas del país, se dispone de abundancia y buena calidad de agua que resulta beneficioso para el cultivo de especies de agua fría (trucha). El sector público cuenta con capacidad técnica y medios tecnológicos

para el cultivo de tilapia en sistemas intensivos y semintensivos para el cultivo de camarón.

B. Administración de proyectos.

La Administración no es un concepto moderno, se ha planteado desde tiempos antiguos y su aplicación se da en toda circunstancia de la vida; desde la familiar hasta el ámbito empresarial. Desde tiempos inmemoriales, en tanto las personas han tenido que organizarse para lograr llevar a cabo actividades en las que no podrían alcanzar éxito de manera individual.

Por eso, la administración es quizás la actividad humana de mayor importancia en las empresas; y dada esa importancia, existe un sinnúmero de definiciones de este término, entre las que se pueden mencionar la que establece Samuel Certo, quien se refiere a la administración como el “proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales” (9, 1987).

Esta definición posee tres características importantes de mencionar: primero, que la Administración es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas lo que incorpora un concepto de sistema. Segundo, implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales y por último, alcanza estas metas trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.

Para efectos de esta investigación, es prudente retomar definiciones un poco más clásicas, donde se incluyan las diferentes fases en las que tradicionalmente se ha subdividido la administración; de esta manera, Stones y Wankel, definen la Administración como el proceso de “planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”(1989,4). Cada una de estas fases se define para efectos complementarios, pero se hace un mayor énfasis en la planificación, dado que es a partir de esta que se enmarcan todas las demás gestiones administrativas.

Sobre estas fases, estos mismos autores las definen como:

“ La *organización* significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de la organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas.

La *dirección* describe cómo los administradores dirigen e influncian a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales.

El *control* significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas.

Planeación implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada.” (1998, 4).

La planeación es el proceso básico que nos sirve para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas.

Para que los administradores puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan *qué* debe hacerse, *cuándo* y *cómo* ha de hacerse y *quién* lo va a hacer.

Para esto tiene sentido la planeación; sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar y los administradores tienen muy pocas posibilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

La planeación implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en la que dichas tareas deber ser realizadas e indicando el momento en el que se deben ejecutar. La actividad de planeación se concentra en el logro de metas. Los administradores, a través de sus planes, describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito.

En este mismo sentido, Certo se refiere al proceso de planeación como el “proceso que se sigue para determinar cómo la organización puede llegar a donde pretende llegar...la planeación es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos...el

desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas".(1987, 85)

La planeación entonces tiene el propósito de minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.

Sin embargo, se debe tener claro que la planeación es un proceso que no termina cuando el plan está elaborado o aceptado; los planes deben ser puestos en práctica. En cualquier momento durante el proceso de implantación o control, es posible que los planes requieran modificaciones que reducir los riesgos de fracaso

En esto consiste la administración de proyectos; un conjunto de acciones para orientar, estructurar, coordinar, impulsar, controlar y evaluar los procesos requeridos para desarrollar en forma efectiva las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos.

En términos amplios, la administración de un proyecto planifica y dirige el proceso de desarrollo de un proyecto para permitirle alcanzar, de la mejor manera posible y con el mejor resultado posible, los objetivos de un proyecto.

C . Enfoque de sistemas en la administración.

Ninguna empresa organizada existe en la nada, sino que depende de los acontecimientos y sucesos que se presentan en su ambiente externo y a su vez ese ambiente externo se ve influenciado o afectado por la actividad que desarrolla esa empresa.

Ludwing Von Bertalanffy ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas cuya principal premisa es que para entender completamente la operación de una entidad, esta debe ser concebida como un sistema, que se define como un número de partes interdependientes que funcionan como un todo para algún propósito.

La aplicación de la teoría general de sistemas en la administración arranca de premisas que llevan a una concepción diferente del trabajo organizacional, la que se constituye en una nueva escuela de administración que se conoce como escuela Sistémica o de Enfoque de sistemas, que ha alcanzado logros de gran satisfacción

Existen dos tipos básicos de sistemas, el cerrado y el abierto. Los cerrados no son influidos por sus ambientes y no interactúan con ellos. Los sistemas abiertos si interactúan constantemente con su medio ambiente, la interacción constante con el medio ambiente influye en su estado de existencia y en su futuro.

El sistema administrativo es un sistema abierto. Entre los factores ambientales con los cuales interactúa el sistema administrativo, están: el gobierno, los clientes y los competidores. Cada uno de estos representa una influencia potencial del ambiente, la cual podría cambiar significativamente el futuro de un sistema administrativo

La escuela clásica de la Administración pone su énfasis en la división del trabajo por especialidades profesionales, en la eficiencia del trabajo en cada una de sus divisiones y en la coordinación de los trabajos de las distintas especialidades, a través de una estructura piramidal de jerarquías de carácter permanente y para cualquier objetivo que deba cumplir la Administración.

En la actualidad, una época caracterizada por los constantes cambios, en donde toda organización debe responder con rapidez y con seriedad a los estímulos del medio externo y a las innovaciones tecnológicas, se requiere un esquema organizativo más ágil y versátil.

La aplicación de la Teoría General de Sistemas a la administración arranca de esas premisas, que llevan a una concepción diferente del trabajo organizacional, la que configura una nueva escuela de administración que se conoce como Escuela Sistémica o de Enfoque de Sistemas.

Leñero en este mismo sentido comenta: "Toda actividad organizacional, tiene su razón de ser en función de un ambiente que necesita o desea los bienes o servicios que la institución produce. De aquí que la institución debe prestar

atención preferente y sistemática a conocer la aceptabilidad de sus productos o servicios por el ambiente, tanto en el momento actual como en el futuro inmediato y a largo plazo” (1993, 34)

En este mismo orden de cosas, la actividad de la organización consiste en uno o varios procesos para producir bienes y servicios que la institución entrega al ambiente. Estos procesos requieren de insumos que son recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que la institución necesita para elaborar sus productos, los cuales también deben ser obtenidos del ambiente.

Desde esa perspectiva se puede apreciar que el éxito o fracaso de cualquier organización está ligado vitalmente a sus interrelaciones o transacciones con el medio, ya que de nada le serviría lograr la perfección en sus procesos internos, si fracasa en la aceptación de sus productos o en la provisión de los insumos que esos procesos necesitan.

Como lo menciona leñero: ” Todas esas consideraciones concurren a demostrar la necesidad que la institución dedique una atención constante y sistemática a captar las condiciones cambiantes del medio externo y a usar informaciones para tomar decisiones capaces de dar respuestas oportunas y adecuadas a las implicaciones que esas variaciones externas tengan en los procesos de la institución”. (1993, 35)

Vemos aquí que el enfoque de sistemas agrega a la Escuela Clásica de la Administración, esa visión de la interrelación vital con el medio, que se llama “retroalimentación”, lo que hace del sistema organizacional un sistema abierto.

Ya sea que la organización produzca uno o más bienes, en esa producción normalmente se requieren distintos subprocesos para realizarlo; es así como en una misma organización conviven diferentes sistemas o subsistemas definidos para cada producto, o a veces subproducto, que se debe realizar.

Los distintos sistemas que se dan en el interior de una institución pueden ser de distinto nivel o complejidad, como también pueden ser permanentes o transitorios y las interrelaciones entre ellos pueden ser relevantes o no.

D. Enfoque sistémico y ciclo de vida de un proyecto.

Todo proyecto o elaboración de un producto está inmerso en un contexto; en un proceso social, al cual influye y a la vez recibe influencia de este. Es por ello que los proyectos deben concebirse como procesos o sistemas, dado que suponen un conjunto de etapas sucesivas y complementarias.

Este es el principio de lo que se puede definir como ciclo de vida de los proyectos. Todo proyecto es un sistema compuesto por etapas que difieren en complejidad y juntas persiguen definir las etapas y alcances de estos.

Debe iniciarse por definir qué significa el término proyecto, para lo cual existen un sinnúmero de definiciones. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, define el término proyecto como: “Decisión sobre uso de recursos, con el objetivo de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o servicios. Se materializa, por lo general con una obra física (ampliación, conservación, reparación, construcción, reposición, restauración, etc). Normalmente su ejecución se financia con gasto de capital y su operación con gastos corrientes”.(1990, 12)

Otra definición que puede ser de utilidad para efectos de este estudio, es la del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA: “ Es una propuesta ordenada de acciones que pretenden la solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un individuo o grupo de individuos y en la cual se plantean la magnitud, características, tipos y periodo de los recursos requeridos para complementar la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvuelve” (1990,15)

Sin embargo, Rosales Posas, realiza una definición del término, aún más apropiada y menciona que: “ Un proyecto es una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando

problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país”.(1999, 19)

Como puede observarse en general, un proyecto, entonces, puede concebirse como un modelo al que si se le asignan recursos tanto de capital como técnicos, puede producir un beneficio.

Cada sistema dinámico tiene siempre un ciclo de vida. Cualquiera sea su naturaleza, durante su existencia se cumplen diferentes fases con finalidades específicas y distinta que, sin embargo, son complementarias.

En cuanto al ciclo de los proyectos, puede también concebirse como todo un sistema o proceso; nace a partir de una necesidad o problema, de una ocurrencia política, desde una posición técnica, desde el punto de vista integral para desarrollar una estrategia o por indicaciones de organismos internacionales.

En este mismo sentido, Rosales, Ramón comenta “En el ciclo de vida de un proyecto independientemente de la forma en que se conceptualice y de su naturaleza, es posible identificar cuatro fases o etapas sucesivas. Estas fases han dado en llamarse: a) Preinversión, b) Promoción, negociación y financiamiento, c) inversión o ejecución y d) Operación o funcionamiento.” (1999, 22)

El análisis del ciclo de vida de un proyecto es mucho más fácil explicarlo y entenderlo si se utiliza un esquema lógico y de análisis formal que permite el

enfoque sistémico que se analizó antes. Como lo explica Rosales, Ramón, “el proyecto pasa por varias fases y cada una de ellas requiere de tres elementos: insumos, procesos y productos, de estos insumos sometidos a un proceso se obtienen productos y estos productos a su vez sirven de insumos a otras fases y así sucesivamente.” (1999, 24)

1. Fase o etapa de preinversión.

Consiste en la elaboración de un documento de proyecto que puede tener distintos niveles e intervienen, principalmente, los niveles técnicos de una organización. Los diferentes niveles de documentos se conocen como: a) Identificación, b) Perfil, que puede ser preliminar, intermedio o avanzado, c) Prefactibilidad y d) Factibilidad. Cada uno de estos se diferencian entre sí por contener diferentes niveles de profundidad en el análisis, además de que se incorporan más variables en el análisis, con lo que, lógicamente, se ve incrementado su costo y el tiempo para la elaboración de cada uno de estos niveles.

Rosales, Ramón la conceptualiza como “...la fase donde se elabora el documento de proyecto, en esta etapa se realizan todos los estudios y estimaciones tendentes a determinar la factibilidad y viabilidad de los proyectos. Consiste en identificar los proyectos, formularlos, evaluarlos y seleccionar los más rentables desde el punto de vista del mercado, técnico, financiero, económico, social y ambiental. Es la fase en que se dan todos los elementos necesarios y suficientes para la toma de decisiones referidas al futuro proyecto” (1992, 10)

2. Fase o etapa de Promoción, negociación y financiamiento.

Se da en ámbitos de la comunidad o a nivel Institucional o en organismos financieros. En esta fase se produce un documento de proyecto con viabilidad política y financiera y la mayor parte del trabajo lo realiza la parte política de la organización, que debe lograr obtener el financiamiento del proyecto.

Rosales Posas, la define como la fase que: “ comprende todos aquellos aspectos relacionados con la negociación de los recursos necesarios para realizar el proyecto, en especial los financieros. Así como todas aquellas acciones relacionadas con la promoción y divulgación del proyecto ante las autoridades y entidades vinculadas al mismo y que en alguna medida son responsables y deben brindar las aprobaciones correspondientes para hacer una realidad el proyecto. El resultado básico de esta fase es la viabilidad del proyecto y la aprobación del financiamiento.” (1999, 29)

3. Fase o etapa de inversión o ejecución.

Esta se divide en los subprocesos de planificación, programación, dirección, seguimiento y organización y se obtiene como producto un proyecto listo para operación o funcionamiento.

Rosales al respecto menciona que la fase está compuesta por “todas las acciones tendientes a ejecutar físicamente el proyecto tal y como ha sido especificado en el documento producto de la preinversión, a fin de concretar los beneficios netos estimados en la misma “ (1999, 39)

4. Fase o etapa de Operación o funcionamiento.

Es en esta última fase donde se obtienen los bienes o servicios mediante la operación del proyecto y durante la vida útil del mismo.

Consiste en poner en marcha el proyecto y concretar los beneficios netos estimados en el documento de preinversión. Es la fase que permite lograr los objetivos intermedios y final del proyecto, es decir, resolver el problema o satisfacer la necesidad. Una vez logrado esto el ciclo de vida del proyecto se cierra.

Las tres primeras fases son transitorias (se producen solo una vez), la cuarta es de carácter permanente, o sea que se mantiene durante la vida útil del proyecto y éste se cierra cuando el problema que lo originó está resuelto.

En las dos primeras fases, se produce la evaluación denominada ex-ante, se realizan evaluaciones antes de que el proyecto inicie su fase de ejecución y tiene como su principal objetivo determinar las posibilidades reales que existen de llevarlo a la práctica. Se evalúa el interior del documento desde la perspectiva financiera, económica y social hasta la ambiental.

La tercera fase se evalúa mediante los sistemas denominados “durante” o “control y seguimiento” y sobre tres variables, la financiera, la física y la calidad.

En la última fase se realiza un tipo de evaluación denominada “ex-post”, en donde se pueden medir productos, efectos o impactos generados por la operación del proyecto.

Como se desprende de lo mencionado anteriormente, la relevancia de las evaluaciones previas a la fase de inversión, permiten obtener un diseño final de proyecto, el cual se mantiene prácticamente sin variantes durante las fases posteriores. La evaluación previa facilita una visión de futuro, de si los recursos que se van a utilizar en el proyecto, se van a emplear al máximo de eficiencia posible y aseguren un alto grado de efectividad.

E. Evaluación Ex ante.

Las evaluaciones de los proyectos se pueden realizar en diferentes momentos, si se interpreta como un proceso integral y continuo, que permite retroalimentar la toma de decisiones, Menciona Arlette Pichardo: “...no es necesario –ni conveniente- esperar a que finalicen los proyectos para entonces realizar su evaluación. Por el contrario, en cualquier etapa que se encuentre un proyecto puede ser evaluado; desde la identificación inicial de la idea hasta su operación normal...”(1989, 73).

La diferencia consiste en que dependiendo de la etapa de evaluación, ésta se circunscribe a intereses distintos; así la misma autora menciona que se pueden distinguir tres momentos en lo evaluación de proyectos:

- “Evaluación ex ante: la cual centra su interés en la viabilidad de los proyectos, entendida ésta como la posibilidad de ejecución. Los resultados de esta evaluación constituyen un insumo fundamental para la formulación de proyecto.
- Evaluación concurrente, la que analiza la organización de los medios disponibles que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- La última es la evaluación ex post, que determina el cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos buscados, en función del esquema de asignación de recursos y del impacto logrado.”(1989, 73).

Dado que el proyecto de la instalación de la Lonja en Puntarenas es aún un proyecto a nivel de Pre-factibilidad y aún no se ha pasado a la fase de ejecución, se utiliza la evaluación ex ante, que persigue determinar las posibilidades reales que existen de llevarlo a la práctica y uno de los parámetros principales de esta evaluación es la viabilidad.

La evaluación ex ante se realiza en las fases iniciales del desarrollo de un proyecto, a saber:

- Identificación de la idea.
- Pre-factibilidad y
- Factibilidad.

Sobre la delimitación del análisis en las dos primeras fases mencionadas antes, Arlette Pichardo indica: "...En el primero y segundo casos el análisis se limita, con base en opiniones de grupos o personas involucradas y de experiencias previas, a evaluar el contenido esencial de la idea del proyecto..." (104, 1989)

Los resultados de la evaluación ex ante constituyen un valioso insumo en la formulación, es decir, aportan elementos básicos para el diseño de los proyectos.

F. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.

Es conveniente realizar una diferenciación entre los términos "Factibilidad" y "Viabilidad", términos que comúnmente han sido utilizados como sinónimos.

Todo proyecto debe ser viable y operativo en cuanto a objetivos y metas, y también en cuanto a medios e instrumentos. Esto quiere decir que el proyecto debe ser realizable y operable dentro del marco de posibilidades que ofrece el contexto social, político, institucional y humano para el que fue concebido y elaborado.

De ordinario, cuando se habla de viabilidad y factibilidad de un proyecto, esto se dice con referencia a las cuestiones financieras. Sin embargo, en los programas de desarrollo comunal, se buscan expresamente cambiar la

estructura de participación y decisión; implican de hecho, o en forma potencial, un choque de intereses de grupos, sectas o clases (en esto se revela la viabilidad social), así como cambios mentales, de actitudes y conductas (esto se expresa en la viabilidad cultural).

Para ser realistas en la acción, no hay que confundir lo posible, lo probable y lo deseable. Siempre hay que adecuar lo deseable a lo posible de cada coyuntura y lo posible en cada circunstancia debe apuntar para hacer realidad lo probable (del mediano plazo) y lo deseable (del objetivo estratégico).

Como lo indican las Guías para la elaboración del Diseño Administrativo para la ejecución del Proyecto, del Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-, la factibilidad se entiende como: “la capacidad estructurada de un proyecto, para generar beneficios a su entorno social o retornos de capital suficientes, dentro de ciertos parámetros de racionalidad relativa, en el uso de recursos reales y financieros” (1999, 12). Es de esta manera, entonces, que la factibilidad se determina si se encuentra la alternativa técnico-económica que mejor solución brinde al problema que da origen a un proyecto.

El Diccionario de la Lengua Española define el término Viable como: *“...asunto que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”*

La viabilidad, de acuerdo con las guías del ICAP, se define como: “la posibilidad que tiene un proyecto de lograr sus objetivos, mediante la superación

de las restricciones que le impone el medio ambiente y el cumplimiento de las condiciones que se derivan de su configuración” (1999, 12) Por lo anterior, un proyecto determinado debe verse como un sistema que puede o no sobrevivir y lograr sus objetivos en un entorno cambiante y competitivo.

En ese entorno se plantean oportunidades pero también amenazas; además brinda fortalezas pero también se detectan debilidades. Así las cosas, el análisis de viabilidad debe verse como un sistema abierto en una continua interacción con otros sistemas.

En consecuencia, la viabilidad de un proyecto no está dada, hay que construirla, o sea, a todo proyecto hay que crearle la viabilidad para asegurar el logro de sus objetivos.

Viabilidad en este contexto es definida por Mario Espinoza, como: “la posibilidad de ejecución de las acciones que se propongan. En ello es posible distinguir seis aspectos íntimamente relacionados: viabilidad técnica, jurídica, financiera, política, sociocultural, e institucional”. (Sin fecha, 50)

El análisis de un proyecto en esas condiciones es lo que puede permitir que la empresa u organización se prepare de manera tal, que sea capaz de, por un lado dar respuesta adecuada a las presiones del medio ambiente y por otro, seguir una conducta estratégica que asegure la viabilidad del proyecto. Así las cosas, el análisis de viabilidad exige enfocar el proyecto como un sistema abierto en una continua interacción con otros sistemas.

Lo anterior por cuanto el entorno social es complejo y contiene muchos elementos que producen efectos sobre las empresas. Muchas veces los cambios ocurren rápidamente y obligan a las mismas acomodarse a ellos. El entorno es considerado inevitable y dinámico, lo cual ocasiona que los cambios que se hagan hoy afecten grandemente los del mañana.

1.El ambiente del proyecto

Como se ha mencionado, un proyecto no es un fin en sí mismo. Es una solución a un problema, una respuesta a una necesidad social.

Hernández Orozco, define Ambiente como: el “elemento que absorbe los productos del sistema y lo retroalimenta. Es el medio ambiente interno y externo en que funciona un sistema o una organización” (1997,217)

Por lo tanto, es a su ambiente externo hacia donde los responsables deben mirar dado que desde allí se le plantean las demandas o porque desde el ambiente se presentan factores que favorecen o que limitan las posibilidades de intervención del proyecto.

a. Los elementos del ambiente

Ambiente es el conjunto de elementos del entorno dentro del cual el proyecto se desenvuelve. Son de varios tipos los elementos de contexto que rodean al proyecto:

a.1. Económicos, como la vocación productiva de la región o del municipio, o la capacidad adquisitiva de un grupo de usuarios;

a.2. Sociales, como el nivel de necesidades básicas insatisfechas de la comunidad a la que está referido el proyecto;

a.3. Políticos, como la mayor presión de los habitantes de un barrio para ser atendidos con prioridad;

a.4. Legales, como la promulgación de una ordenanza o decreto en que se limita el cobro de una tarifa;

a.5. Culturales, como la estructura de configuración de hogares en asentamientos indígenas, el rol familiar de la mujer en una comunidad, las prácticas higiénicas en una localidad;

a.6. Institucionales, como la subordinación de las decisiones del proyecto a un comité multipartito;

a.7. Comerciales, como la baja de precios de un competidor, la capacidad adquisitiva de los usuarios o las imposiciones pretendidas por un proveedor;

a.8. Geográficos, como las condiciones topográficas de la zona;

a.9. Climáticos, como intensidad de lluvias o los propiamente *ecológicos*, que están siempre presentes en el entorno de todo proyecto, como la necesidad de preservar las fuentes de agua, la pureza del aire o la limpieza de la ciudad.

Los elementos ambientales establecen relaciones multidireccionales con el proyecto: determinan influencias hacia el proyecto, son influidos por éste o ambas. A su turno, las acciones del proyecto pueden inducir modificaciones en las interdependencias entre diversos elementos del entorno. Estos elementos no actúan siempre “suelos” frente al proyecto y a veces es difícil trazar la frontera cuando su naturaleza está estrechamente ligada; generalmente, se integran varios de ellos en nuevas categorías analíticas.

b. Interrelaciones

Los diversos elementos del entorno interactúan con el proyecto en varios sentidos:

b.1. Desde el ambiente hacia el proyecto

Los elementos del ambiente ejercen influencias sobre el proyecto. Estas influencias pueden ser **positivas** (favorecedoras, facilitadoras de la acción del proyecto. También pueden ser **negativas** (limitadoras, opositoras a los propósitos del proyecto. Desde el ambiente hacia el proyecto, los elementos actúan como **factores**.

b. 2. Desde el proyecto hacia el ambiente

Los elementos del entorno pueden significar **atributos** sobre los cuales el proyecto ejerza algún tipo de fuerza modificadora, la que también puede ser positiva o negativa.

Casi todos los proyectos tienen dos tipos de efectos: el primero es el que coincide con su objetivo primordial, o sea con la solución buscada a un problema identificado. Por definición, este efecto tiene que ser positivo, pues de él depende el éxito del proyecto. Pero puede haber un segundo grupo de efectos, que son los colaterales que el proyecto ejerce en el ambiente, al pretender resolver su problema fundamental

b.3. Influencia cíclica

Se trata de la combinación secuenciada de las dos anteriores. El proyecto determina un efecto sobre el entorno, desde el cual regresan influencias

modificadas hacia el proyecto y en la mayor parte de los casos, esas influencias proponen metas más ambiciosas para el proyecto u otros proyectos complementarios, dada la mayor motivación de la comunidad y de la ampliación de su capacidad de aporte.

c. La gerencia y la relación proyecto-ambiente

Se ha insistido en que es limitada la acción del gerente que apenas se mueve “por dentro del proyecto”. Posiblemente, logra resultados de eficiencia en la relación insumo-producto, pero corre el riesgo de que estos logros parciales sean efímeros e intrascendentes. Recuérdese que la eficacia (generación de efectos deseados), es la medida de la verdad y ésta se verifica afuera del proyecto en el ambiente.

También se ha hecho referencia a la administración del proyecto como la función gerencial que se coloca al frente del proyecto durante sus diferentes fases de desarrollo, iniciando desde la concepción y elaboración. Siempre ha quedado en claro la necesidad de que la gerencia del proyecto explore y maneje sus relaciones con el entorno. La relación inversa entre grado de avance del proyecto y la posibilidad de incidir sobre el diseño, reitera la necesidad de incorporar cuidadosamente los elementos del ambiente en las etapas de preinversión.

Buen grado del éxito del gerente de proyecto depende de su capacidad para manejar correlativamente tres tipos de acciones:

- **Conocer el ambiente** de su proyecto y los elementos que lo constituyen;
- **Analizar la relación:** identificar cuáles de estos elementos son claves en la interacción proyecto-ambiente; y
- **Gestionar la relación:** establecer los procedimientos gerenciales que le permitan verificar el desempeño de los elementos-clave e incidir sobre ellos.

La gerencia debe esforzarse por percibir las interacciones de manera adecuada y oportuna para poder actuar ágil y eficazmente sobre los factores pertinentes.

De acuerdo con el grado de libertad o de la posibilidad de incidencia sobre los factores ambientales, la gerencia debe trabajar sobre ellos para convertirlos en fuerzas favorecedoras del proyecto.

El Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP- ha establecido una metodología para el análisis de Viabilidad de los Proyectos de Desarrollo, metodología que como se mencionó en la descripción de los instrumentos, es aplicada en la presente investigación.

El siguiente cuadro sirve de guía de gestión sobre los elementos del entorno que condicionan al proyecto y sobre los cuales el gerente tiene algún ámbito de control:

Cuadro # 3. Gestión sobre los elementos del entorno.

SITUACIÓN DE LA FUERZA	ACCIÓN
FUERTEMENTE OPOSITORA	DISMINUIRLA
OPOSITORA	NEUTRALIZARLA
NEUTRA	CONVERTIRLA EN APOYO
FAVORECEDORA	FORTALECERLA

Fuente: Antología de Curso sobre Gerencia de Proyectos. ICAP 1999

El gerente debe mantener la mira en el ambiente. La ejecución (instalación y operación), son los momentos de la verdad, cuando los usuarios se vuelven visibles, de carne y hueso y la realidad hace explícitos los secretos que les tenía escondidos a los diseñadores y evaluadores.

Para ello, el gerente debe contactar el ambiente, respirarlo, pulsarlo, sentirlo, vivirlo y sufrirlo. Y en este sentimiento vivo, ponerse en la piel del usuario. Sólo así puede entender la razón de ser de su responsabilidad y el sentido de su gestión en toda su plenitud.

Lee Young en este mismo sentido comenta: “Probablemente, el principio más importante de la administración que hoy se pasa por alto es el permanente acercamiento al cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus

deseos. Para muchas empresas el cliente se ha convertido en una molestia cuyo comportamiento impredecible estropea los planes estratégicos cuidadosamente elaborados, cuyas actividades desarreglan las operaciones del computador y que obstinadamente insiste en que los productos que compra funcionen”. (1984,sp)

d. El Análisis FODA.

El nombre de análisis FODA se le da a una herramienta de identificación de factores tanto internos como externos; así entonces, el nombre se debe a las primeras letras de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Como se ha mencionado, todo proyecto está rodeado de una serie de factores internos y externos. Los factores internos le aportan al proyecto fortalezas o también debilidades, los factores externos le dan amenazas y oportunidades.

El análisis FODA se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización o programa o proyecto, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

El ICAP utiliza el análisis FODA con el objetivo de “identificar los factores internos y externos y proponer estrategias para minimizar las restricciones y potenciar las ventajas, de tal manera que se viabilice la realización del proyecto” (SF, 17).

d.1 Fortalezas

Como indica Rosenberg, fortaleza es “La capacidad de una organización para utilizar de manera efectiva sus recursos tanto financieros como humanos, para alcanzar sus metas y objetivos” (1993, 101)

Son aquellas características que aumentan la efectividad de la organización o del proyecto.

El análisis de estas características permite proveer de un inventario de las capacidades de la organización, que sirve para estructurar programas que las capitalicen para el logro de los objetivos.

d.2 Oportunidades:

Cedeño, en referencia a las oportunidades, las define como: “Cualquier elemento externo a la empresa, que sirva para satisfacer mejor al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo, o para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo”. (1993: 71):

Las fortalezas entonces, son aquellos mercados, productos, servicios o áreas de actividad que, a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones, ofrecen una significativa posibilidad de un crecimiento rentable.

Permiten identificar las áreas que parecen ofrecer el mayor potencial de rentabilidad comparado con los recursos requeridos y permiten también asegurar que se tomarán en cuenta en el proceso de planeamiento, las acciones requeridas y los resultados anticipados en esas áreas.

d.3 Debilidades.

Para Espinoza, las debilidades “Son los elementos negativos que posee o tiene en su interior la persona, grupo o institución analizados, los cuales constituyen barreras para lograr los objetivos que se han propuesto”. (1985:4):

En este sentido, entonces se puede establecer que las debilidades son aquellas características que limitan la efectividad de la organización o del proyecto.

Una adecuada identificación de las debilidades de un proyecto, permite, en el planeamiento proveer de un inventario de las áreas negativas para las cuales se pueden diseñar programas o acciones que modifiquen el desempeño y contribuyan a lograr los objetivos.

d.4 Amenazas.

Para Cedeño son “un elemento del ambiente que rodea a la empresa, cuyo efecto potencial es hacer que nuestros productos pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo”. (1993: 47):

Son aquellas áreas en la operación de la compañía que representan un gran obstáculo para un crecimiento rentable.

Tienen relevancia en el planeamiento pues definen y enfocan la atención sobre aquellas áreas que limitan más severamente el potencial de crecimiento para que reciban un mayor énfasis en el diseño de los planes de acción.

e. El análisis estratégico

e.1. El ambiente

El medio genera demandas hacia el proyecto. Establece límites y posibilidades a la acción del proyecto. En el ambiente, hay **restricciones** (o amenazas) y **oportunidades**. Las primeras son circunstancias limitadoras el ámbito de intervención del proyecto o factores potenciales, cuya ocurrencia puede afectar negativamente los objetivos del proyecto. Las segundas le brindan posibilidades favorables al proyecto.

e.2. La organización del proyecto

El examen de la organización interna del proyecto pretende verificar cuál es el alcance de su capacidad para responder a las demandas identificadas en el ambiente. Para el análisis estratégico, los niveles de capacidad pueden ser repartidos en dos compartimentos: las debilidades, donde se incluyen todos los aspectos institucionales y operativos en los que el proyecto se ubica en situación desfavorable para responder al ambiente. Son los puntos flacos, el Talón de Aquiles de la organización del proyecto.

En la otra caja, se colocan las fortalezas, constituidas por los aspectos en los que el proyecto posee ventajas comparativas para enfrentar las demandas de su ambiente. Son los instrumentos o las áreas de trabajo en las que el proyecto puede desempeñarse mejor, que en las organizaciones similares o competidoras.

e.3. Relaciones cruzadas

Para ahorrar energía administrativa, se recomienda no hacer listados aislados de elementos, sino circunscribir el análisis estratégico a los factores que juegan un papel clave en las relaciones entre el ambiente y la organización del proyecto.

La matriz de relaciones cruzadas ayuda al análisis: en las columnas se colocan los factores-clave del ambiente que significan restricciones u oportunidades hacia el proyecto. Y en las filas, se ubican los aspectos internos del proyecto que aparezcan como debilidades y fortalezas en relación con los factores ambientales identificados.

Cuadro:#4 Matriz de Relaciones Cruzadas.

AMBIENTE PROYECTO	RESTRICCIONES (-)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	HAY DIFICULTADES EN EL MEDIO Y EN LA ORGANIZACIÓN ACTUAR SOBRE AMBOS	SITUACIÓN FAVORABLE EN EL MEDIO PERO DIFICULTADES EN LA ORGANIZACIÓN ACTUAR SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FORTALEZAS (+)	HAY DIFICULTADES EN EL MEDIO PERO SITUACIÓN FAVORABLE EN LA ORGANIZACIÓN ACTUAR SOBRE EL MEDIO	SITUACIÓN FAVORABLE EN EL MEDIO Y EN LA ORGANIZACIÓN AHORA O NUNCA: !PROCEDER!

Fuente: ICAP, antología del curso Gerencia de Proyectos de Desarrollo.

El gráfico configura cuatro cuadrantes, donde se cruzan fuerzas de diversos signos que sugieren acciones estratégicas apropiadas para cada situación.

f. Del análisis a la gestión estratégica

Se examina como ejemplo de este análisis, el caso de una instalación de medidores en un proyecto de agua potable.

En este ejemplo se tipifican cuatro situaciones donde se cruzan ambiente negativo y positivo con capacidad de proyecto negativa y positiva.

En el cuadrante (1), coinciden situaciones inconvenientes en el ambiente y en la organización del proyecto.

AMBIENTE PROYECTO	RESTRICCIONES (-)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	(1) LA COMUNIDAD NO QUIERE INSTALACIÓN DE MEDIDORES DOMICILIARIOS DE AGUA Y LA EMPRESA DE AGUA POTABLE CON SERIO DEFICIT FINANCIERO	(2) LA CIUDADANÍA ACEPTA INSTALACIÓN DE HIDRÓMETROS PERO LA EMRESA NO TIENE CAPACIDAD DE INVERSIÓN PARA INSTALACIÓN
FOTALEZAS (+)	(3) LA CIUDADANÍA NO ACEPTA MEDIDORES PERO HAY CAPACIDAD FINANCIERA PARA INSTALACIÓN POR LA EMRESA MUNICIPAL	(4) LA CIUDADANÍA ACEPTA MEDIDORES Y HAY CAPACIDAD DE INSTALACIÓN POR LA EMRESA

Para mejorar el estado, la gerencia puede adelantar varias acciones estratégicas:

f.1. Trabajar sobre el ambiente:

Desplegar acciones a su alcance para desplazarse **horizontalmente** de izquierda a derecha, del cuadrante (1) al (2). En este caso, se pueden pensar en una campaña hacia la ciudadanía a través de la cual se le imprima conciencia del beneficio que para todos implica la instalación de los medidores.

f.2. Trabajar sobre la capacidad interna del proyecto:

Convertir debilidades en fortalezas, es el desplazamiento **vertical**, del cuadrante (1) al (3). Esta conversión implica, en el ejemplo, la gestión financiera y técnica para garantizar la capacidad de instalación de hidrómetros por parte del proyecto.

f.3.Trabajar sobre ambiente y proyecto:

El resultado exitoso de esta doble gestión se refleja en un desplazamiento diagonal, de (1) a (4), con lo que se llega a la situación deseable para los propósitos del proyecto: aceptación de medidores por la comunidad y el proyecto con capacidad para instalarlos.

Una estrategia “de carambola” a la que puede jugar el gerente es la de trabajar sobre el entorno para eliminar una restricción y convertir esta restricción en una oportunidad que -de rebote- pueda actuar como factor de arrastre para superar una debilidad propia del proyecto. En el caso de los medidores de agua, a través de una fuerte campaña, puede comprometerse a líderes locales, de manera que la aceptación social sobre la medida de instalación de los medidores sea tan grande que se convierta en un elemento de presión política para que la administración municipal gestione un crédito -con el apoyo ciudadano- para el financiamiento de este componente del proyecto. Aparece aquí un interesante ingrediente de la gerencia estratégica: la dimensión política. “El empresario es el que ve oportunidades donde los demás sólo ven problemas”.

El gerente debe esforzarse por conocer el alcance de su dominio sobre los factores que debe modificar. Generalmente -aunque no siempre- es más difícil hacer los cambios “horizontales” en el entorno, ya que estos se encuentran en órbitas fuera del control de la gerencia.

De todas formas debe tenerse cuidado de no reducir el espacio administrativo a los cambios “verticales”, pues siempre brotan amenazantes las sorpresas del medio que terminan por arrasar a la “gerencia interna” pues no estaba preparada para recibirlos y mucho menos para anticiparse a ellos.

g. Diseño de la estrategia gerencial del proyecto

El análisis y el sentido de las acciones estratégicas como las del caso anterior, se pueden simbolizar por las señales del semáforo. El cuadrante (1) está en rojo. La mira del gerente es conseguir el cambio a verde(4), para poder avanzar. Para ellos, debe pasar primero por la señal amarilla, lo que implica ubicarse transitoriamente en los cuadrantes (2) o (3). De allí pasar a verde:

Cuadro 5. Guía de desempeño estratégico.

AMBIENTE PROYECTO	RESTRICCIONES (-)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	(1) SEÑAL ROJA	(2) SEÑAL AMARILLA
FORTALEZAS (+)	(3) SEÑAL AMARILLA	(4) SEÑAL VERDE

Fuente: ICAP, antología del curso Gerencia de Proyectos de Desarrollo.

Este esquema es una buena guía para el desempeño estratégico de la gerencia y de su adecuada interpretación, se pueden desprender líneas de acción que hagan viable el proyecto en su interacción.

g.1. Conversión de estados inconvenientes a estados deseables

Esto se ha indicado en el caso anterior. La gerencia realiza gestiones a su alcance para superar las situaciones negativas del ambiente y del proyecto, hasta llegar al mejor estado posible. Es posible que no logre modificar significativamente la situación inicial. Al finalizar este paso se está ante un estado determinante de la relación proyecto-ambiente.

g.2. Diseñar una estrategia para el estado determinante

Una vez que se estima que el estado determinante, se encuentra en un punto ya inmodificable o que su probable cambio es altamente costoso o demasiado dilatado en el tiempo, debe procederse a diseñar una estrategia de acción adecuada y pertinente, que haga viable el proyecto.

Esto puede ejemplificarse con un caso, donde para cada uno de los cuatro estados ambiente-proyecto debe buscarse la estrategia que mejor responda a los factores condicionantes.

Caso-ejemplo: Solución de vivienda en el municipio

Análisis estratégico:

PROYECTO \ AMBIENTE	RESTRICCIONES (-)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	(1) COMUNIDAD SIN CAPACIDAD ADQUISITIVA INSTITUCIÓN DESFINANCIADA	(2) COMUNIDAD CON CAPACIDAD ADQUISITIVA INSTITUCIÓN DESFINANCIADA
FORTALEZAS (+)	(3) COMUNIDAD SIN CAPACIDAD ADQUISITIVA INSTITUCIÓN FINANCIADA	(4) COMUNIDAD CON CAPACIDAD ADQUISITIVA INSTITUCIÓN FINANCIADA

En el proceso análisis-gestión-acción estratégica, la gerencia debe moverse imaginativa y creativamente y con buen pulso político para interpretar y moldear adecuadamente los elementos ambientales, pero siempre verificando la viabilidad de las acciones propuestas.

Hay situaciones en las que el binomio “restricciones-debilidades” mata la factibilidad del proyecto (el semáforo se bloquea en rojo). Corresponde a la gerencia, con paciencia y sabiduría, medir el alcance de la capacidad de cambio y si no hay viabilidad para el proyecto; debe redefinirlo o aún ordenar una honrosa y oportuna retirada y no cometer infracción de tránsito.

En este aspecto, la gerencia ha de actuar con mucha cautela y sensibilidad, especialmente cuando los factores restrictivos del ambiente obedecen a falta de interés u oposición de la misma comunidad. Son elementos de la esencia de la participación. Si la comunidad definitivamente, no quiere el proyecto y lo rechaza, es un error de la gerencia pretender imponerlo a la fuerza o por artificiosos medios de convicción. Se sabe de proyectos que han fallado por ser sólo una obsesión de quienes los quieren hacer desde el gobierno, desde la institución y no desde la comunidad. Peor, en contravía de los deseos de la gente.

h. Relaciones de la gerencia con otros agentes

En torno al desempeño de la gerencia, se mueve un conjunto diverso de protagonistas, cada uno con sus propias motivaciones, expectativas e influencias sobre el proyecto. A su turno, el gerente de proyectos se plantea sus metas en

cuanto a las respuestas esperadas de estos agentes externos. Estos actores pertenecen a dos conjuntos: el ambiente y la organización interna. Por ahora , se da una rápida mirada a los principales agentes del ambiente con los que debe interactuar el gerente.

h.1 La Dirección.

El proyecto generalmente está subordinado a una institución bajo cuya responsabilidad y directrices se ejecuta. Si se trata de un proyecto municipal, puede depender directamente de una autoridad local (alcalde, director de la entidad o consejo de dirección).

¿Qué espera la Dirección?

La dirección tiene expectativas exigentes respecto del desempeño del proyecto, como tiempo mínimo de instalación, bajo costo y acomodación a presupuesto, calidad y eficiencia financiera. En el caso del proyecto público, casi siempre hay -aún implícitas-expectativas de índole socio-política.

Si se trata de un proyecto de carácter privado, hay detrás un propietario o quien actúa en su delegación. Las expectativas principales son de tipo financiero: bajo costo, ejecución dentro de presupuesto, altos rendimientos. Las de tipo político son de menor porte.

¿Qué espera el gerente de la Dirección

Apoyo y autonomía para desarrollar su estilo gerencial.

h.2.La comunidad

La comunidad está constituida por el conjunto de personas de la localidad que reciben influencia colectiva del proyecto en sus fases de construcción y operación.

Expectativas hacia el proyecto:

La comunidad espera del proyecto: que no se presenten molestias ni riesgos durante la instalación; que no se generen efectos de deterioro del medio ambiente; que no se apliquen contribuciones inequitativas.

¿Qué espera la gerencia de la comunidad?

Aceptación del proyecto, apoyo, cooperación.

h.3.Los usuarios

Los usuarios son, generalmente, un subconjunto del proyecto durante su etapa de operación.

Expectativas hacia el proyecto:

Los usuarios exigen del proyecto cobertura plena, calidad, continuidad de servicio, tarifas apropiadas, rapidez en la atención y agilidad en los trámites.

Expectativas de la gerencia:

Cooperación, pago oportuno de las contribuciones, tarifas o valores por la prestación del servicio. Sugerencias para el mejoramiento de las actividades y servicios. Contribución con el mantenimiento del proyecto durante su operación.

h.4. Entidades financieras**Expectativas hacia el proyecto:**

Sus objetivos respecto al proyecto son: seguridad del préstamo y garantía de retorno del capital y de los intereses. Durante la fase de negociación del crédito los organismos financieros exigen el cumplimiento de ciertos requisitos del proyecto y de procedimientos determinados para garantizar la aprobación. Por lo general, la entidad crediticia trata de imponer las condiciones en el proceso.

Durante la ejecución de los desembolsos, es usual que el organismo financiero efectúe una estrecha supervisión para verificar la aplicación adecuada de los fondos. Esto se complementa con la obligación de hacer informes de avance y aplicación de sistemas especiales de auditoría contable y financiera.

Cuando la entidad financiera es también de fomento sectorial, se incorpora a las expectativas del proyecto el cumplimiento de los objetivos perseguidos en los programas de fomento.

Expectativas de la gerencia:

Aprobación del crédito, condiciones favorables (tasas, período de gracia, amortización, requisitos no complejos y viables); desembolsos oportunos, en volumen y frecuencia consecuentes con el plan de obras. Sencillez y agilidad en los procedimientos de auditoria y de autorización de desembolsos.

h.5.Los proveedores

Son los responsables de los suministros para el proyecto en sus etapas de inversión y funcionamiento.

Expectativas hacia la gerencia:

Esperan del proyecto: pedidos dentro de plazos accesibles, anticipos y sistemas de pago en concordancia con lo usual del mercado correspondiente, margen adecuado de ganancia, transparencia en las negociaciones e igualdad de condiciones en los procesos de licitación y adjudicación, sencillez y agilidad en los trámites de adquisición.

Expectativas del proyecto:

Calidad, continuidad, frecuencia y oportunidad en las provisiones, precios favorables, facilidad de financiación, garantía de reposición, mantenimiento y servicio, idoneidad.

h.5.Los contratistas

Expectativas hacia la gerencia:

Calidad, precios favorables, ejecución de obras dentro de plazos y presupuesto, garantías, mantenimiento y servicio, capacidad de cofinanciación o plazos favorables de pago para el proyecto. Antecedentes de idoneidad y de capacidad operacional.

h.6.Consultores

Expectativas hacia el proyecto:

Honorarios competitivos, disponibilidad de información, configuración de equipos de apoyo y de enlace con el proyecto, evaluaciones, decisiones y autorizaciones consecuentes con el cronograma previsto.

Expectativas de la gerencia:

Idoneidad, capacidad técnica y dedicación, cumplimiento, entrega de productos adecuados dentro de los términos, capacidad y versatilidad para ajustarse a requerimientos sobre la marcha, generación de aprendizaje en el equipo de proyecto.

h.7.Organismos gubernamentales

Expectativas hacia el proyecto:

Adecuación a políticas, planes de desarrollo y de control ambiental, que cumpla con parámetros de procedimientos y de conducta regulados.

Expectativas de la gerencia:

Concesión oportuna y ágil de los permisos pertinentes, producción de normas y actos administrativos consecuentes con los requerimientos del proyecto, realización simplificada y oportuna de trámites, toma de decisiones expedita y sincronizada con la evolución del proyecto, especialmente en lo referente al apoyo y asignación de recursos. Apoyo, información y asesoría.

Con todos estos actores, la gerencia de proyecto debe mantener relaciones apropiadas, dentro de parámetros, estilos y acciones recíprocas que simultáneamente preserven los objetivos del proyecto y respeten los intereses legítimos de los agentes externos, pero sin interferencias que impliquen gasto inconveniente de energía institucional y todavía con mayor cuidado y criterio si se tiene en cuenta que, en ocasiones, las expectativas de este enjambre de protagonistas con respecto al proyecto no son convergentes.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA.

A. Metodología para la realización del diagnóstico.

1. Tipos de investigación.

Según Canales y otras: La investigación es “el estudio sistemático, controlado, empírico, reflexivo, y crítico de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre fenómenos naturales. Permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del comportamiento humano. Es una indagación o examen cuidadoso en la búsqueda de hechos o principios, una pesquisa diligente para averiguar algo.” (1994: 53)

Zubizarreta, indica que “investigar supone aplicar la inteligencia a la exacta comprensión de la realidad en un impulso por penetrarla, arrancarle su secreto y dominarla.”(1980: 74)

Desde el punto de vista académico y didáctico, la utilización de la investigación permite el aprendizaje de metodologías y forma al estudiante sobre la base de la rigurosidad del método. Sin embargo, la investigación debe entenderse como más que eso; debe conceptualizarse como el medio para promover la inventiva; como el método para poder plantearse nuevos problemas y resolverlos adecuadamente.

La investigación depende de dos factores, del enfoque que se le quiera dar y del estado de conocimiento que se tenga del tema. Existen diversos tipos de investigación, pero para efectos de la presente investigación se utilizan

cuatro grandes tipos: estudios exploratorios, correlacionales, descriptivos y no experimentales.

a. Investigación exploratoria.

Según Hernández, Fernández y Baptista: “ los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (1994:59)

Bajo este tipo de investigación, se hace un análisis de las fortalezas y debilidades de la estructura organizativa encargada de la ejecución y puesta en marcha del proyecto de lonja pesquera en la ciudad de Puntarenas; con base en esta observación, se formula un problema de diagnóstico, a la vez, se establecen los objetivos generales y específicos para determinar las variables e indicadores que orienten esta investigación.

Lo anterior implica que este tipo de investigación se realiza principalmente donde el tema por estudiar o analizar no cuenta con información suficiente para hacer las respectivas referencias o en su defecto, se carece de la totalidad de ella. Por lo tanto se debe proceder a la exploración de la información, con el fin de recabar los datos necesarios para iniciar la investigación en forma.

En el presente análisis de viabilidad se utilizó la investigación exploratoria debido a que el tema de lonjas u otros mecanismos de comercialización de productos Hidrobiológicos, no ha sido tema de análisis hasta la fecha, sino únicamente como estudios técnico-económico. Lo anterior implica la exploración

sobre los diferentes agentes sociales, diferentes instituciones y organizaciones que de manera directa o indirecta tendrían eventual participación o interés en un proyecto como éste.

b. Investigación descriptiva.

Según Canales y otras: es una “etapa preparatoria del trabajo científico que permite ordenar los resultados de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos, y otras variables de fenómenos y hechos. Este tipo de investigación no tiene hipótesis explícitas” (1994, 53)

Basado en lo anterior, se considera que este tipo de investigación tiene la finalidad de hacer una descripción de situaciones y eventos. Busca primordialmente especificar las propiedades importantes de personas, comunidades, grupos o cualquier otra manifestación que sea sujeto de diagnóstico.

La investigación descriptiva mide de forma independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver. Lo anterior no implica que no se puedan integrar las mediciones de cada variable para especificar cómo es y cómo se manifiesta el acontecimiento de interés; sin embargo, su objetivo no es relacionar las variables medidas.

En el presente estudio se pretende demostrar la viabilidad de poner en operación una lonja pesquera, al ordenar los resultados de las observaciones de

las características de los diferentes agentes participantes o relacionados y su posición ante las diferentes etapas del proyecto.

La investigación descriptiva se utiliza para describir ordenadamente y explicar los conceptos que se utilizaron durante la presente investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista: “ Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones, o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (1991: 61)

Una de las características principales de los estudios puramente descriptivos, es obtener diagnósticos o pronósticos de realidades dadas, que permiten describir e interpretar lo que es o lo que existe, relacionándolo con hechos precedentes que influyen en una situación determinada. Asimismo, se logra clasificar, analizar e interpretar los datos hasta determinar los intereses o posiciones de los diferentes actores institucionales públicos o privados.

La presente investigación pretende establecer una especie de modelo técnico a partir de los elementos captados u obtenidos, de manera tal que sea posible realizar una representación de la realidad de lo que sucedería si se presentaran una serie de hechos y a partir de esa representación, diseñar una estrategia para lograr la viabilidad de operar un sistema de comercialización como una lonja.

c. Investigación no experimental.

Según Fred N. Kerlinger: “La investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática, en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque sus manifestaciones han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes” . (1994: 394)

En los análisis de viabilidad, la investigación no experimental es una característica particular de la misma, ya que trata de una indagación empírica, en el cual no se tiene un control directo sobre las variables.

La aplicación de este tipo de investigación al presente estudio, se hace ya que no existe un dominio total sobre las variables independientes y es de un diseño determinístico con respecto a los resultados que se procuran del mismo; además, no tiene implicaciones de tipo científico ya que la investigación y la información obtenida no deberá ser extrapolada a otras situaciones debido a que se desarrollan en un contexto específico.

d. Investigación aplicada.

Según Ander Egg: “ La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar (modificar o mantener, reformar o cambiar radicalmente algún aspecto de la realidad social). Le preocupa la aplicación inmediata sobre una

realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. Es el tipo de investigación que realiza de ordinario el investigador o promotor social; en general, comprende todo lo concerniente al ámbito de las tecnologías sociales que tienen como finalidad producir cambios inducidos y/o planificados con el objeto de resolver problemas o de actuar sobre algún aspecto de la realidad social". (1989: 67-68)

Este tipo de investigación tiene el propósito de resolver un problema, tomar decisiones, evaluar programas, así como mejorar un producto o proceso.

Para efectos de este estudio de viabilidad, la recolección de datos, así como su análisis e interpretación están dirigidos hacia los actores sociales relacionados o participantes en el proyecto, sean estas organizaciones públicas o privadas o personas físicas, se hace además un análisis FODA que tiene el entorno al proyecto de lonja para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto para proponer estrategias que reduzcan las restricciones y potencialicen las ventajas de manera que se viabilice la realización del proyecto de lonja.

2. Procedimiento de análisis.

Una forma de lograr cumplir con estos elementos de investigación, es mediante la utilización de un procedimiento de análisis en cuatro fases, que ha sido diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, Área de Proyectos. Este procedimiento consta de cuatro fases: a) Identificación de los

Actores Sociales, b) Identificación de las áreas de interés en el proyecto, c) Identificación de los escenarios del proyecto y d) Análisis FODA.

a. Fase de Identificación de los actores sociales

Esta metodología aplicada por el ICAP, la define como: “...todos los individuos, grupos u organizaciones que tienen algún tipo de interés en el proyecto directa o indirectamente, total o parcialmente, en cualesquiera de las etapas del ciclo de vida de un proyecto (preinversión, promoción, inversión u operación)”.

La identificación de estos actores puede fundamentarse en algún beneficio que reciba o una pérdida que pueda ocasionarle el proyecto. Debe procurarse que al final del proceso queden identificados la mayor cantidad de actores.

b. Fase de Identificación de las áreas de interés del proyecto.

Definidas como “...aquellos componentes o procesos que materializan las acciones del proyecto en cada una de sus fases...” (Sin fecha, 16)

Un actor social puede tener interés en la totalidad del proyecto; sin embargo no es lo usual. La mayor parte de los actores tienen interés en un área específica del proyecto, específicamente en aquellas que puedan incrementar o disminuir su poder,

Para un actor, las áreas de interés en un proyecto pueden ser:

- a. De impacto positivo o negativo según gane o pierda con él.
- b. De interés en una o más áreas.
- c. Con diferentes grados de interés en las áreas seleccionadas.
- d. Más de un actor puede tener interés en una misma área.

c. Fase de Identificación en el escenario del proyecto.

Indica que los actores sociales ocupan y desempeñan el papel que contribuye a obtener del proyecto las compensaciones que incrementan su grado de acumulación de recursos o satisfagan necesidades.

En tal sentido, se pueden identificar diferentes papeles que pueden ser desempeñados por los actores, a saber:

1. Promotor: Actor que realiza las acciones iniciales de detectar el problema o necesidad, promover o realizar los estudios y buscar el apoyo político, institucional y económico del proyecto. Los promotores pueden llegar a operar exclusivamente el proyecto, participar parcialmente o no participar en el manejo del mismo. Son los que tienen la iniciativa de construir viabilidad al proyecto a través de la elaboración, cumplimiento y control de estrategias de ejecución del proyecto.
2. Aliado. Es el actor que tiene la disposición de apoyar y respaldar al promotor, por tener interés en alguna de sus áreas. Su participación en la ejecución y operación del proyecto es activa en la medida que su grado de interés por el mismo sea primario y el mismo contribuya a aumentar su

- inventario de recursos. Se puede decir que para él su posición será irrenunciable en la medida que el proyecto incremente o reduzca significativamente su poder.
3. Oponente: Aquel que entra en contradicción con la correlación de fuerzas que promueve el proyecto por afectarlo negativamente en su actual balance de recursos. Solo modifica su posición en la medida que logre algún tipo de transacción con los promotores que salve su actual situación o le compense de otra forma. Si el proyecto lesiona sus intereses esenciales, su confrontación es antagónica y la solución no negociable. Una estrategia frente a los oponentes tendría que inducirles a su neutralidad.
 4. Neutral. Actor al cual es indiferente el resultado del proyecto, pero que posee determinado tipo de recursos que contribuirían a acrecentar el poder de los demás actores y en consecuencia es sujeto de presiones y halagos para que se integre a alguno de los bloques en lucha. Generalmente no pasa de tener un interés secundario en alguna área del proyecto.

d. Fase de Análisis FODA.

Conocido así por sus siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El proyecto está rodeado de factores internos e externos; los internos le dan al proyecto Fortalezas o también Debilidades; los factores externos las Amenazar y Oportunidades.

Con este análisis se identifican los factores antes mencionados y posibilita el promover estrategias para minimizar las restricciones y potenciar las ventajas, de tal manera que se viabilice la realización del proyecto.

Estos factores pueden presentarse en forma clasificada tomando en cuenta aspectos políticos, económicos, organizativos, tecnológicos, institucionales, sociales, financieros, jurídicos, entre otros.

El procedimiento recomendado para analizar el FODA es el siguiente:

- I. Comenzar enumerando los principales factores que influyen sobre la realización del proyecto.
- II. Clasificar cada uno de los factores en internos y externos
- III. Analizar cada uno de los factores internos de acuerdo con si son fortalezas o debilidades; explicar por qué lo son y además recomienda estrategias para potenciar las fortalezas y disminuir o eliminar las debilidades.
- IV. Analizar cada uno de los factores externos de acuerdo con si son amenazas u oportunidades; explicar por qué lo son y además recomienda estrategias para potenciar las oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas para el proyecto.

B. Origen de los datos.

1. Sujetos.

Para efectos de esta investigación, se utiliza el simple conjunto investigado que Jaime Arellano define, como: “ un conjunto particular de

unidades estadísticas, ni ha sido concebido como población o universo, ni tampoco ha sido seleccionado como una muestra de una determinada de la población. Es simplemente un conjunto que el investigador tiene a mano y quiere estudiar con fines descriptivos, en el mejor de los casos “para agregar un resultado mas” a los ya disponibles en la literatura”. (1986: 116)

La información se obtiene por medio de entrevistas que se le hicieron al siguiente conjunto de personas: A un miembro de la Junta Directiva del PIMA, al Gerente General del PIMA, al Jefe del Departamento de estudios y desarrollo de mercados del PIMA, al Presidente Ejecutivo del Instituto de pesca y acuicultura –INCOPECA-, al Jefe del Departamento de mercadeo del INCOPECA, al Jefe del Departamento de extensión y capacitación del INCOPECA, al Director de Mercadeo agropecuario del Consejo Nacional de Producción –CNP-, al Director Ejecutivo de la Cámara Puntarenense de pescadores, a la Presidenta de la Cámara de pescadores artesanales, a un empresario exportador de pescado y mariscos, al Presidente de la Asociación de Expendedores de Pescado y Mariscos –ASEPEMA- , a tres propietarios de puestos de recibo de pescado; al sacerdote auxiliar de la Catedral de Puntarenas, a un representante de un medio de comunicación escrita local, a la Directora Ejecutiva de la cámara de exportadores de pescado y mariscos y al Coordinador de proyectos especiales del Ministerio de Planificación –MIDEPLAN-.

2. Fuentes de información.

Para la recolección de información del presente estudio de viabilidad, se utilizaron fuentes primarias por medio de entrevistas efectuadas y como fuentes

secundarias, documentos de INCOPESCA, fuentes bibliográficas, tesis de licenciatura, maestría y legislación pesquera y del sector agropecuario, la Ley FODEA, la Ley de creación del PIMA.

C. Descripción de los instrumentos.

El presente estudio de investigación requiere de la recolección de información por medio de ciertos tipos de instrumentos, los que Arellano define, como: “ Todos aquellos que tienen como propósito recoger la información de forma organizada y útil a los propósitos de la investigación”. (1985: 2)

Existen varias clasificaciones de instrumentos, pero para el presente estudio se utilizó la entrevista como un método de recolección de información, en el que existe una relación de tipo social, en la cual interactúan el entrevistador y el entrevistado. Según R. Sierra Bravo: “ La entrevista es uno de los procedimientos de observación en las ciencias sociales, siendo esta eminentemente concreta, personal, directa e inmediata”. (1995: 350)

Dado lo anterior, se considera que este instrumento proporciona respuestas personales, no sugeridas, de importancia para la realización del estudio y que a la vez posee la validez necesaria para hacer confiable dicho instrumento.

La entrevista # 1 a los actores calificados como Promotores al proyecto, cubre las variables: Promotores, Fortalezas, Oportunidades y Debilidades y consta de doce ítems.

La entrevista # 2 dirigida a los actores calificados como Aliados al proyecto, cubre las variables: Aliado, Fortalezas y Oportunidades y posee ocho preguntas.

La entrevista # 3 se plantea a los actores considerados como Oponentes al proyecto, cubre las variables Oponente, Oportunidades y Amenazas con cinco preguntas.

La entrevista # 4, dirigida a los actores sociales definidos previamente como neutrales al proyecto, cubre cuatro variables: Neutral, Amenazas, y Oportunidades y posee seis preguntas.

Con el propósito de complementar y poder realizar un análisis más profesional de las variables que contiene el estudio, se utilizó también el Análisis de Contenido, que Fernández, Hernández y baptista lo definen, citando a Krippendorff, como una “técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.” (1991, 301)

El análisis de contenido se utiliza para estudiar la personalidad de alguien o conocer las actitudes de un grupo de personas, compenetrarse con los valores de una cultura o averiguar las intenciones de alguien. En este caso, esta herramienta se utilizó para la revisión de Leyes de creación de Instituciones Públicas (INCOPECA, PIMA), la Ley 4071, el Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario 1998-2002, Acuerdos de Sesiones del Consejo Directivo del PIMA,

informes de consultores internacionales, así como soporte bibliográfico relacionado con la administración y evaluación de proyectos, para tener una visión amplia del tema de viabilidad de proyectos.

D. Validez de los instrumentos.

Como parte de la metodología para el análisis de viabilidad, se recomienda hacer una agrupación previa de actores sociales que obedezcan a las características preestablecidas; es por ello que se deben agrupar estos actores en opositores, promotores, neutrales y aliados. Para cada grupo se diseñó una encuesta que consideraba las características de esos grupos de actores y las variables en estudio.

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario –PIMA- cuenta con una unidad operativa encargada de formular, evaluar y ejecutar proyectos de desarrollo, profesionales de esta unidad (PRONACA), analizaron y revisaron, tanto los grupos de actores como las entrevistas a aplicar, para buscar la validez de las mismas. Posteriormente recibieron el visto bueno del metodólogo y del asesor académico.

E. Alcances y limitaciones.

1. Alcances.

El estudio pretende determinar la viabilidad que tiene el proyecto de instalación de una Lonja pesquera en Puntarenas. Todo proyecto se encuentra inmerso en una realidad social, la cual le influye, pero también él influye en ella.

Ese entorno plantea Oportunidades y también Amenazas y a su vez, el proyecto en sí posee fortalezas y también Debilidades. El análisis de esa interacción permite que la organización ejecutora del proyecto sea capaz de responder a las presiones del medio ambiente y estructurar una estrategia que asegure la viabilidad del proyecto.

Aunque aquí se proponen estrategias para hacer viable el establecimiento de la lonja pesquera en Puntarenas, es necesario estar claro que este análisis debe actualizarse constantemente, ya que el ambiente y las restricciones que éste le impone al proyecto, se mantienen en constante cambio.

Para ello, los encargados del proyecto deben contactar con ese ambiente, pulsarlo, vivirlo, dado que la fase de ejecución de un proyecto, desde la instalación a la operación, son los momentos de la verdad, cuando los usuarios se vuelven visibles.

2. Limitaciones.

Como limitaciones, se debe mencionar la restricción para consultar a los representantes de la Municipalidad de Puntarenas. Se recomendó no interferir en las negociaciones que representantes de INCOPECA llevan adelante con esa entidad en cuanto al traslado de los terrenos en donde se encuentra la terminal pesquera.

Por otro lado, en el caso de la entrevista a las autoridades de la Iglesia Católica, se presentó el inconveniente de que, aunque se trató de contactar al

máximo jerarca (el Arzobispo de la Diócesis), no fue posible hacerlo por cuanto esa persona debe atender una región muy amplia y en ninguno de los casos cuando se visitó la ciudad de Puntarenas, fue posible coordinar una entrevista con él y designó a uno de sus representantes para aplicar el instrumento de investigación.

Adicionalmente se presentó el inconveniente de que el sistema de comercialización (lonja), a pesar de que es utilizado en bastantes países, es un sistema poco estudiado en Costa Rica y por ello no cuenta con literatura disponible en el país.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS.

Este capítulo se fundamenta en el análisis e interpretación de los datos obtenidos por medio de los instrumentos mencionados en el capítulo anterior. Es un proceso que consiste en la búsqueda de datos pertinentes de acuerdo a los referentes y variables predefinidas.

Como base de este capítulo, se realizó el trabajo de campo, o sea, la aplicación de los instrumentos a las fuentes de información, a los agentes que conforman el Conjunto Investigado y la recopilación de información bibliográfica.

Hernández, Fernández y Baptista, se refieren a la etapa de recolección de los datos como la etapa luego de la definición del diseño de la investigación y de la muestra adecuada, que consiste en “recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación” (1991, 241)

La aplicación de las entrevistas se realizó a los actores Sociales definidos como “conjunto Investigado”, tal y como se planteó en el capítulo anterior.

Con los datos recolectados, se continúa con la siguiente etapa del proceso, la codificación. Hernández, Fernández y Batista definen codificación como “El proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso” (1991, 303)

Posteriormente, con la finalidad de facilitar la interpretación de los datos, se utiliza la presentación en forma de tablas para cada una de las herramientas utilizadas.

Miguel Gómez B. al respecto de la presentación de manera tabular comenta: “La presentación tabular es importante por dos razones básicas: por una parte, el análisis es favorable debido a que conlleva a resultados productivos cuando las notas están clasificadas y presentadas adecuadamente; en segundo lugar, es necesario poner al alcance de otras personas toda la información que pueda ser utilizada” (1976, 11)

Los datos obtenidos se analizan tomando en cuenta la relación con las variables que fundamentan los objetivos del estudio.

Según Fred Kerlinger, el análisis de los datos significa “categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. El propósito del análisis es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse”(1988, 141).

Finalmente se realiza la interpretación de los datos, que como menciona Zorrilla Arena: “La última etapa del proceso de investigación consiste en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos contruidos para ello.

Dicha interpretación es producto de la operación que se realiza entre el análisis y la síntesis. “Es el proceso mental con el cual se trata de encontrar una significación más completa y amplia de la información empírica recabada”.(1992, 77)

La información de este capítulo se circunscribe a la recolección de información sobre tres referentes, el primero (Actores Sociales), se compone de cuatro variables y los restantes dos (Ambiente Específico y Entorno Social), están compuestos por dos variables cada uno.

Se presentan la información en forma de tablas, por cada referente y su variable, tanto para las entrevistas como para el análisis de contenido.

A. Actores Sociales.

1. Promotores.

Tabla #1 de análisis de la entrevista #1.

Promotor.	1. Conoce usted el proyecto?	<p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA: “De manera parcial lo conozco porque se ha hablado del tema en el Consejo Directivo del PIMA del cual formo parte.”</p> <p>2. Gerente General del PIMA. Si lo conozco ya que en mi calidad de Gerente del PIMA hemos impulsado el proyecto como una iniciativa sectorial.</p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. Si lo conozco</p>
	2. Por qué promueve la ejecución del proyecto?	<p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA: “Entiendo que es una forma de modernizar la comercialización de productos pesqueros.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Continúa en la página siguiente...</i></p>

	Viene de la página anterior	<p>2. Gerente General del PIMA. El PIMA forma parte del Sector Agropecuario y como tal apoya las iniciativas que, como el proyecto de lonja tiende a mejorar el canal de comercialización de los productos pesqueros, además el PIMA ha construido el único mercado para ese tipo de productos en el país por lo cual es de interés institucional además que el sistema sea cada vez mejor.</p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. Porque en lo fundamental es una forma de corregir las deficiencias del sistema de comercialización de pescado fundamentalmente en lo referente a las distorsiones de precios y mal manejo que se da al producto en Puntarenas, que es el principal puerto de desembarco de esos productos.</p> <p>Desde mi punto de vista como Jefe del Departamento Técnico del PIMA estamos cumpliendo con los objetivos que le dio la Ley 6142 al PIMA como es el tratar de introducir mejoras a los productos relativos del CENADA. Así como este, el PIMA ha realizado y realiza otros proyectos tendientes a lograr el mismo objetivo, mejorar la comercialización. Por otra parte, el PIMA cuenta dentro del CENADA con el único Mercado Mayorista de Productos Hidrobiológicos del país, me parece que mejorar los canales de comercialización como una forma de mejorar todo el sistema de comercialización de esos productos es más bien un deber y obviamente una conveniencia para el PIMA. En el tanto sea mejor el sistema mejor funcionará el Mercado de Productos Hidrobiológicos en el CENADA. Observaciones: Desea aclarar en este caso que mis opiniones no deben ser necesariamente las mismas de la Institución como tal.</p>
--	-----------------------------	---

Tabla # 1 de análisis de contenido.

Promotor	Asignación como responsable en el SINE¹	En la página 1 de la Matriz de Desempeño 2001, se establece dentro del Eje de Competitividad, la acción estratégica 1.1 denominada "Desarrollo de Lonja Pesquera en Puntarenas" se asigna al PIMA la responsabilidad de llevar adelante el proyecto.
-----------------	---	--

¹ SINE: Sistema Nacional de Evaluación. Mecanismo establecido por el presente Gobierno, para medir la eficacia y eficiencia de la labor de las Entidades Públicas.

Tabla #2 de análisis de contenido.

Promotor	Compromiso legal del PIMA de apoyar la modernización de los sistemas de comercialización.	<p>En el artículo 3 de la Ley 6142 del 15 de noviembre de 1977 (Pág. 4), se le asigna al PIMA la responsabilidad de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ... 2. <u>Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos relativos al CENADA con el objeto de introducirles mejoras.</u>
----------	--	---

Tabla #3 de análisis de contenido.

Promotor	<p>Apoyo a la creación de un mecanismo de comercialización.</p> <p>Facultad legal para desarrollar el proyecto.</p>	<p>En el libro de actas de la Junta Directiva del PIMA, en su sesión # 2018 del 10 de mayo del 2000, se acuerda:</p> <p>Artículo cuarto: El Consejo Directivo del PIMA autoriza a la Administración a realizar los trámites pertinentes a fin de incorporar o destinar ciento cincuenta millones de colones para la construcción de la primera parte de la lonja pesquera a operar en Puntarenas, así como para ejecutar ese proyecto para crear un nuevo mecanismo para comercializar pescado y mariscos en esa provincia” Se declara acuerdo firme.</p> <p>En el acta de la sesión # 2078 de enero del 2001.</p> <p>Acuerdo Primero, Artículo Dos: “ El Consejo Directivo autoriza a la administración a proseguir con las acciones pertinentes y los trámites administrativos, presupuestarios, licitatorios correspondientes para ejecutar la construcción de la lonja pesquera en Puntarenas.</p> <p>Acuerdo Firme.”</p> <p>Acuerdo Segundo, Artículo Dos: “ ...El consejo Directivo le recomienda a la Administración que gire las instrucciones pertinentes para que se elabore el convenio a suscribir con INCOPECA, y lo presente para aprobación.</p> <p>Acuerdo Firme”</p>
----------	---	---

Se desprende de las consultas realizadas, que todos los entrevistados conocen el proyecto de lonja y concuerdan en que el proyecto se promueve,

porque se quiere apoyar la modernización del sistema de comercialización de pescado y mariscos; además, con esto se cumple con un mandato legal establecido en el objetivo segundo de la Ley 6141,

Asimismo, se establecen los compromisos en el programa de este periodo Gubernamental y en las acciones estratégicas incorporadas en el Sistema Nacional de Evaluación –SINE-, impulsado por el PIMA dentro de una iniciativa sectorial, como una forma de modernizar la comercialización de productos pesqueros, mejorar su canal de comercialización, corrigiendo las deficiencias en beneficio del mercado nacional y de exportación.

Sobre este mismo tema, se logró obtener información de que la Junta Directiva del PIMA, ha tomado acuerdos que refuerzan el apoyo a la creación de la lonja e insta a la administración para que realice los trámites legales pertinentes para que continúe con el proyecto de la construcción de la lonja en Puntarenas.

2. Aliados.

Tabla #.1 de análisis de la entrevista # 2

Aliados	1. ¿Conoce usted el proyecto?	<p>Presidente Ejec. INCOPECA. Sí por supuesto, e inclusive algunos funcionarios de INCOPECA participaron en el estudio.</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPECA. Sí lo conozco e inclusive participe en la conformación del estudio de pre-factibilidad.</p> <p style="text-align: right;"><i>Continúa en la página siguiente</i></p>
---------	-------------------------------	--

	<p><i>Viene de la página anterior..</i></p> <p>2. ¿Por qué se consideran aliados del proyecto?</p>	<p>Además he recibido a dos misiones técnicas, una española y una portuguesa que llegaron al país a evaluar o vislumbrar la posibilidad de instalar el sistema de lonja en este país. Existen copias de los informes de esas misiones.</p> <p>Jefe Departamento de extensión y capacitación INCOPECA. Sí, si lo conozco,</p> <p>Director de Mercadeo y Agroindustria CNP. Sí lo conozco, aunque por medio de los informes que me ha entregado el profesional que la Dirección designó para apoyar la elaboración del estudio de prefactibilidad.</p> <p>Director Ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores. Sí, al menos desde que empezó, hace dos años y cuatro meses la Cámara le ha dado seguimiento al proyecto de la lonja pesquera a realizarse en la terminal pesquera multipropósito.</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas. Sí claro, bastante bien.</p> <p>Empresario exportador. No conozco en si el documento del proyecto, pero si he oído del mismo y de la forma en que funcionan otras lonjas a nivel internacional como la de Japón y España.</p> <p>Presidente Ejec. INCOPECA. El INCOPECA es propulsor del proyecto, es el que está promoviéndolo en alianza con el PIMA</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPECA. Yo me considero aliado ya que me parece que cualquier esfuerzo valioso como este que se realice para mejorar los canales de comercialización de estos productos ayudará a que la población consuma más productos pesqueros y los pescadores eventualmente tendrían un mayor porcentaje del precio final.</p> <p style="text-align: right;"><i>Continúa en la página siguiente</i></p>
--	---	--

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>Por otra parte me considero aliado del proyecto ya ha sido política del INCOPECA el realizar esfuerzos en este sentido o sea mejorar los canales de comercialización, inclusive el Departamento que dirijo que es el de Mercadeo ha realizado esfuerzos aunque aislados para mejorar la situación.</p> <p>En un proyecto de esta magnitud deberían participar además los pescadores, los intermediarios y todos los agentes de la cadena de comercialización, de no ser así el proyecto fracasaría.</p> <p>Jefe Departamento de extensión y capacitación INCOPECA.</p> <p>Me considero un defensor del proyecto del proyecto desde cualquier punto de vista, desde el punto de vista social, desde el económico, del financiero, y desde el punto de vista de infraestructura.</p> <p>Director de Mercadeo y Agroindustria del CNP.</p> <p>Inicialmente porque cualquier iniciativa de mejoramiento de los canales de mercadeo de los productos afines con el Sector Agropecuario, debe ser apoyada y segundo por cuanto de la operación de un sistema de información de precios en esa lonja se nutriría uno de los proyectos que está impulsando la Dirección a mi cargo.</p> <p>Director Ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores.</p> <p>La Cámara se considera un aliado del proyecto, lo ve con beneplácito y espera estar dentro del proyecto.</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas.</p> <p>Estamos altamente convencidos de que es una necesidad y que va a ser de gran beneficio cuando se concrete lo que va a ser la lonja pesquera.</p> <p>Empresario exportador.</p> <p>En función de que el proyecto vaya a beneficiar en lo que es manipulación, precios, variedad, continuidad, cantidad de pescado, yo me considero definitivamente un aliado al proyecto, porque me vendría a beneficiar en lo que son las compras principalmente y en lo que es el precio</p>
--	--	---

Todos los entrevistados definidos como aliados indicaron conocer el proyecto; tanto por responsabilidad legal de la institución u organización que representan, como por interés en alguna etapa del proyecto. Algunos han seguido de cerca esta iniciativa y otros la han participado esfuerzos similares en anteriores momentos.

Se consideran aliados, porque reconocen que cualquier esfuerzo para mejorar los canales de comercialización de productos pesqueros, ayuda a incrementar el consumo y mejorar el precio pagado al pescador, lo cual es una necesidad dados los problemas que enfrenta este sector de la producción.

Les interesa participar en el proyecto por diversos motivos, entre ellos la posibilidad de obtener la información que se genere de las transacciones para incorporarla en un sistema de información que se está desarrollando a nivel del Sector Público agropecuario, o porque están convencidos de que es una necesidad la introducción de nuevas formas de comercialización que pretenda la transparencia de mercado y la operación de la lonja puede mejorar la forma en que actualmente se manipulan los productos, propiciar una tendencia a la regulación de los precios; se facilitará encontrar variedad y cantidad de productos sin tener que recorrer distancias o visitar varios puestos de recibo para obtener los productos que se comercializarían, tanto en el mercado nacional como para las exportaciones, lo que permite mejorar la competitividad que se tiene como país.

	<i>Viene de la página anterior.</i>	<p>Propietario #2</p> <p>Al no conocer mucho, no podría dar mi opinión, pero por lo que he oído de otros países, tal vez sea bueno para nuestro país, y para nuestra comercialización, tal vez nos va a afectar a algunos pero creo que todo tiene que evolucionar y creo que esto sería bueno para la comercialización y para el consumidor.</p> <p>Propietario #3</p> <p>A mi manera de pensar, creo que es bueno, siempre y cuando sea que compremos en lonja y vendamos en CENADA.</p>
--	-------------------------------------	--

Tabla # 1 de análisis de contenido.

Amenazas	Razones para oposición al proyecto	<p>Del estudio de Pre-factibilidad para la lonja pesquera, se toma información atinente a los posibles oponentes al proyecto (Pág. 24)</p> <p>“Por el servicio que se estaría prestando en la lonja se podría decir que los principales competidores son los puestos de recibo y acopio. Estos por lo general, no tienen las condiciones adecuadas para el manipuleo de los productos de la pesca, ya que no reúnen las condiciones higiénico-sanitarias necesarias y son pequeñas en la mayor parte de los casos, con pocas excepciones.</p> <p>Otro agente competidor es el transportista de pescado (o distribuidores independientes), el cual a veces actúa como agente de compra en los puestos de desembarque, estos se estiman en unos 475. Una parte importante de los vehículos que utilizan estos transportistas, no cumplen con las condiciones adecuadas y exigidas por la legislación vigente que permita asegurar un buen trasiego del producto.”</p>
-----------------	---	---

En general, los entrevistados predefinidos como oponentes, indicaron no tener conocimiento del proyecto, por lo que han logrado obtener de comentarios aislados; algunos no consideraron prudente opinar del asunto por el desconocimiento.

Se quejan de la poca o nula información que se ha transmitido sobre el proyecto, sin embargo consideran positivo el establecimiento de una lonja, por cuanto, aunque hay que competir, es una manera de modernizarse.

Por lo anterior, no fue posible extraer las opiniones negativas sobre el proyecto, dado que al parecer no tienen idea (o no lo reconocen) en qué sentido los podría afectar la puesta en operación de la lonja; todos indican considerarlo positivo para el sector por creer que siempre es bueno algo que promueva la modernización, “siempre y cuando ellos puedan comprar en la lonja y vender en el mercado mayorista del CENADA”.

Algunos consideran que sería más prudente realizar otras acciones primero que crear una lonja pues aseguran que existen otros problemas más importantes que no se resolverían con la creación de una lonja; aunque no se refirieron específicamente a que problemas, en otros foros se ha mencionado que el comercio desleal en las calles de las principales ciudades del área metropolitana y el poco nivel de consumo de estos productos, además de la imagen negativa que se le ha hecho al pescado y los mariscos, deben ser atacados primero.

Por otro lado, en la revisión de documentos, tal es el caso del estudio de pre-factibilidad para la creación de una lonja, se indicó que los oponentes al proyecto, son todas aquellas personas que poseen puestos de recibo o son transportistas, pues competirían directamente con la lonja, ya que en la

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>3. ¿Participaría en un proyecto como el que se pretende desarrollar?</p>	<p>Coordinador de proyectos especiales del MIDEPLAN</p> <p>En el caso de MIDEPLAN hemos estado desarrollando algunas acciones dentro de un plan llamado "Puntarenas 2000" de mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y de infraestructura para el desarrollo de lo que llamamos el Gran Puntarenas.</p> <p>Director de la Escuela de Biología marina de la Universidad Nacional.</p> <p>La escuela de ciencias biológicas y la estación de biología marina, cuenta con un laboratorio de control de calidad y un programa de ayuda al pescador para mejorar los productos de la pesca. Desde este punto de vista la lonja sería una infraestructura que permita mejorar el manipuleo y la calidad de los productos que lleguen a la lonja y que allí se expendan.</p> <p>Auxiliar de la catedral de Puntarenas.</p> <p>Debemos recordar que la iglesia debe actuar con mucho cuidado con la participación que tiene, pero desde luego existe obligación de participar y colaborar en todo aquello que signifique ayudar a las personas a realizarse social y económicamente.</p> <p>Representante de periódico La voz del Pacífico.</p> <p>Considero que el proyecto es necesario porque se viene a hacer justicia para con los pescadores, pues los reivindica como lo que son, un obrero más, por otro lado, beneficiaría al consumidor porque podría conseguir producto más fresco y a mejor precio.</p> <p>Coordinador de proyectos especiales del MIDEPLAN</p> <p>Como parte de ese programa el proyecto de lonja pesquera y todo lo que tenga que ver con el desarrollo pesquero en el Barrio el Carmen, es de interés del Ministerio de Planificación.</p> <p>Nosotros consideramos que la idea de que se propicie un sitio en donde puedan existir mejores condiciones y sobre todo ver como se puede resolver el problema de los precios tanto al pescador y por ende al consumidor y evitar los actuales mercados en donde la información prácticamente es nula.</p>
--	---	---

	<p><i>Viene de la página anterior</i></p>	<p>El proyecto en ese sentido lo veo necesario y nos permitiría concentrar esfuerzos en un área donde siempre se pensó establecer un tipo de mercado como ese.</p> <p>Director de la Escuela de Biología marina de la Universidad Nacional.</p> <p>En este esquema podríamos brindar un servicio más con la posibilidad de desarrollar un sello de calidad que permita diferenciar los productos de los otros puestos de recibo.</p>
--	---	---

De los seleccionados como neutrales, pocos conocen del proyecto actual; inclusive se presenta el caso de que algunos ni siquiera saben de qué se trata este sistema de comercialización, pero opinan que es importante cualquier ayuda al individuo y que un proyecto como este permite concentrar esfuerzos para mejorar una serie de vicios y defectos que se presentan en el actual forma de comercialización.

Por las actividades a escala comunal, que realizan en cada uno de los campos, se sienten comprometidos a estar enterados de lo que suceda en la zona y participar en planes de desarrollo y mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y de infraestructura que se planteen.

Consideran que participarían, aunque con cuidado dependiendo del rumbo que una acción como esta vaya tomando, dado que están comprometidos con las acciones justas, que dignifiquen al pescador y que le mejore el problema de los precios y la información. Un caso específico es el del director de Biología Marina de la Universidad Nacional, que indicó estar interesado en buscar la

	<p><i>viene de la página anterior.</i></p> <p>3. ¿Qué otras fortalezas considera usted que tiene la organización para lograr el éxito de este proyecto?</p>	<p>2. Gerente General del PIMA. SÍ, desde hace un año y medio hemos hecho la reserva de ¢150 millones para este proyecto, inclusive para este año hemos incrementado dicha suma en ¢45 millones más. Desde el punto de vista de la logística debemos cumplir con los requerimientos legales que se nos exigen, tales como licitaciones públicas, etc.</p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. De acuerdo con los análisis técnicos realizados el PIMA está en capacidad financiera para realizar el proyecto al menos en su primera etapa. En lo referente a la logística es creencia generalizada que las leyes que rigen al sector público (dentro del cual se encuentra el PIMA) podrían hacer que el proyecto tarde más en su realización de lo debido, ya que existen muchas trabas que superar.</p> <p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA. El PIMA tiene experiencia en el manejo del CENADA y al ser una lonja a su vez una especie de mercado podría eventualmente servir, por otra parte los profesionales del PIMA se han caracterizado por manejar varios tipos de proyectos.</p> <p>2. Gerente General del PIMA</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia en administración de mercados. Puede ligar un mercado a nivel de puerto como lo sería la lonja con un mercado mayorista continental como el que existe en el CENADA, esto beneficiaría a todo el sistema por la congruencia de políticas y de acciones. El PIMA tiene un esquema expedito de administración al ser una institución que aunque forma parte del Sector Agropecuario tiene una ley por aparte. Es además una institución descentralizada. <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de Mercados. Reunir en un solo lugar gran cantidad de productos en un solo momento lo cual favorece la transparencia. -Evita el hecho actual de que los transportistas de pescado y mariscos recorran todo Puntarenas y sus alrededores en busca de productos.</p> <p><i>Continúa en la página siguiente...</i></p>
--	--	--

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Favorece la competencia. -Favorece a los exportadores que también encontrarán en un solo lugar los productos. -Permite introducir mejores técnicas de manejo. -Permite el proyecto que se pueda inspeccionar a un menor costo la calidad. -Incrementa el uso de tecnología (hielo, mejores transportes etc.) -Permite al pescador organizado obtener más ganancias por sus productos. -Favorece el acumulo de estadísticas pesqueras y su difusión a todos los agentes. -Hace del negocio de la comercialización una actividad más estable y seria. <p>El PIMA administra el CENADA lo cual podría convertirse en una fortaleza si este hecho se combina con un modelo de administración que supere las trabas burocráticas a las que está atado el PIMA.</p>
--	--	---

Tabla # 3 de análisis de la entrevista # 2

<p>Fortalezas.</p>	<p>1. Tipo de relación que tiene con los promotores.</p>	<p>Presidente Ejec. INCOPESCA. Desde el punto de vista de relaciones, muy buenas, además formamos parte de las instituciones públicas del Sector Agropecuario.</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPESCA. Mi relación con los promotores directos del proyecto que el PIMA es de carácter técnico, algunas veces dando asesoría técnica y otras recibiendo visitas técnicas de personas interesadas en el proyecto. El Departamento que dirijo recoge y analiza precios de los productos pesqueros que se venden en CENADA y además realizamos giras de trabajo en forma conjunta.</p> <p>Jefe Departamento de extensión y capacitación INCOPESCA. Personalmente para mí la relación es armoniosa pero me preocupa que la reciprocidad es por personas pero no por institución en sí, es más informal, el problema es que no se si el día de mañana será así. Pero creo que esta relación debe hacerse más formal.</p> <p style="text-align: right;"><i>Continúa en la página siguiente...</i></p>
---------------------------	---	---

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>2. ¿Tiene su organización dependencias en el área de influencia del proyecto?</p>	<p>Director de Mercadeo y Agroindustria CNP. Por el rol que el Estado le ha asignado al CNP de rector del mercadeo agropecuario del país, corresponde a la Dirección de Mercadeo, mantener nexos estrechos con todas las entidades que promueven acciones de modernización del mercadeo, además existen entre las Instituciones convenios de cooperación que nos ha posibilitado intercambiar profesionales en campos en los cuales tenemos debilidades.</p> <p>Director Ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores. Con el PIMA, al igual que con el CNP existen muy buenas relaciones, casi diría que excelentes, el problema es con el INCOPECA, que se le ha entregado una propuesta que no ha sido valorada por el jerarca o los jefes y no han querido reconocer la prominencia de la Cámara en el sector pesquero de Puntarenas.</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas. Con el PIMA tenemos referencias buenas sobre todo cuando hemos tenido problemas de mercadeo, por ejemplo la crisis de la sobre producción del dorado en donde fue determinante la intervención del PIMA y después porque ha venido a regular mucho la calidad de nuestros productos dándole estándares que ha producido confianza en los consumidores, con la entrada en funcionamiento del mercado de pescado en CENADA, eliminando el desorden en el mercado Central de San José,</p> <p>Empresario exportador. Únicamente por el hecho de que en mis negocios dentro del país, yo participo del mercado mayorista aquí en el CENADA.</p> <p>Presidente Ejec. INCOPECA. Sí claro, la sede central de la institución está en Puntarenas.</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPECA. El INCOPECA cuenta con sus oficinas centrales en la Ciudad de Puntarenas, sitio donde se desarrollará el proyecto. Es más en el mismo Barrio El Carmen tenemos oficinas e inclusive hacemos uso diario del muelle que se encuentra en el lugar y que formaría parte del proyecto.</p> <p><i>Continúa en la página siguiente...</i></p>
--	--	---

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>Jefe Departamento de extensión y capacitación INCOPECA. Sí claro, de hecho buena parte de las oficinas de INCOPECA están en un edificio de la terminal pesquera y el INCOPECA ha realizado o gestionado prácticamente todo el relleno con que se cuenta actualmente.</p> <p>Director de Mercadeo y Agroindustria CNP. Sí, el CNP se encuentra regionalizado, existiendo Direcciones regionales de la Institución en cada una de las Regiones administrativas del país y a la vez estamos representados en los Comités sectoriales en cada una de esas Regiones.</p> <p>Director ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores. Si claro, la Cámara representa el 85% de las PYMES de Puntarenas y tiene 14 asociaciones de pescadores artesanales del golfo de Nicoya, como se ve es casi un consorcio</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas. A parte de esta oficina no tenemos otras oficinas, únicamente esta, antes teníamos en otros lugares pero hemos reducido el área de influencia porque consideramos oportuno que cada comunidad tenga su propia organización y que así se esfuerce más por lo que quiere y le tome más cariño.</p> <p>Empresario exportador. Yo compro casi todo el producto que voy a exportar en Puntarenas, a intermediarios principalmente.</p>
--	--	---

Tabla # 1 de análisis de contenido.

<p>Fortalezas</p>	<p>Capacidad financiera del promotor.</p>	<p>De la sesión # 2051 de la Junta Directiva del PIMA, se obtiene información sobre asignación de recursos para el proyecto.</p> <p>Artículo 1: “ El consejo Directivo autoriza a la Administración a que asigne trescientos diez millones de Colones, provenientes de la Ley #7959, a efectos de financiar los proyectos siguientes: cien millones de Colones para la construcción de un frigorífico en Puntarenas para ofrecer el servicio de mantenimiento y congelación a</p>
--------------------------	--	---

		los pequeños y medianos pescadores de la zona. Ciento cincuenta millones de Colones para la construcción de la lonja pesquera en el Carmen de Puntarenas...” Se declara acuerdo firme.”
--	--	--

Tabla #2 de análisis de contenido.

Fortalezas.	Relevancia del proyecto.	<p>Del Informe del experto de FAO, se extrae información sobre la relevancia de la lonja:</p> <p>“ De acuerdo con sus objetivos el proyecto es necesario, considerando que se debe apoyar toda iniciativa que se haga para mejorar la competitividad en la comercialización de la pesca en condiciones higiénicas, adecuadas con un manejo rápido y eficiente de las capturas y una manutención y control adecuado de la calidad”</p>
--------------------	---------------------------------	---

Tabla #3 de análisis de contenido.

Fortalezas.	<p>Importancia de establecer una lonja en Puntarenas.</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>En la página 1 del informe del consultor de DOCAPESCA, se obtuvo información sobre la importancia de una lonja para la zona:</p> <p>“El análisis se circunscribe únicamente al área del Golfo de Nicoya, que a pesar de ser un área pequeña, es en esa región que se desembarca el 60% de lo pescado en el país.”</p> <p>“Por esto nos parece importante la implementación de ventas en lonja por varias razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.El pescador al entregar su pescado a la entidad administradora de la lonja, recibe, en principio, más dinero por el producto de su pesca. <p style="text-align: center;">Continúa en la página siguiente...</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.El pescador obtiene garantía de pago, ya que la entidad administradora de la lonja tiene que dar garantía de pago inmediato o a lo sumo dos o tres días. 3. El pescador obtiene garantía de que su pescado es debidamente conservado y manipulado, pues la entidad administradora de la lonja tiene que garantizar condiciones higiénico-sanitarias adecuadas. 4. A medida que la actividad en la lonja se va generalizando, la concertación de la oferta se
--------------------	---	--

	<p>Infraestructura instalada.</p>	<p>realiza en un solo punto, se obliga a que la demanda se concentre de igual manera, haciendo subir el precio. Por otro lado los comerciantes pasarán a adquirir el pescado en un solo local, en vez de recorrer todos los puestos de recibo de pescado, tal y como lo hace hoy día.</p> <p>5. Actualmente se paga el precio al pescado a un precio más bajo pero llega al consumidor a un precio muy alto, debido a la proliferación de intermediarios.</p> <p>6. Algunas veces, el pescado no llega al consumidor final en buenas condiciones, pues algunos comerciantes no utilizan hielo, porque en los puestos de recibo no hay. La lonja deberá tener hielo para la venta.”</p> <p>“La lonja funciona como un ente regulador de precios y como tal permitirá que el producto llegue al consumidor final a un precio más atractivo (porque eliminará algunos intermediarios en la cadena comercial)”</p> <p>En la página #2 de este mismo informe, se habla sobre la infraestructura existente:</p> <p>“Se debería implementar la venta en lonja comenzando por utilizar un edificio existente en Puntarenas, que con pequeñas adaptaciones, tiene buenas condiciones. Para ese fin será necesario obtener el compromiso de los pescadores de entregar su pescado en la lonja, lo que a juzgar por las conversaciones que mantuvimos con los representantes de la Cámara de pescadores Artesanales de Puntarenas, no parece difícil.”</p> <p>“Existe un edificio que necesita apenas pequeñas adaptaciones y algún equipamiento para poder funcionar como lonja.”</p>
--	--	---

De las entrevistas a los actores sociales, se logró extraer una serie de características que permiten aumentar la efectividad del proyecto; provee un inventario que sirve para estructurar sobre estos, programas que colaboren en el logro de los objetivos. Entre esas, se puede citar:

- Las autoridades del PIMA están de acuerdo y apoyan el proyecto.
- Existe actualmente un clima político favorable e inclusive, se ha colocado dentro de las primeras veinte prioridades del Sector Agropecuario público. Esto reduce las posibilidades de que un proyecto de este tipo se vea retrasado por intervención política partidista; e inclusive, ya se han destinado en el presupuesto para el año 2001, recursos financieros y logísticos por parte del PIMA, para ejecutar el proyecto (¢150 millones para la primera etapa) y ¢100 para un frigorífico.
- El PIMA posee experiencia en el manejo de servicios para la comercialización, como el CENADA; en donde desde hace más de dos años, opera un mercado mayorista continental de pescado y mariscos; además cuenta con un grupo de profesionales capacitados para manejar varios tipos de proyectos. Esto permite que se tenga clara la participación de los actores externos relacionados y las características y requerimientos técnicos de la infraestructura. Por otro lado dada esa experiencia de sus técnicos, no les es ajeno que existe una serie de acciones complementarias que deben cumplirse para lograr concretar exitosamente el proyecto.
- Se presenta la posibilidad de ligar la lonja con el mercado mayorista continental que opera en el CENADA.
- Existencia relaciones entre aliados y el promotor que son calificadas por ellos mismos de buenas a excelentes, lo que permite que el segundo pueda aprovechar las características positivas de los aliados para potenciar el proyecto.
- Los aliados tienen oficinas o dependencias en la zona de influencia del proyecto.

- En el informe del consultor de la FAO se indica que el proyecto es necesario, por cuanto existe la necesidad de crear mecanismos de ordenamiento de la comercialización de productos pesqueros y por intermedio de ellos, incorporar nuevas tecnologías y técnicas a los pescadores y sus organizaciones.
- En Puntarenas se desembarca el 60% de todo lo que se pesca en el país y el 80% de lo que se captura en el pacífico. Lo que convierte a esta zona en la de mayor importancia comercial y que permite, si la lonja cumple con los objetivos que persigue, mejorar sustancialmente la economía de los habitantes de las regiones costeras, dedicadas a esta actividad, dado que funcionaría como ente regulador de precios. Propiciaría una serie de beneficios al pescador (garantía de pago, de manejo adecuado del producto, un solo lugar para concentrar oferta y paulatinamente la demanda.
- En la actualidad, existe un edificio que, con algunas mejoras, puede operar como lonja, con lo que el componente infraestructura no sería el principal obstáculo para el proyecto y se podría poner mayor énfasis en lo organizativo, tanto en los gremios de pescadores, como en la creación de la estructura que operaría la lonja.

2. Debilidades.

Tabla n.3 de análisis de la entrevista n. 1

Debilidades.	1. ¿Cuáles políticas gubernamentales afectan o pueden llegar a incidir en el proyecto?	1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA: En este sentido las políticas gubernamentales son muy cambiantes, inclusive el cambio de un ministro puede dejar de lado toda una temática y por supuesto un proyecto. En este caso, el
---------------------	---	--

	<p>2. ¿Tiene su organización dependencias en el área de influencia del proyecto?</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>3. ¿Considera usted que existen otras debilidades en el interior de su organización para que no se pueda obtener éxito en el proyecto?</p>	<p>apoyo al proyecto se ha mantenido constante.</p> <p>2. Gerente General del PIMA. Eventualmente, la falta de apoyo político. La debilidad financiera y operativa de algunos de los involucrados (INCOPESCA, Municipalidad etc.) La falta de cooperación de los diferentes actores comerciales involucrados tales como los pescadores, los intermediarios, los mayoristas etc.</p> <p>La falta de apoyo y comprensión del público consumidor. El desconocimiento de la población en generales de este tipo de instrumentos comerciales.</p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. La falta de prioridad en la agenda política. -Las ya mencionadas trabas legales que aunque no son una política gubernamental si afectan la realización del proyecto. -La debilidad financiero-política del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura que aunque tampoco es una política si se convierte en otro obstáculo.</p> <p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA: No el PIMA no cuenta con otras dependencias en el área de influencia del proyecto.</p> <p>2. Gerente General del PIMA. No. Aunque se participa en los comités regionales Agropecuarios, en donde se ven todos los proyectos de las diferentes regiones.</p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. No, no tiene dependencias, ni oficinas, ni personal destacado en la zona <i>Continúa en la página siguiente...</i></p> <p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA El poco personal con que se cuenta y el hecho de que la ubicación del proyecto sea a más de 100 km., podría afectar.</p> <p>2. Gerente General del PIMA. Escaso personal y la limitante para nombrar personal sin autorización de la Autoridad Presupuestaria. Marco legal de la instituciones públicas que no permiten hacer obras por el concepto</p>
--	---	---

		proyecto; se debe señalar el cómo se va a representar este sector atomizado, en una eventual junta administrativa de la lonja.”
--	--	---

De las entrevistas realizadas, se resumen los elementos negativos que posee la institución y el proyecto, que constituyen barreras para viabilizar la lonja pesquera:

- a) El PIMA posee las mismas trabas legales de las instituciones públicas. (Ley contratación administrativa y Ley contención del gasto público), esto sujeta a la Institución a manejar procedimientos de contratación para las obras y los estudios de ingeniería que demanda tiempos preestablecidos; además existe la amenaza de que en caso de no cumplirse con esos tiempos, los recursos presupuestados no se puedan utilizar debido al vencimiento del tiempo para hacerlo.
- b) La falta de presencia de oficinas del promotor en la zona. Esto limita la posibilidad de que con la frecuencia del caso, los representantes del PIMA puedan realizar las reuniones de información y coordinación en la zona de influencia del proyecto y obtener de manera directa la información y la colaboración vital para lograr cumplir con las etapas que requiere el proyecto.
- c) Reducido personal técnico y profesional del promotor y poca experiencia en el manejo de productos pesqueros. Pese a que se maneja la operación del mercado mayorista continental de productos pesqueros, no se tiene la experiencia suficiente de la problemática de la zona y del

sector, esto atenta contra la definición de qué tipo de estrategia debe establecerse para lograr atraer a los pescadores y sus organizaciones para que participen en la operación de la lonja

- d) Limitante para nombrar personal sin autorización de la Autoridad Presupuestaria. Esto obliga al PIMA a ceder a terceros la administración de la lonja o en su defecto a realizar gestiones complicadas para lograr que se le permita aumentar la planilla de funcionarios, que aunque es posible, debe hacerse con mucha anticipación, de lo contrario el proyecto no podría arrancar. En el caso de que se deba contratar la administración o algunos servicios, esto debe tenerse claro por cuanto se requiere conocer el posible costo, el cual deberá cargarse a las tarifas de operación de la lonja o presupuestarse en los gastos generales del PIMA.
- e) El estudio de pre-factibilidad carece de claridad en, si con la operación de la lonja; se incrementan los costos por encima del sistema actual de transacciones. Si el costo que el pescador tendría por comercializar su producto mediante la lonja, es mayor al que tiene en la actualidad, esto atenta contra el interés que estos tendrían en participar.
- f) No existe en el estudio de pre-factibilidad, un estudio de tiempos y movimientos relacionados con el proceso que es relevante para definir los costos finales de operación, lo que compromete el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- g) En el estudio de pre-factibilidad, hay indefinición de la representatividad de los pescadores en una eventual junta administrativa de la lonja. En las entrevistas se ha evidenciado que existe interés en las organizaciones de pescadores por participar en la instancia que tomará las decisiones de

política en la lonja; esto es algo a lo que se debe poner mucha atención por cuanto existe una gran cantidad de organizaciones, todas con diferente grado de representatividad y de experiencia en este tipo de proyectos. Una mala negociación en este aspecto podría afectar sensitivamente el éxito de proyecto.

C. Entorno Social.

1. Oportunidades.

Tabla n.4 de análisis de la entrevista n.1

<p>Oportunidades</p>	<p>1. ¿Conoce sobre los impactos del proyecto?</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA: Esperamos que el proyecto tenga un efecto positivo en los precios de los productos pesqueros y este sería el efecto más importante del proyecto. Se estima a su vez que los pescadores tengan un mayor porcentaje del precio final. Se esperaría también un mejor manejo del producto y un mayor nivel organizativo.</p> <p>2. Gerente General del PIMA. Mejoramiento del sistema de comercialización sobre todo para el incremento de la utilización de mejores técnicas de manejo. Por la transparencia de precios, se daría un mayor incremento en el consumo de productos pesqueros. Mayor divulgación de la labor de la Institución.</p> <p style="text-align: center;"><i>Continúa en la página siguiente...</i></p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. Beneficios directos para el productor organizado. -Posibilidad del INCOPECA y el Ministerio de Salud de supervisar mejor los aspectos de manejo de productos hidrobiológicos. -Posibilidad de la Municipalidad de eliminar focos de contaminación en varias partes de la ciudad de Puntarenas.</p> <p>-El impacto sobre la transparencia aumentará la posibilidad de que el consumidor adquiera</p>
-----------------------------	--	--

	<p>2. ¿Qué beneficios obtiene el PIMA como promotor del proyecto?</p> <p>3. ¿En cuáles etapas le interesa participar en el proyecto?</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>4. ¿Qué sugeriría usted que sería necesario para lograr éxito del proyecto?</p>	<p>productos a precio más asequible y por lo tanto aumente la variedad de la dieta.</p> <p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA: Que se ordene mejor el sistema de mercadeo de los productos pesqueros es de beneficio inmediato en el mercado de pescados del PIMA.</p> <p>2. Gerente General del PIMA. Divulgación. Extender sus instalaciones. Coadyuvar con el desarrollo del sistema de comercialización de productos pesqueros. Ligar el mercado de puerto con el mercado mayorista en CENADA.</p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. En la medida que el canal de comercialización se mejore en esa misma medida llegará al CENADA una mayor cantidad de productos con un mejor manejo. La consolidación del mercado de productos Hidrobiológicos. La posibilidad de ofrecer a nuestros clientes una mayor cantidad de productos.</p> <p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA: El PIMA está participando en la financiación del proyecto, ha participado también en la formulación y nos interesa la administración de la futura lonja.</p> <p>2. Gerente General del PIMA. En el diseño. En la construcción. En el de los sistemas operativos. En la administración de la lonja.</p> <p><i>Continúa en la página siguiente...</i></p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. formulación. -financiación. -operación (cuando se establezca claramente el modelo de administración a aplicar)</p> <p>1. Miembro de la Junta Directiva del PIMA. Lo principal es que todos los involucrados en el sistema de mercadeo participen en el mismo. Además como en el país no se conoce el</p>
--	--	---

		<p>sistema de lonja, es necesario que a la población se le explique el sistema, así podrían involucrarse más.</p> <p>2. Gerente General del PIMA. Definir la propiedad del terreno. Hacer campañas de divulgación sobre lo que significa una lonja dirigida a los diferentes actores (pescadores, cámaras gremiales, consumidores etc.)</p> <p>Hacer campaña sobre los efectos positivos de una lonja. Fortalecimiento de las organizaciones de pescadores.</p> <p>3. Jefe del Dep. de Estudios y Desarrollo de mercados. Que se clarifique la propiedad de los terrenos. -que el INCOPECA se comprometa plenamente con el proyecto. -Que los pescadores organizados participen y se interesen en el proyecto. -Que los intermediarios y camioneros participen, defiendan y se interesen en el proyecto. -Que los exportadores deseen participar en el proyecto. -Que la comunidad conozca y vea como una necesidad el proyecto. -Que se despliegue una campaña de publicidad sobre las bondades del proyecto. -Que otras dependencias del Estado participen en el proyecto tales como el Ministerio de Salud, el IFAM etc. -Que los técnicos nacionales puedan la experiencia de la administración de una lonja en otro país ojalá con características similares a las de Costa Rica.</p>
--	--	--

Tabla # 2 de análisis de la entrevista # 2

<p>Oportunidad.</p>	<p>1. ¿En cuáles etapas del proyecto le interesa participar?</p>	<p>Presidente Ejec. INCOPECA. Nosotros creemos que la lonja debe ser manejada por una institución que tenga experiencia en la comercialización de productos pesqueros. Nosotros creemos que el INCOPECA debe ser un catalizador que propicie la construcción de la lonja y hemos hablado de la posibilidad de que se establezca una junta directiva en la que participe INCOPECA, el PIMA y también incluir a los pescadores. En la parte de lo que es la lonja en sí, nosotros conseguimos ayuda con el gobierno de Portugal y se envió</p>
----------------------------	---	--

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>un especialista que trabajó con la dirección de organización pesquera nuestra y vieron la factibilidad de este proceso que permita la transparencia de la comercialización de los productos pesqueros, en un sitio de primera compra venta.</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPECA. Como Departamento de Mercadeo del INCOPECA dependemos en todo lo que la Jerarquía institucional decida. En este caso no hemos recibido instrucciones concretas, sino el de apoyar en todo en la fase de formulación del proyecto. Así lo hemos hecho hasta ahora, inclusive destinando personal y vehículos, información etc. La coordinación del estudio la tuvo el PIMA. Cuando la lonja opere (si es que se llega a concretar el proyecto) no estamos claros todavía cual sería nuestra participación. Hemos analizado que podría ser parte en un consejo directivo que eventualmente sería el órgano máximo de la lonja participando con otras instancias locales como la municipalidad, los pescadores, los industriales etc. otra posibilidad es que seamos solo órgano que controle el manejo y la calidad. El modelo de nuestra participación además debe tomar en cuenta nuestra Ley y nuestro reglamento. Sin embargo en este caso concreto la iniciativa la tiene el PIMA quien ha coordinado y va a invertir en este proyecto.</p> <p>Jefe Departamento de extensión y capacitación INCOPECA. Veo al INCOPECA como un participante activo en el proyecto de la terminal pesquera, porque para mí la lonja es una parte integrante y desde el punto de vista del departamento a mi cargo, quizás la participación más importante dado que tendría que brindar capacitación, motivar, y promover un cambio de los pescadores hacia el modo de cómo se están haciendo los negocios actualmente, y en segunda instancia a fortalecer las organizaciones de manera que sean estas las que lleguen a la lonja como organizaciones, no cada asociado individualmente, lo que no tiene sentido, ya que no se obtiene volumen ni mejores precios, llegando organizados se eliminan varios eslabones en la cadena y esto significa una mejora en todo sentido</p> <p>Director de Mercadeo y Agroindustria CNP. Ya lo hemos hecho en la etapa de formulación del proyecto, esta idea ha estado</p>
--	--	--

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>2. ¿Qué beneficios pretende con la ejecución del proyecto?</p>	<p>en el CNP desde hace ya varios años. Pero sobre todo, nos interesa participar en la fase de operación por cuanto esperamos que con la implementación de un sistema de información de los precios y volúmenes comercializados en la lonja, se logren obtener esos datos para el proyecto de información de mercados que tenemos.</p> <p>Director Ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores. La Cámara ve la lonja como un proyecto macro, lo ve como una comercializadora nacional, una exportadora mancomunada y un “casting” viéndolo desde el punto de vista de una zona franca, donde logremos bajar costos de insumos pesqueros en grandes bloques, y elevar la rentabilidad a cada kilogramo de producto pesquero.</p> <p>La Cámara es el representante del 85% de las PYMES de Puntarenas y tiene 14 asociaciones de pescadores artesanales del Golfo de Nicoya; como se ve es casi un consorcio. Por lo que participaría comercializando y si llega en algún momento a tomar infraestructura ya que al tener 70 embarcaciones camarónicas y tiene aquí 58 o sea que maneja el 85% del camarón en todas sus especies y la proyección es exportar algunas especies, además de asociados de operaciones de palangre que pescan dorado atún, pez espada marlin, tiburón, etc.</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas. Hay que estudiar qué estructura va a administrarla y si es una junta directiva, nosotros pretendemos tener presencia en esa junta. Nosotros tenemos 200 embarcaciones (3, 4 personas por embarcación)</p> <p>Empresario exportador. En el momento en que la lonja entre en operación,</p> <p>Presidente Ejec. INCOPECA. Lograr que los diferentes agentes se pueda llegar a la lonja y comercializar sus productos al igual que se hace en otras partes del mundo, pues allí va a estar el producto concentrado, bajo un mecanismo mas diáfano y de mejor definición de calidad.</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPECA.</p>
--	---	---

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>Los beneficios que se obtendrían en el ámbito institucional con este proyecto van desde poder controlar mejor todas las operaciones como recolección de precios, revisión de los sistemas de manejo, volúmenes de desembarcos, uso de embarcaciones etc. Por otra parte se podría incentivar mejor el aumento del consumo de los productos pesqueros.</p> <p>Jefe Departamento de extensión y capacitación INCOPESCA.</p> <p>Mi opinión es que aquí no hay una población objetivo, aquí no hay un solo grupo meta; para mí son varios, uno son los pescadores y otro son los consumidores porque resulta que el pescador se va a dar cuenta lo que es comercializar; el pescador hoy día solo es productor, está acatando lo que le dicen y aceptando el precio que le estén pagando, con el nuevo sistema el pescador se convertirá en un agente negociador de su precio. Por otro lado, el consumidor se va a ver beneficiar, aunque no sea con bajas en el precio, pero si se le va a vender lo que realmente es por lo que está pagando y también se va a diferenciar el producto fresco del que no; entonces, se paga la calidad, la frescura y la especie real. Porque actualmente algunos intermediarios no están vendiendo la especie que dicen vender y así obtienen precios muy altos por vender otra cosa. Aunque afortunadamente no son todos, estos ganan hasta a veces un 400% de lo que le pagan al pescador.</p> <p>En el intermedio de estos dos, el Estado se va a ver beneficiado, porque se podrá propiciar más higiene, se podrán pasar ciertas normas de calidad que nos están exigiendo como país productor y exportador, y a la vez va a darse una tranquilidad de que existirá un establecimiento adecuado para la manipulación del producto.</p> <p>El intermediario también se beneficiará posiblemente por poder comprar directamente, con lo que algunos tendrán que salir porque los saca la competencia. Además existirá más información con lo que se posibilita la negociación, cosa que hoy día no se produce,</p> <p>Director de Mercadeo y Agroindustria CNP.</p> <p>Desde el punto de vista institucional, el poder contribuir con la mejora de la estructura de comercialización y con ello abrir la opción de</p>
--	--	---

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>3. ¿Qué posibilidades considera usted del éxito de</p>	<p>participar en programas de mejoramiento de la calidad del producto y su manejo.</p> <p>Director Ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores. Una mejor comercialización, de los productos de los asociados y por ende del sector pesquero, tratar de manejar oferta y demanda y cambiar el esquema de manejo de los precios, que en la actualidad se manejan en San José, no en Puntarenas, lo que suena increíble siendo este el primer puerto pesquero. Y algo muy importante que es el “casting” que se pueda lograr en el componente de insumos logrados a mejores precios implica una reducción de los costos de producción, de tal manera que en volumen esperamos lograr grandes acuerdos comerciales que permitan bajar los costos.</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas. Mejoramiento de la calidad de vida integral del pescador, nosotros creemos que este proyecto es algo que va a contribuir notablemente en la transparencia en lo que sería la primera venta y desde luego, ir eliminando eslabones que son los que más ganancia se dejan en la actividad pesquera.</p> <p>Empresario exportador. En función de lo que es una lonja, a mí me interesa que va a haber un punto solamente en donde yo voy a ir a comprar mi producto, si eso se pudiera organizar de esa manera; lo que permitiría más continuidad y cantidad, con lo cual comenzaríamos a ser más competitivos con respecto a otros países, en lo que es precio.</p> <p>Actualmente, la calidad de producto de exportación es muy buena, los porcentajes de rechazo son muy bajos, a pesar de lo que se diga, el pescador ha aprendido a controlar el producto en su lancha.</p> <p>La lonja contribuiría en la manipulación después del barco, que es donde se presentan la mayoría de los problemas de contaminación, además se mejoraría el control en un punto de descarga a gran nivel.</p> <p>A nosotros como exportadores nos beneficia la lonja en el tanto que tendremos un punto donde comprar.</p> <p>Presidente Ejec. INCOPECA.</p>
--	---	---

	<p>la lonja?</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>Yo considero que la lonja será un éxito, en el tanto en que se involucren a todas las organizaciones en la toma de decisiones; pero evidentemente la lonja tiene muchos enemigos, como grupos de intermediarios que compran a pescadores en diferentes área de Puntarenas. Es un paso cultural muy grande pero las organizaciones deben estar absolutamente convencidas y participar dentro de la lonja.</p> <p>En Puntarenas, se comercializa la mayor parte de la oferta pesquera de este país, y la localización específica en la terminal permite el ingreso de barcos de diferente calado, de la flota pesquera costarricense lo convierte en un lugar ideal, estratégicamente esta muy bien localizado.</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPECA.</p> <p>El éxito definitivamente depende de la participación activa e interesada de todos los agentes e inclusive de la comunidad. Esto incluye la misma Municipalidad de Puntarenas. El proyecto es de tal magnitud que no funcionará si no participan los agentes de la cadena en forma organizada.</p> <p>Jefe Departamento de extensión y capacitación INCOPECA.</p> <p>Hay que sobrepasar etapas previas como el financiamiento que debe salir del sector público porque el sector privado no lo va a hacer, además de demostrarle el sector al gobierno que es una necesidad, pero cada uno tiene una mentalidad diferente, por ejemplo la Cámara de Industriales dicen que es una necesidad, pero siempre y cuando ellos la administren, entonces esos aspectos deben quedar claros lo antes posible, por cuanto las cámaras de pescadores artesanales, que son menos organizados pero son más pescadores y existen algunas rivalidades que hay que eliminar. Otro de los obstáculos es que las mismas organizaciones asistan a la infraestructura, ya que sin ellos no somos nada.</p> <p>Tiene que existir la participación de INCOPECA para que exista una motivación más para que vengan, ya que a los pescadores cuando se les habla de lonja o subasta, lo comparan con CENADA y ellos tiene mala imagen de CENADA y entonces esa imagen la trasladan al proyecto y para empezar esta demostrado que ni siquiera saben que es CENADA; empezando por eso, entonces se dice “eso no sirve” y se unen a la</p>
--	--	--

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>opinión de que eso no sirve. Esto apoyado por los intermediarios a los que no les sirve la lonja y se han encargado de promover el rumor a los pescadores, al punto que en cada reunión que se hace lo primero que salta a los comentarios es eso. Por eso, hay que hacer la motivación a todos sin excluir a nadie, ellos van a participar y van a ser los máximos defensores. Esto no lo hemos logrado mercadear y es característico del gobierno</p> <p>La lonja sola no debe ser una terminal pesquera, la lonja por si sola no funcionará. Deben darse una serie de servicios, como venta de combustible, congelado, venta de hielo, de productos de pesca, una venta de desembarque por lo que se cobre (ya sea pasajeros o producto), agua, electricidad y que haya lonja o subasta pesquera, donde negocie cualquier producto marino, banco, capitanía de puerto, parqueo para vehículos particulares y camiones de carga. Quien lo administre me parece que debe existir una participación del Estado y de la empresa privada, en el sector pesca no existe una sola empresa que demuestre ser exitosa para administrar la terminal.</p> <p>Director de Mercadeo y Agroindustria CNP.</p> <p>Me parece que para que la lonja tenga éxito, debe, colateralmente a la fase de gestión y convencimiento, incorporar la capacitación en gestión empresarial y organizacional que mencioné antes.</p> <p>Además debe darse una revisión exhaustiva de los intereses de quienes van a participar en la lonja. Muchas veces se cae en el problema de que no necesariamente se sabe qué es lo que el mercado quiere; me refiero a los intermediarios, los pescadores y todos los que tendrán de alguna manera que ver con la operación de la lonja. Pueda que por ahora, lo que se oye y se sabe los tenga contentos o tranquilos pero en el momento en que se arranque, es posible que aparezcan los problemas.</p> <p>Director Ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores.</p> <p>Es lamentable que el INCOPESCA, por situaciones personales, no toma en cuenta a esta organización, es un hecho ninguna otra organización; podrá llevar adelante con éxito el proyecto de la lonja, por su organización</p>
--	--	---

	<p>3. ¿Qué sugiere usted debería hacerse para lograr el éxito de la operación de la lonja?</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>adecuada, logística adecuada y cantidad de producción y el detalle técnico de la importancia de nuestra participación en la lonja es que el 70% de nuestros asociados están ubicados, del mercado municipal hacia el este, saliendo de Puntarenas, significa que de 4 mareas que hay acá de 6 horas cada una se imposibilita en 12 horas de marea seca, la operación de esos asociados; por lo tanto la posición estratégica de la terminal pesquera, donde hay calado las 24 horas, estaríamos utilizando nuestros asociados, 24 horas en avituallamiento, carga y descarga.</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas.</p> <p>Va a tener éxito en el tanto las personas que vayan a dirigirlo, estén verdaderamente preparados para hacerla funcionar y para saber a qué se van a enfrentar, ahí estará el éxito de la lonja.</p> <p>Empresario exportador.</p> <p>El proyecto es funcional en todo sentido, sobre todo que en Puntarenas no hay una infraestructura para que los intermediarios, podamos garantizarnos un producto bien manejado. Creo que este proyecto podría ayudar en eso en el sentido de que sería un punto de entrada de la producción del pacífico, mediante el cual se podría controlar la calidad y se le podría enseñar al pescador a manejar mejor el producto de tal manera que obtengamos una mejor calidad.</p> <p>Presidente Ejec. INCOPESCA.</p> <p>Me parece que la lonja debe tener varios componentes, no únicamente la infraestructura, sino que el frío es fundamental que se establezca allí, para guardar para el momento en que sea más propicio comercializarse. La capacitación para el manipuleo desde el barco y control de calidad tanto para el mercado internacional y nacional.</p> <p>Jefe Depto. Mercadeo INCOPESCA.</p> <p>En primero lugar motivar a todos los agentes a que tengan una participación muy activa en el proyecto. En segundo lugar, motivar la participación de la comunidad. Capacitar a los manipuladores de pescado y mariscos. Involucrar muy activamente las organizaciones gremiales. Buscar consensos políticos en la zona.</p> <p>Jefe Departamento de extensión y</p>
--	--	--

		<p>capacitación INCOPESCA.</p> <p>El proyecto para mí tiene un éxito porque no hay una sola instalación en el país que se dedique a esta actividad y es ilógico que siendo Puntarenas el mayor puerto pesquero en el país, que no tenga instalaciones adecuadas, esto es una necesidad, además de que en los demás puertos (Quepos, golfito, Cuajiniquil, etc) no hay suficiente volumen.</p> <p>Director de Mercadeo y Agroindustria CNP.</p> <p>Sugiero trabajar en el fortalecimiento de la capacitación de las organizaciones de pescadores en temas como la gestión empresarial y en el desarrollo organizacional, no con el ánimo de que las personas que se capaciten dejen de ser pescadores, sino para que sepan que es lo que está pasando desde el punto de vista de manejo de una empresa y para que puedan desarrollar un dominio del mercado. Solo así entenderán la necesidad de participar en un mecanismo como la lonja.</p> <p>Director Ejecutivo Cámara Puntarenense de Pescadores.</p> <p>Independientemente de que yo sea el Director Ejecutivo de la Cámara, considero que la Cámara es la organización con la que debe arrancar el proyecto piloto; esto significa para nosotros que alguien tiene que romper el esquema y empezar a hacer el proyecto con sus propios recursos, de tal manera que si antes han fracasado otros proyectos, recordemos que existe una historia muy grande de proyectos pesqueros fracasados en costa Rica, lo que ha sido culpa del sector institucional, demasiadas instituciones interviniendo y después le han achacado la culpa al sector pesquero. De tal manera que lo que proponemos es una mayor competencia y asignación de responsabilidad de esta Cámara en el manejo y administración de la lonja en vista de lo que representa en el primer puerto pesquero.</p> <p>Si examinamos el sector pesquero nacional, son contadas con tres dedos las organizaciones que tienen administración y logística. Y esta es una de las más fuertes; además de que políticamente tiene prominencia en el ámbito nacional e internacional. Tenemos 18 proyectos, algunos de maricultura, proyectos productivos muy grandes con lo que consideramos que sería difícil que la lonja</p>
--	--	--

		<p>tuviese éxito si se realizara con otra organización, además tenemos casi formada un joint venture con una transnacional importadora de productos frescos, donde ya están firmados los convenios de intenciones que nos darían financiamiento y el compromiso sería enviar producto pesquero, de tal forma que si manejamos el proyecto, la mayor cantidad de riqueza se queda acá y bajamos el sobreesfuerzo pesquero,</p> <p>Presidenta de la Cámara de Pescadores Artesanales de Puntarenas. Decisión política, si lo políticos no creen que la solución en parte de la comercialización está en la lonja.</p> <p>Empresario exportador. Que las instituciones del gobierno se esfuercen por controlar los precios y el manejo del producto.</p>
--	--	---

Tabla n.3 de análisis a la entrevista n.3

<p>Oportunidades</p>	<p>1 ¿Sabe qué es una lonja?</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>2 ¿Qué aconseja para divulgar el proyecto?</p>	<p>Presidente de ASEPEMA Una subasta de productos marinos, eso es lo que he oído, pero me explicaba un funcionario de INCOPECA que los precios son de arriba hacia abajo, no de abajo para arriba.</p> <p>Propietario #1 Más o menos, es un lugar donde llega todo el producto y allí se subasta.</p> <p>Propietario #2 En cuanto a cómo trabaja o cómo se opera, sinceramente no.</p> <p>Propietario #3 La verdad no sé cómo es eso.</p> <p>Presidente de ASEPEMA A través de la transmisión de las experiencias de otros mercados en otros países, ilustrar a la gente mediante fotografías, películas, estadísticas y expertos de otros países que opinen sobre los beneficios que han obtenido mediante la lonja.</p> <p>Considero que al menos un 90% de la</p>
-----------------------------	---	---

		<p>gente en el sector no sabe lo que es una lonja y que, por lo tanto, no dice nada o se pone a opinar sin bases.</p> <p>Propietario #1 Se le debe hacer propaganda, por periódico, etc. Porque mucha gente no sabe del asunto.</p> <p>Propietario #2 Yo creo que por medio de publicidad y explicarle bien principalmente a los que comercializamos mariscos, cómo es que funciona y así poder hacer unas recomendaciones para que si se toman en cuenta, el proyecto sea todo un éxito.</p> <p>Hacer unas pruebas o ensayos ya sea en Puntarenas o acá para ver si se le pueden hacer algunas recomendaciones.</p> <p>Propietario #3 Que se hagan cursos, charlas, a nivel del CENADA, en Puntarenas, para que todo el mundo se empape de lo que es una lonja, A los dueños de los puestos de desembarque se les debe dar charlas en todos los puertos pesqueros, por comunidades pesqueras, con vídeos que expliquen como trabajan en otros países y como trabajaría la de aquí.</p>
--	--	--

Tabla n.4 de análisis de la entrevista n.4

<p>Oportunidades</p>	<p>1. ¿Qué aspectos considera prudentes tener en cuenta para colaborar con el éxito del proyecto?</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>Auxiliar de la Catedral de Puntarenas. Como no lo conozco, no podría comentar sobre eso.</p> <p>Representante del periódico La voz del Pacífico (medio de comunicación de la localidad) Una opción es crear en la terminal, una especie de casa del pescador en donde pueda encontrar mesas de pool, un bar y hasta un salón en donde pueda además de compartir con otros pescadores, quizás realizar fiestas con su familia.</p> <p>Creo que la gran mayoría de los pescadores y la gente en Puntarenas estarían de acuerdo con una lonja, pero creo que también deben darse otros servicios como refrigeración, combustible subsidiado, que haya un negocio donde pueda conseguir los artículos para el alisto a precio competitivo.</p> <p>Existe una gran división entre las organizaciones de pescadores, eso es un</p>
-----------------------------	---	---

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>2. ¿Cómo llegarle a los agentes para que le tengan confianza al promotor o al proyecto?</p>	<p>problema porque hay que tener cuidado con cuál te alías porque puede que eso genere más anticuerpos que ventajas.</p> <p>Debe establecerse una organización ordenada, preferiblemente con profesionales que no hayan estado viciados por el sistema, porque prácticamente hay que arrancar de cero y ver este asunto como un negocio. La mayoría de los dirigentes, o tienen algún interés o no ven más allá de lo que tienen al frente.</p> <p>Coordinador de proyectos especiales del MIDEPLAN</p> <p>En el fondo lo que hay que financiar es a la gente para que sea la que desarrolle las iniciativas. El problema es un problema de actitud de la gente.</p> <p>Cuál sería la gestión propiamente de la población porque si usted ve la situación de Puntarenas es que ellos no son capaces ni siquiera de tener una municipalidad fuerte. No es posible tener un INCOPECA fuerte cuando el sector es débil, a diferencia de un ICAFE, entonces, lo primero que hay que hacer es desarrollar un proceso de gestión del sector y esto no se ha hecho, ha hecho ideas paternalista pero no se ha buscado fortalecer el sector, no existe una organización fuerte.</p> <p>Director de la Escuela de Biología Marina de la Universidad Nacional.</p> <p>Me parece que debe tomarse en cuenta la transparencia de mercado, que procure la rentabilidad económica al pescador y evitar que se convierta en un lugar manejado por aquellos agentes que lo que hacen es usufructuar de la labor del pescador.</p> <p><i>Continúa en la página siguiente.</i></p> <p>Auxiliar de la Catedral de Puntarenas.</p> <p>Probablemente el Ministerio de Agricultura debería colaborar con el aspecto laboral de los pescadores y al mismo tiempo de los empresarios.</p> <p>Representante del periódico La voz del Pacífico (medio de comunicación de la localidad)</p> <p>El pescador y en general el tico es muy desconfiado y es receloso sobre todo cuando ve que el intermediario mejora su calidad de vida, que comienza con un carrito pequeño y</p>
--	--	--

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>sale a vender pescado y en poco tiempo lo cambia por uno más grande y mejora su casa o la cambia, lógico que va a sentirse molesto; pero si se le logra demostrar que el asunto es transparente y se le hace sentir confianza, se matricula con el proyecto.</p> <p>Coordinador de proyectos especiales del MIDEPLAN</p> <p>En el caso de la lonja me parece que el punto central es cómo logramos que la población pesquera llegue al proyecto porque al final son los empresarios son los que tienen los contratos con las empresas que comercializan en San José y si ellos no están de acuerdo pueda ser que saboteen el proyecto, puede entonces que usted monte un proyecto sobre una población que no influye para nada porque no llegaría a la lonja.</p> <p>Yo le veo una ventaja para los pescadores y para pequeños empresarios pesqueros. Primero tendríamos que comprender que la organización en el sector pesquero es bastante compleja. En general el empresario pesquero dueño de su embarcación, no pesca, o sea es un empresario donde contrata mano de obra y es el que posteriormente desarrolla todos los otros mecanismos de comercialización, o sea que no hay una relación directa de la persona que está pescando.</p> <p>Esto ha dado problemas enormes el desarrollo de incentivos y mecanismos de reactivación del sector, ya que podríamos compararlos con los pequeños empresarios agrícolas que contratan peones que directamente van al mar lo que pasa es que estos pescadores tienen un mayor nivel de autonomía pues los controles son más complicados, esto genera grandes dificultades porque hay relaciones complejas a veces uno no sabe si está tratando con los peones del mar o con los empresarios y por esto, las acciones de desarrollo en el campo pesquero en Puntarenas son sumamente complejos, entonces esto hay que tenerlo muy claro.</p> <p>Director de la Escuela de Biología marina de la Universidad Nacional.</p> <p>Mostrando desde el principio que no existe parcialidad con alguno de los agentes que conforman la cadena de comercialización.</p>
--	--	---

Tabla n.1 de análisis de contenido.

Oportunidades	Política Gubernamental.	<p>En el documento “Políticas para el Sector Agropecuario costarricense” (Programa de desarrollo agropecuario) de octubre de 1998, en la página # 5, se establece el interés por:</p> <p><i>“Modernizar el sistema de comercialización de pescados y mariscos en el nivel mayorista y se readecuará la comercialización mediante el sistema de lonja pesquera, en puerto.”</i></p>
----------------------	--------------------------------	--

Tabla #2 de análisis de contenido.

Oportunidades	Políticas Gubernamentales.	<p>En el documento “estudio de Prefactibilidad para la lonja”, se obtiene información sobre la oportunidad de aplicación de las leyes vigentes.</p> <p>“El proyecto de lonja debe contemplar como condición sine qua non, el control estricto de los puestos de desembarque y la aplicación rigurosa de la normativa vigente, tal como la Ley General de Salud y el Reglamento de la Ley de Creación del INCOPECA, así como de las directrices atinentes de esta última institución y la promulgación de leyes, decretos o reglamentos adicionales según sea necesario.”</p>
----------------------	-----------------------------------	--

Tabla #3 de análisis de contenido.

Oportunidades	<p>Conciencia de los pescadores sobre necesidad de la lonja.</p> <p><i>Viene de la página anterior.</i></p> <p>Opción para que el PIMA administre la lonja.</p>	<p>Del informe del consultor portugués de DOCAPECA, se recolectó información sobre la opinión de los pescadores hacia un mecanismo de regulación comercial (Pág. #2):</p> <p>Continúa en la página siguiente.</p> <p>“Existe conciencia generalizada del pescador en la necesidad de crear un instrumento regulador de los precios. Ese instrumento podría ser la lonja.”</p> <p>“Los pescadores artesanales tienen conciencia de que el producto concentrado en un lugar, probablemente obtendrá mejores precios en la lonja, donde se concentrará igualmente la demanda.”</p> <p>En la página #3 del informe, se obtuvo información sobre la oportunidad para que el</p>
----------------------	---	--

		<p>PIMA administre la lonja:</p> <p>“Asimismo en primer lugar es necesario analizar cuidadosamente la pregunta de ¿quién va a administrar la lonja? Nos parece que en una primera fase al menos, sería prudente excluir entidades privadas con intereses en la comercialización de pescado, para que la lonja no se transforme rápidamente en uno más de los puestos de recibo de pescado, con todas las consecuencias negativas que esto traería.</p> <p>Existen dos alternativas para escoger la entidad que va a manejar la lonja: los pescadores o el propio INCOPECA. Esta última opción sería posible con el apoyo técnico de una entidad con experiencia.....por cuanto por ahora no parece capacitado para explotar directamente la lonja.</p> <p>La opción de los pescadores para administrarla, debería ser analizada, ya que existen en la zona algunas organizaciones de tipo cooperativo que lo podrían hacer.</p> <p>Es preciso escoger la entidad idónea ligada a los pescadores que reúna el mayor consenso entre ellos y establecer con ellos un acuerdo en el que se establezcan las responsabilidades de cada parte. La organización que resulte escogida, deberá garantizar de previo, que una buena parte de los pescadores esté en la disposición de entregar el pescado para comercializar en la lonja.”</p>
--	--	---

Tabla #4 de análisis de contenido.

<p>Oportunidades.</p>	<p>Opción para que el PIMA administre la lonja.</p>	<p>En el informe del consultor chileno de la FAO, en su página #5, se obtuvo información sobre la opción de que el PIMA administre la lonja:</p> <p>“Es aconsejable que se licite a un tercero la administración de la lonja pero que todos los involucrados tengan un representante en el consejo de administración.”</p>
------------------------------	--	--

De las entrevistas realizadas a los agentes y de la lectura de diferentes documentos, se extrajeron elementos externos a la empresa y al proyecto, satisfacen mejor al cliente, para disminuir el riesgo o para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo.

Esto permite identificar las áreas que parecen ofrecer el mayor potencial para apoyar el éxito del proyecto y asegurar que se toman en cuenta en el proceso de planeamiento, las acciones requeridas y los resultados anticipados en esas áreas.

Entre los elementos definidos como oportunidades, se encuentran:

Impactos del proyecto.

Dentro de los impactos previstos para el proyecto, está la posibilidad de causar un efecto positivo en los precios, los pescadores alcancen un mejor precio final, un mejor manejo de producto y mayor nivel organizativo. Asimismo, el mejoramiento del sistema de comercialización y uso de mejores técnicas de manejo.

También una posible mejoría en la supervisión ejercida por el Ministerio de Salud y el INCOPECA, sobre todo en lo que respecta al funcionamiento de los puestos de recibo que operan en la actualidad; no hacerlo de esta manera convierte esta oportunidad en una amenaza directa contra el éxito de la lonja.

Por otro lado, se considera un aumento de la posibilidad de que el consumidor adquiera productos a precios más asequibles y con ello mejore la variedad de la dieta.

Beneficios con la operación de la lonja:

- El INCOPECA: podría controlar mejor las operaciones relacionadas, como recolección de precios, revisión de los sistemas de manejo, volúmenes de desembarco e incentivar el consumo de productos pesqueros.
- El consumidor se va a beneficiar con que se le venda lo que realmente está comprando.
- El Estado propiciaría más higiene, al incorporar normas de calidad que se están exigiendo como país exportador.
- Existiría mayor información lo que mejoraría las negociaciones de compra-venta.
- Se posibilita un cambio en el esquema de establecimiento de los precios, que actualmente se maneja en San José.
- Mejoramiento en general de la calidad de vida del pescador
- Mejoramiento de la transparencia en la primera venta de producto.
- Concentración de la oferta y por ende de la demanda, que garantizan la continuidad, calidad y cantidad y en general mejoramiento de la competitividad como país.
- Contribuiría al mejoramiento de la manipulación de productos después del desembarque, ahí se presentan los mayores problemas actualmente.

Beneficios para el PIMA:

Para el PIMA, se presenta la oportunidad de colaborar con el ordenamiento de la comercialización de productos pesqueros y ligar el mercado de puerto con el mercado terminal ubicado en el CENADA (con producto mejor manejado).

A los diferentes actores les interesaría participar en:

- Al Promotor en el diseño, la construcción, la operación y la administración de la lonja.
- El INCOPESCA quiere participar en la junta directiva y brindar capacitación y promover el cambio hacia una nueva forma de hacer negocios.
- El CNP desea participar en la fase de operación para abastecerse de datos y ofrecer información en el sistema de información que posee.
- La Cámara de pescadores tiene interés en convertir la lonja en una comercializadora nacional y un conglomerado de servicios, que permitan bajar costos en los insumos pesqueros para mejorar la rentabilidad de cada kilogramo de producto pesquero.
- La Cámara de pescadores artesanales de Puntarenas, quiere tener presencia en la junta directiva.
- La escuela de Biología Marina de la Universidad Nacional está interesada brindar servicios de laboratorio de control de calidad y en el establecimiento de una marca de calidad que permita la diferenciación del producto.

Sugerencias para el éxito del proyecto.

Geográficos e infraestructura.

- La localización específica de la terminal permite el ingreso de barcos de diferente calado; ubicación que la privilegia entre una gran cantidad de otros puestos de desembarque.

Organización para la administración

- Se aconseja que se licite la administración a un “tercero” por cuanto en el sector no pareciera existir ningún ente capacitado para dirigirla; debe tomarse en cuenta que debe existir participación de todos los involucrados en un “consejo de Administración”.
- Debe establecerse una organización administrativa con profesionales que no estén viciados por el sistema.
- Hay que definir primero quién y cómo se va a administrar la lonja.
- Debe haber una combinación de empresa Estado-empresa privada, en la administración.

Servicios complementarios

- Debe incluirse una serie de servicios (venta de combustible, hielo, agua, de insumos para la pesca, banco, capitanía de puerto, entre otros), de manera que el usuario pueda realizar todo trámite relacionado con su actividad dentro de la misma terminal.
- Se sugiere crear también en la terminal, una especie de casa del pescador.

Publicidad

- Sugieren que se establezca una estrategia de divulgación y publicidad para informar, principalmente a los comercializadores de mariscos, y permitir que ellos hagan observaciones y recomendaciones.
- Hacer pruebas o ensayos, cursos, charlas, vídeos, para saber cómo funciona.

Capacitación

- Trabajar en fortalecer la capacitación de las organizaciones en temas como la gestión empresarial y el desarrollo organizacional.
- Capacitación para el manejo y el control de calidad del producto tanto para el mercado nacional como el internacional.

Diferenciación

- Existe conciencia entre los agentes de que es necesario un nuevo sistema que regule y transparente los precios.
- Actualmente, no hay infraestructura para que los empresarios exportadores puedan garantizarse un producto bien manejado.
- Los oponentes No saben qué es una lonja, ni cómo funciona. Así lo consideran la gran mayoría de las personas ajenas a la relación directa de la operación de la lonja.

Organización para la operación

- Desde el inicio, debe mostrarse transparencia en lo que se hace, para ganarse la confianza de los agentes.

- El problema es de actitud de la gente, hay que actuar sobre eso, en el fortalecimiento del gremio.
- Debe conocerse la realidad de la organización pesquera en la zona para saber quiénes se van a concertar (problemas tradicionales que ha enfrentado cualquier programa o acción de incentivos y de reactivación del sector)
- Debe darse una revisión exhaustiva de los intereses de los participantes en la lonja (para evitar hacer algo diferente a “lo que quiere el mercado”).
- Hay que motivar a los agentes a que tengan participación activa, mencionan a la comunidad y a las organizaciones gremiales.
- La Cámara sugiere que sea con ellos con quienes debe arrancar el proyecto piloto, para romper el esquema tradicional y las reservas por los fracasos de otros proyectos anteriores.
- Para mejorar las probabilidades de que el proyecto tenga éxito, se sugiere que participen todos los agentes involucrados, incorporando a todas las partes y organizaciones en la toma de decisiones.
- Promover una unión entre las organizaciones de pescadores para el proyecto, con el fin de evitar crear resistencia si se escoge mal a determinada organización.
- Además, debe lograrse un consenso entre las organizaciones y para alcanzar el compromiso de que una buena parte del producto capturado, sea entregado en la lonja.

2. Amenazas.

Tabla #.4 de análisis a la entrevista #.3

--	--	--

Amenazas.	1. ¿En qué lo afecta la ejecución del proyecto?	<p>Presidente de ASEPEMA.</p> <p>Creo que antes de abrir una lonja hay muchos aspectos que hay que arreglar referentes al sector pesca y en específicamente en el aspecto comercialización, no creo que la lonja sea la primera solución. Creo que están comenzando por donde no es el correcto</p> <p>Propietario #1</p> <p>Como comerciante creo que me afectaría porque ya tiene que entrar a competir, porque ahora uno solo llega y paga y se viene (para CENADA).</p> <p>Propietario #2</p> <p>Es un hecho que habrá que competir más, pero como le dije antes, evolucionar es bueno y nos sirve a todos.</p> <p>Propietario #3</p> <p>Yo siempre he creído que las competencias son buenas, una buena competencia lo hace a uno superarse, esa es la idea que yo tengo de la lonja pesquera. Que entre más competencia, habrá que superarse en ciertos aspectos, pero va a depurar y eliminar intermediarios.</p>
-----------	---	--

Tabla #.2 de análisis a la entrevista n.4

Amenazas.	1. ¿Cómo visualiza la problemática del sector de pescadores?	<p>Auxiliar de la Catedral de Puntarenas.</p> <p>Me parece que Puntarenas es una ciudad muy poblada y existen muy pocas empresas, está Fertica (Fertilizantes de Centroamérica), el INCOP (Instituto de Puertos del Pacífico), la Zona Franca en barranca, el hospital, pero desde luego hacen faltan más fuentes de trabajo.</p> <p>Creo que muchos hombres trabajan como pescadores, pasan muchos días en alta mar y me parece que muchos de ellos no son bien remunerados, posiblemente hace falta crear una cooperativa o un sindicato de pescadores para obtener mejores derechos y vivir con más dignidad.</p> <p>Representante del periódico La voz del Pacífico (medio de comunicación de la localidad)</p>
-----------	--	---

	<p><i>Viene de la página anterior.</i></p>	<p>Existe un círculo vicioso que se debe tener en cuenta y hay que tratar de romper, y es la dependencia del pescador con el intermediario, este le adelanta dinero por el producto para que el pescador pueda dejarle algo a la familia y entre el tipo de vida que tiene y esta forma de sobrevivir, no se puede salir de este círculo de dependencia.</p> <p>Coordinador de proyectos especiales del MIDEPLAN</p> <p>Yo creo que hay que empezar por diferenciar la actividad pesquera de Puntarenas, respecto a otras poblaciones, la relación de los pescadores es muy compleja, porque puede ser que uno defienda tesis de los "pescadores" y a la larga puede que sea de los empresarios, que tienen no solo estas actividades sino que tienen otras. Por lo que hay que lograr dilucidar con quién está hablando. Los estudios sociológicos son muy importantes para saber con quién estás tratando y con quién está definiendo un proyecto de esta índole; porque lo que ha pasado desde un inicio con este asunto del uso de la terminal pesquera es que desde un inicio se dijo que era un proyecto de los pescadores y que al final se ha llegado a caerse en una concesión de terreno en la terminal y la gente se ha ido haciendo dueño de ciertas concesiones y área y al final no se defienden los intereses de los que están pescando.</p> <p><i>Continúa en la página siguiente.</i></p> <p>Creo que a veces se parte de análisis no muy fuertes y aunque al final se debe negociar con pocas personas que son las que mantienen y defienden ciertas condiciones –unas 10 personas- el problema es que esas personas son las que actúan en nombre del sector e interfieren en el resto de la población.</p> <p>En el sector pesquero existe un desorden, no hay registros de control, no lo que les reportan, debe tenerse control sobre los centros de acopio. Entonces cómo va a tener programas de fomento si usted no tiene controles del producto</p> <p>Director de la Escuela de Biología Marina de la Universidad Nacional</p> <p>Creo que la principal amenaza que podría tener es lo arraigado que están los</p>
--	--	---

		intermediarios de productos de la pesca, es sumamente difícil romper el esquema tradicional de compra-venta de producto y lograr reducirlo a que sea un agente más en la cadena de comercialización no como ahora que el intermediario decide cuál es la estrategia y el precio que se va a seguir en el mercadeo de los productos.
--	--	---

Tabla # 1 de análisis de contenido.

Amenazas	Titularidad de los terrenos.	<p>En el informe de avance de compromisos de resultados del SINE, al 30 de junio del 2001, en la página #1, se indica que:</p> <p>“ Se publicó Decreto #29409 –J-MOPT, del 14 de abril del año en curso, mediante el cual se le da la potestad al INCOPECA de registrar los terrenos a su nombre, para que pueda ceder vía convenio la administración al PIMA. Sin embargo esta acción no procede, pues los especialistas en derecho recomiendan que tiene que ser mediante Ley de la República, por lo cual, el decreto fue derogado. Traslado del terreno pendiente.</p>
-----------------	-------------------------------------	--

Tabla # 2 de análisis de contenido.

Amenazas	Operación de los actuales centros de recibo de pescado y mariscos.	<p>En las páginas 1 y 2 del informe del consultor portugués de DOCAPECA, se obtuvo información sobre la operación de los actuales puestos de recibo:</p> <p>“El hecho de que se permita la operación de este tipo de centros de recibo, no ayuda a la solución del problema, por lo que antes que todo se debe implementar una norma sanitaria que regule la operación de estos centros”.</p> <p>“En nuestra opinión, es aquí donde se debe poner más atención al problema, pues es aquí donde existen las condiciones más degradadas.</p> <p>Los puestos de recepción visitados no reúnen condiciones higiénico sanitarias y funcionales</p>
-----------------	---	---

	<p>Necesidad de ayuda económica a los pescadores.</p> <p>Viene de la página anterior.</p> <p>Necesidad de Legislación higiénico-sanitaria adecuada</p> <p>Titularidad de los terrenos.</p>	<p>para la actividad a la que se dedican, pues son instalaciones muy pequeñas y deterioradas en su gran mayoría.</p> <p>La mayoría son muy pequeños, construidos en materiales poco adecuados y prácticamente ninguno posee cámaras para la conservación de pescado en hielo.</p> <p>Algunos casos fue visible que los puestos de recibo funcionan como “escritorios de intermediarios”, ya que el pescado entregado por los pescadores salía directamente para un vehículo de un comerciante o sea era vendido dos veces casi simultáneamente – del pescador al dueño del puesto y de este a un comerciante”.</p> <p>“...Los puestos de recibo de pescado no tienen, en general, condiciones para la manipulación de pescado.”</p> <p>En la página #4 del informe se colectó información sobre la necesidad de ayuda económica a los pescadores:</p> <p>“En una primera fase, sería necesario ayudar a los pescadores a saldar deudas con los puestos de recibo de pescado para así fortalecer la fidelidad con la lonja.”</p> <p>Continúa en la página siguiente.</p> <p>De la página #2 del informe se obtuvo información sobre la necesidad de establecer legislación que controle el funcionamiento de los puestos de recibo:</p> <p>“Simultáneamente debería ser publicada legislación higiénico-sanitaria adecuada para obligar a los puestos de recibo existentes a modernizarse o a cerrarse. Tal legislación sería cumplida obligatoriamente por la entidad gestora de la lonja.”</p> <p>En la página #4 se establece la necesidad de que los terrenos estén definidos legalmente para poder invertir en ellos:</p> <p>“Para que el PIMA pueda invertir los aproximadamente \$500.000 en el proyecto de lonja debe tener la propiedad de los</p>
--	---	--

	<p>Necesidad de organización de los pescadores.</p>	<p>terrenos, los que recién está gestionando INCOPECA para su inclusión en el Registro Público. El proyecto no aclara el cómo y el cuándo el PIMA puede registrar a su nombre los terrenos. Este factor atenta contra la viabilidad del proyecto.</p> <p>En la página 5 del informe de DOCAPECA, se obtiene opinión del consultor sobre la necesidad de organización de los agentes participantes:</p> <p>“Si los pescadores no están organizados difícilmente este proyecto los favorecerá. Para tener el desarrollo del sector pesquero es necesario que los pescadores se organicen con fines económicos, sociales y culturales. Es bueno contar con la experiencia y apoyo de países desarrollados en pesca, pero con el cuidado de que sus experiencias se puedan adecuar a la realidad del país respectivo. Es positivo que la lonja garantice el pago en un máximo de dos días al pescador, de esta forma el mismo podrá programar sus capturas.”</p>
--	--	--

Tabla #3 de análisis de contenido.

<p>Amenazas</p>	<p>Competencia de los puestos de recibo.</p> <p>Viene de la página anterior.</p>	<p>Del documento “Análisis de Prefactibilidad para la lonja”, (Pág. 31), se obtuvo información de la amenaza de la operación de los puestos de recibo.</p> <p>Continúa en la página siguiente.</p> <p>“Esta es una de las variables de mayor importancia para el proyecto de una lonja en Puntarenas. Los puestos de desembarque, de los cuales actualmente existen 34 autorizados por el INCOPECA, y un estimado de 16 no autorizados, se constituyen en principio en la competencia directa del mecanismo de lonja.</p> <p>El funcionamiento de dichos puestos sin prácticamente ningún control en la actualidad y la carencia de una conciencia sobre el mecanismo de lonja, se constituyen en los principales obstáculos para la operación de la misma en Puntarenas.”</p>
------------------------	---	--

Tabla #4 de análisis de contenido.

--	--	--

Amenazas	Titularidad de los terrenos.	<p>Del Acta de la Sesión Ordinaria #2104 celebrada el 11 de abril, por parte de la Junta Directiva del PIMA se obtiene información sobre la necesidad de consulta sobre la posibilidad de invertir en terrenos que no son de su propiedad:</p> <p>Artículo Tres: "...El consejo Directivo encomienda a la Administración a remitir una consulta a la Contraloría sobre la posibilidad legal de que el PIMA pueda invertir recursos para construir la lonja pesquera en Puntarenas. Plantear varios escenarios.</p>
-----------------	-------------------------------------	--

Tabla # 5 de análisis de contenido.

Amenazas	<p align="center">Viene de la página anterior.</p>	<p>En la Ley 4071 se obtiene información sobre la titularidad de los terrenos, artículos #7 y 8:</p> <p>"Artículo 7º.- Se le traspasa a la Municipalidad del Cantón Central de Puntarenas el dominio sobre la zona marítimo-terrestre, de los doscientos metros contados a partir de la pleamar ordinaria, situada al Oeste de La Chacarita y al Norte del Estero de Puntarenas, la que se declara zona urbana de la ciudad de Puntarenas; también se declara de dominio de la Municipalidad del cantón central de Puntarenas, el cauce, vaso o álveo del Estero de Puntarenas y las aguas que discurren por él, en cuanto se encuentran situados frente a la ciudad de Puntarenas.</p> <p>El Instituto Geográfico Nacional levantará el mapa o plano respectivo. (NOTA: Este artículo fue interpretado auténticamente por el numeral 1º de la Ley Nº 4155 de 16 de julio de 1968, en el sentido de que "lo que se le traspasa a la Municipalidad del cantón central de Puntarenas, es el dominio sobre la zona marítima terrestre que comprende el salado o manglar, aledaño a los esteros que desaguan en la ría de Puntarenas, y los doscientos metros en tierra firme lindante con dicho salado, la que se declara zona urbana de la ciudad de Puntarenas")</p> <p>Artículo 8º.- Autorízase a la Municipalidad del cantón central de la provincia de Puntarenas, para dar concesiones de construcción de muelles, o bien otras instalaciones, industriales en los terrenos a que se refiere el artículo anterior, o bien para hacer trabajos de acesión o rellenos en los terrenos</p>
-----------------	--	--

		<p>particulares colindantes con el estero. Asimismo, facúltese a esa Municipalidad para vender esos terrenos, o permutarlos por trabajos de relleno, para lo cual deberán estar previamente zonificados para efectos de desarrollo racional. La zonificación requerida podrá ser total o parcial, y será realizada por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo a solicitud de la Municipalidad, o por ésta, siempre y cuando en este último caso cuente con la aprobación de aquella institución. La facultad referida en el párrafo anterior, comprende el alveo del estero de Puntarenas en los lugares cuyo uso particular no perjudique el normal discurrir de sus aguas, o la libre navegación. A solicitud de la citada Municipalidad, el Registro Público de la Propiedad inscribirá a su nombre los terrenos indicados en este artículo. (Así reformado por Ley N° 4930 de 14 de diciembre de 1971, artículo 1º)”</p>
--	--	---

Tabla #6 de análisis de contenido

<p>Amenazas</p>	<p>Titularidad de los terrenos.</p> <p>Viene de la página anterior.</p>	<p>Del documento “Estudio de Prefactibilidad para la lonja” (pag20), se obtuvo información sobre la amenaza de la titularidad de los terrenos.</p> <p>“Uno de los aspectos que puede limitar el establecimiento de la Lonja es que los terrenos y construcciones de la Terminal de Multiservicios Pesqueros ubicada en el Barrio El Carmen de Puntarenas, que se pretenden utilizar, están en proceso de ser catastrados por el INCOPECA y que la Ley del PIMA le impide invertir recursos en terrenos que no son de su propiedad.”</p>
------------------------	--	---

Tabla #7 de análisis de contenido.

<p>Amenazas.</p>	<p>Acciones complementarias.</p>	<p>En el informe del consultor chileno de la FAO, página # 6, se recolectó información sobre la amenaza de no tomar en cuenta otras acciones complementarias</p> <p>“Es recomendable no privilegiar la construcción de los edificios (y en general de la infraestructura) sobre los otros subproyectos tales como el establecimiento de líneas de crédito para romper los esquemas de comercialización, las campañas de publicidad y de educación para</p>
-------------------------	---	--

		los dirigentes gremiales etc. El comenzar con la construcción de infraestructura sin que existan condiciones idóneas sería volver a cometer los mismos errores del pasado cuando se entendió que una lonja (o en este caso un terminal pesquero), consiste únicamente en edificios y no lo que realmente es o sea un mecanismo de comercialización que requiere al menos de una oferta, una demanda y unos servicios.”
--	--	--

De las entrevistas se analizaron los elementos del ambiente que rodea a la empresa y al proyecto, cuyo efecto potencial es hacer que disminuyan las posibilidades de supervivencia de este en el largo plazo. Esto permite definir y enfocar la atención sobre aquellas áreas que limitan más severamente el potencial de crecimiento para que reciban un mayor énfasis en el diseño de los planes de acción. Los elementos considerados como amenazas son:

- Se considera por parte de algunos agentes, que deben resolverse antes que desarrollar la lonja, otros problemas que existen en la comercialización de pescado y marisco.
- Hay una evidente falta de organización adecuada de los actores sociales. Lo que dificulta la negociación y la capacitación que permita cambiar la visión actual por una visión empresarial.
- Existe un círculo vicioso, el de la dependencia del pescador con el dueño del puesto de recibo o el intermediario, que debe ser resuelto de previo a la entrada en operación de la lonja. Esta dependencia no permitiría a los pescadores tomar la decisión de participar en la lonja, por cuanto quizás el

único medio de financiamiento que tiene es el que le brinda el comerciante y éste financiamiento debe cancelarse con el producto.

- Por las características especiales, se debe diferenciar antes la actividad pesquera de Puntarenas de las de otras poblaciones, porque se puede caer en el error de defender causas de personas que al final no es lo que uno quiere, algunos propietarios de embarcaciones, ni siquiera son los propios pescadores; estos –los propietarios-, son los que finalmente deciden dónde vender su producto, así que realidades como esta deben tenerse claras a la hora de estructurar estrategias promocionales y de capacitación.
- Actualmente, en donde va a funcionar la lonja, ya se ha cambiado el destino de la infraestructura existente en la terminal pesquera y la gente se ha ido adueñando de algunas concesiones, sin que se defiendan los intereses de quienes están pescando. Esto resta credibilidad a cualquier acción que se quiera realizar allí.
- Debe evitarse partir de análisis débiles, ya que eso hecha a perder cualquier acción de fomento o mejoramiento del sector, tal y como ha sucedido antes. Un análisis superficial no permite detectar los verdaderos intereses y fuerzas que confluyen en una actividad como la que se pretende intervenir.
- No se pueden tener programas de fomento, si no se tienen controles ni registros del producto.

- No existe definición legal de la titularidad del terreno y no existe convenio entre PIMA y el propietario de ese terreno, por lo que no se podría construir aún nada con recursos del PIMA. De conformidad con la legislación vigente, el PIMA debe contar de previo a cualquier erogación, contar con los permisos y convenios que permitan invertir recursos en áreas o terrenos que no son de su propiedad.
- La existencia de los actuales puestos de recibo no ayuda a la solución del problema, no reúnen las condiciones higiénicas y funcionales necesarias para la actividad, funcionan como escritorios en donde en un solo momento se realizan dos transacciones casi simultáneas. Debe darse una norma sanitaria que regule la operación o que estos deban cerrar. La lonja deberá por razones lógicas, cumplir con una serie de regulaciones y controles que se requieren y que inclusive están establecidas.; una competencia como la que ejercerían los puestos existentes, pone en riesgo el proyecto, inclusive desde su inicio, ya que serían principalmente los pescadores quienes deberán someterse a normas, que no son aplicadas en la actualidad, lo que podría crear resistencia sobre todo si no están debidamente convencidos de las ventajas de cumplirlas y sobre todo si esto les hace incurrir en más costos.
- No se debe solamente construir infraestructura, sino que debe haber líneas de crédito para romper los esquemas de comercialización, publicidad y educación para los dirigentes gremiales. Comenzar con construcciones sin que existan condiciones idóneas, sería volver a cometer los mismos errores de proyectos

anteriores (debe de verse la lonja como un mecanismo de comercialización, con oferta, demanda y servicios complementarios, antes que solo edificios).

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. CONCLUSIONES

- De conformidad al objetivo específico de clasificación de los actores sociales, se concluye que las características encontradas en los entrevistados, cumplen con las definición de cada uno de los cuatro grupos definidos en la metodología utilizada. Así, se establece con claridad el interés de cada uno en las distintas fases del proyecto y las repercusiones o beneficios que ellos puedan tener con la operación de la lonja. Así entonces, se concluye que:

- Los **Promotores** (el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario), tienen claro su rol de impulsores del proyecto. Están respaldados por los objetivos definidos en su Ley de creación, además el proyecto está incorporado como iniciativa sectorial e inclusive posee asignación de recursos financieros vía presupuesto institucional para la construcción y puesta en marcha o sea para cumplir con las fases de ejecución y operación del proyecto de lonja.

- El grupo de actores definido como **Aliados**, conoce el sistema de comercialización (lonja) y por otro lado, muestran interés en apoyar, participar o respaldar al promotor, debido a que la operación de la lonja en todos los casos les favorece de alguna manera,

-

- Los definidos como **Oponentes**, no conocen el proyecto, por lo que no fue posible obtener de ellos información que justifique su oposición, ni sugerencias para mejorar su opinión sobre el proyecto. Sin embargo, se desprende de la documentación analizada, que tanto los propietarios de puestos de recibo, como los transportistas (seleccionados de previo para efectos de aplicación de la entrevista), se convierten en los principales enemigos del proyecto, dado que afecta directamente su actual dominio sobre el sistema de comercialización.

- Los **Neutrales** indicaron no conocer el proyecto, aunque algunos han oído hablar alguna vez de lonja. Sin embargo es importante tomarlos en cuenta dada la influencia que estos poseen en el entorno social en que el proyecto tendrá cobertura. De manera directa o indirecta, los actores neutrales ya participan en planes de desarrollo y mejoramiento de las condiciones socioeconómicas en la zona.

Analizando el ambiente específico del proyecto, de acuerdo con el segundo objetivo específico, se obtuvieron las fortalezas y debilidades que detallan a continuación:

Fortalezas:

1. Existe presupuesto por ₡ 150 millones para el desarrollo de la 1era. Etapa y ₡ 100 millones para instalar un frigorífico, ambas por parte del PIMA.

2. El PIMA posee una experiencia de 20 años en la administración de un centro de comercio y cuenta con profesionales con experiencia en manejo de diversos proyectos.
3. Las relaciones entre los promotores (PIMA) y los aliados son calificadas de buenas a excelentes.
4. Se presenta la posibilidad de ligar la lonja con el mercado de productos pesqueros del CENADA.
5. En Puntarenas se desembarca el 60% de la totalidad de la captura del país (80% de lo capturado en el océano Pacífico).
6. Actualmente, existe infraestructura que requiere algunas mejoras para funcionar como lonja; esta área está ubicada en una zona estratégica para el atraque de las embarcaciones.

Debilidades.

- a) El PIMA tiene las mismas limitaciones legales de las instituciones públicas para el desarrollo de proyectos (entre otras, la Ley de contratación administrativa y la de contención del gasto público).
- b) El PIMA carece de oficinas en la zona de influencia, lo que le resta capacidad de manejo del proyecto.

- c) El estudio de pre-factibilidad no establece claramente si con la operación de la lonja, se incrementarían los costos de los pescadores, por encima del sistema actual de transacciones.
- d) El estudio de pre-factibilidad carece de un estudio de tiempos y movimientos del proceso, lo que no permite definir los costos finales de operación para los agentes que participarían en el proceso de comercialización.
- e) En el estudio de pre-factibilidad, no se recomienda la representatividad de los diferentes actores en una eventual junta administradora de la lonja.

En concordancia con el tercer objetivo específico, se analizó el entorno social del proyecto, obteniéndose las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades.

- Con el funcionamiento de la lonja, los actores esperan que se produzca un efecto positivo en los precios finales pagados al pescador. En el otro extremo, se considera que el consumidor podría adquirir productos a precios más asequibles y con ello mejore la variedad en su dieta alimenticia.
- Con la operación de la lonja, se mejorarían las posibilidades de control por parte del INCOPECA (recolección de precios y de volumen de desembarco).

- Con la operación de la lonja, se facilitaría la implementación de sistemas de control del manejo de los productos y la aplicación de normas y reglamentos vigentes.
- Por el sistema de transacciones que se efectuarían en la lonja, se mejoraría la transparencia en la primera venta de producto, así se logra una mejor distribución de los ingresos generados en esa fase.
- Al concentrarse la oferta y la demanda, se mejora el manejo del producto y en general la competitividad como país.
- Existe interés por parte de algunos actores, por participar en las fases de ejecución y operación del proyecto.
- Se reconoce que la participación de un tercero en la administración de la lonja, es importante para el éxito del proyecto. Pero se debe tomar en cuenta que debe existir participación de todos los involucrados en un “Consejo de Administración”.
- Los entrevistados consideran importante incorporar en la lonja, una serie de servicios complementarios, de manera que el usuario pueda realizar trámites y compras relacionadas con su actividad.

- Los potenciales usuarios de la lonja están anuentes a que se les explique el funcionamiento de ésta, para poder opinar y, eventualmente, hacerle sugerencias al proyecto.

- Debe darse una revisión exhaustiva a los diferentes intereses de los participantes en la lonja, con lo que se lograría conocer de mejor manera, la realidad de la organización pesquera de la zona.

- La Cámara Puntarenense de pescadores propone que se inicie con ellos la operación de la lonja y así colaborar con la reducción de los temores por este nuevo sistema de comercialización.

Amenazas.

- Existe una gran cantidad de organizaciones, lo que perjudica el lograr acuerdos de participación.

- Existe un círculo vicioso, la dependencia económica del pescador con el propietario del centro de recibo o el transportista, que debe ser resuelto de previo al inicio de operaciones de la lonja.

- Algunos de los anteriores esfuerzos relacionados con planes de ordenamiento de la comercialización, han partido de análisis superficiales, lo que ha producido el fracaso de los mismos.

- INCOPESCA es una institución percibida como débil, para promover por sí sola un verdadero cambio en el sistema de comercialización de los productos del sector pesquero.
- No existe definición legal de la titularidad del terreno ni un convenio entre PIMA y el propietario de ese terreno, por lo que no se podría proseguir con las siguientes fases del proyecto, tal y como está planteado.
- La existencia de los actuales puestos de recibo no ayuda a la solución del problema; no reúnen las condiciones higiénicas y funcionales necesarias para la actividad.
- Comenzar con construcciones sin que existan condiciones idóneas, sería volver a cometer los mismos errores de proyectos anteriores (debe verse la lonja como un mecanismo de comercialización, con oferta, demanda y servicios, antes que sólo edificios).

En consecuencia con el objetivo general del diagnóstico, luego de analizadas las condiciones tanto internas como externas al proyecto y la recopilación de opiniones de los actores sociales, se concluye que el proyecto de creación de una lonja pesquera en Puntarenas por parte del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario –PIMA- aunque es factible, no se puede calificar como viable.

B. RECOMENDACIONES

Debe procurarse antes que cualquier otra acción, la consolidación de un convenio que permita al PIMA incursionar en el proyecto, tanto para las evaluaciones como para invertir en construcciones o remodelaciones que se requieran para la lonja.

El estudio de creación de la lonja objeto del presente análisis, se elaboró al nivel de Pre-factibilidad, por lo que se recomienda que se pase a la fase de factibilidad, debido a que dada la importancia del proyecto, se requiere mayor profundidad en los análisis.

Al proyecto debe ampliársele su perspectiva para que se componga una serie de servicios tales como almacenes de frío y de congelamiento, salas de proceso, fábrica de hielo, estación de combustible, descarga de productos, almacén de insumos para la pesca y para el abastecimiento de las embarcaciones, de manera que en vez de solamente lonja, se hable de una terminal multiservicios.

Debe establecerse una oficina para el proyecto en la zona de influencia del mismo y lograr así, mejorar las gestiones de acercamiento con los agentes involucrados y la supervisión previa de las obras a desarrollar.

Debe promoverse la opción del PIMA para la administración de la lonja, aprovechando la experiencia en la administración de mercados y en el desarrollo

de proyectos y además, aprovechar que se tiene una relación positiva con los agentes calificados como aliados.

Se sugiere que en el estudio de factibilidad, se incorpore un análisis de tiempos y movimientos que determine el costo de operación y costo para el usuario si participa en la lonja.

Se recomienda incorporar en el estudio de factibilidad, una propuesta de representación de los actores en la toma de decisiones atinentes a la operación de la lonja.

En el desarrollo del sistema operativo de la lonja, se debe incorporar un sistema de control de calidad y uno de información de precios y volúmenes comercializados.

Se recomienda establecer una planificación y programación detallada de los diferentes pasos y gestiones que se deben hacer, desde los estudios hasta la puesta en marcha del proyecto, de manera que no se incurra en aspectos que transgredan la legislación a la que el PIMA está sujeta.

El aprovechamiento de la infraestructura existente en Puntarenas, debe ser tomada en cuenta con el fin de reducir costos de construcción y resaltar la buena opinión que se tiene de las ventajas que esta ofrece.

Debe promoverse un esquema crediticio que permita que los pescadores puedan romper la dependencia con los propietarios de puestos de recibo.

Se considera importante tomar en cuenta el interés que los actores definidos como aliados y neutrales, tienen en el proyecto y sobre todo, valorar la propuesta de la Cámara Puntarenense de Pescadores para que sea con ellos que se inicie la operación de la lonja. Deben conocerse sus peticiones o requisitos para participar y consolidar el compromiso por aportar producto desde la fase de capacitación (simulacros).

Debe producirse una revisión exhaustiva de los intereses de los agentes participantes en la lonja, para conocer la realidad de la organización pesquera de la zona.

Debe promoverse un consenso entre las organizaciones para lograr un compromiso de que, buena parte del producto capturado, sea entregado para transar en la lonja.

Debe promoverse una especie de “federación” u otro tipo de figura que evite que las gestiones con los pescadores se diluyan entre la gran cantidad de organizaciones existentes.

Sería un error no cumplir con un proceso lógico de preparación para el proyecto, tal como la estructuración y ejecución de un programa de fortalecimiento de organizaciones y capacitación de sus dirigentes, el

establecimiento de líneas de crédito para romper el círculo de dominancia y compromiso pescador-propietario de puesto de desembarque y el despliegue de una campaña de publicidad que dé a conocer el proyecto.

Debe incorporarse al Ministerio de Salud para que, en conjunto con el INCOPECA, cumpla con la normativa sanitaria que salvaguarde mejor los intereses de los consumidores, tanto desde el punto de vista del manejo del producto, como de las condiciones de operación de los puestos de recibo de pescado y mariscos.

Deben hacerse todos los esfuerzos posibles para que los agentes considerados como oponentes y neutrales, conozcan el proyecto; solamente así se pueden obtener sus opiniones reales y eventuales sugerencias para mejorarlo.

Debe aprovecharse que los actores neutrales, ya participan en planes de desarrollo y mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la zona para incluirlos en una eventual estrategia promocional, así se convierten en agentes aliados que presionan para que el proyecto se lleve a cabo.

Debe hacerse hincapié en la relevancia de desarrollar un proyecto de ordenamiento de la comercialización en Puntarenas, dado que es en ese lugar donde se desembarca el mayor porcentaje de la captura de pescado y mariscos del país.

Explotar la percepción que tienen los agentes de una mejora de los precios pagados al pescador y al consumidor, durante la campaña publicitaria que se desarrollaría.

Aprovechar el interés de los actores por participar en proyectos de esta índole e incorporarlos a la brevedad en las estrategias de publicidad y en los análisis del sector que se deben realizar en el estudio de factibilidad propuesto.

El proyecto debe ser complementado con una campaña dirigida al incremento del consumo de los productos pesqueros en el país.

Por último, se recomienda seguir cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, para darle viabilidad al proyecto y seguir la propuesta que a continuación se plantea.

**CAPÍTULO VI
PROPUESTA**

Objetivos de la propuesta.

1.Promover los cambios en los aspectos que limitan la viabilidad para que el PIMA pueda establecer una lonja pesquera en Puntarenas
2.Utilizar las recomendaciones de la investigación para estructurar un plan de acción que permita la viabilidad del proyecto.

Todo mercado mayorista o de primera venta, como una lonja de productos pesqueros, debe formar parte de un programa más general de mejora del mercadeo. Sólo es posible obtener resultados positivos, si el proyecto va acompañado de medidas complementarias, aparte de los edificios. Entre ellas se pueden citar, la creación de un sistema de información de precios y volúmenes comercializados, la aplicación de medidas de control sanitario y el establecimiento de normas de calidad, entre otras.

Por otro lado en Costa Rica, generalmente la formulación, evaluación y administración de proyectos presentan deficiencias importantes, lo que ocasiona que, en muchas situaciones, la prestación de los servicios que se plantearon en el proyecto no alcance a satisfacer las necesidades de la población meta.

El enfoque tradicional de la planificación induce a los ejecutores de proyectos, a pensar equivocadamente que resolviendo el obstáculo financiero se garantiza el cumplimiento de los objetivos. En un proyecto se debe tener claro que existen otros tipos de recursos, de poder, naturales o económicos, que si no se toman en cuenta en el análisis, podrían evitar el éxito de un proyecto.

Con el plan de acción que propuesto, se pretende citar los puntos claves que se deben tener en cuenta, para lograr la orientación de los recursos hacia alternativas de operación, que ofrezcan más posibilidades de satisfacción y oportunidades de solución de la problemática que originó el proyecto.

Para facilitar la comprensión de estrategia de solución propuesta, se diseñó un esquema, que se presenta en la figura #1 (Pág. 189)

Convenios. PIMA, INCOPECA y Municipalidad de Puntarenas.

Esta es una limitante sustantiva, dado que por las características legales de la Institución (PIMA), no puede realizar inversión alguna, sin que medie un acuerdo que comprometa a las partes a aportar recursos materiales y financieros, además de un plazo de tiempo acorde con las inversiones y las acciones técnicas que se deban llevar a cabo.

En este caso particular, antes de que se realice cualquier gestión atinente al proyecto, se deben tener debidamente firmados por las partes y refrendados por la Contraloría General de la República, los convenios entre el INCOPECA y la Municipalidad de Puntarenas y entre el INCOPECA y el PIMA, que permita a esta última, invertir dineros en la construcción o remodelación de infraestructura en terrenos que no son de su propiedad.

Creación de oficina encargada del proyecto.

Se debe establecer una oficina que se encargue de todos los trabajos preparatorios. Esta oficina debe desde el comienzo, mantenerse en contacto con los futuros usuarios de la lonja, consultándolos e informándolos, para tener en cuenta sus puntos de vista y sus necesidades. Si no se tiene en cuenta las necesidades de quienes van a utilizar la lonja, pueden ser reacios a trasladarse al nuevo mercado.

El buen funcionamiento de una lonja depende, en buena parte, de la creación de una administración adecuada; no basta solamente planear y construir locales funcionales. Por lo que, una vez logrados los convenios respectivos, se debe nombrar un “Gerente de proyecto”; que tendría como tarea básica, ejecutar el proyecto dentro de un plazo y costos previstos. Para lograr esta tarea, el gerente debe cumplir una serie de funciones, que se pueden resumir en:

- a. Planificar las actividades, desde la concepción del proyecto, hasta su conclusión.
- b. Organizar los medios (personal, material, entre otros) para ejecutar el proyecto
- c. Dirigir y controlar las operaciones de ejecución de tal modo que el conjunto de acciones ejecutadas se ajusten -en tiempo, costo y calidad- a lo especificado en el proyecto.
- d. Mantener contacto –formal e informal- con los agentes interesados en el proyecto, sean estos directos o indirectos.

Dadas las características del proyecto y las deficiencias detectadas a través de la investigación, esta última tarea (d), debe llevarse con mucha atención. De esta manera, se recomienda que se establezca la oficina ejecutora del proyecto, cuya ubicación puede ser en la zona donde se instalaría el mismo (en la Terminal pesquera del Barrio el Carmen de Puntarenas).

La apertura de un nuevo mercado debe ir siempre acompañada por un programa general de mejora del mercadeo, en virtud del cual se introduzcan normas de clasificación e información de precios.

Además, se propone que el Ministerio de Salud y el INCOPECA implementen un programa de aplicación de la normativa legal existente y ejerzan un control o tramiten el cierre de los puestos de recibo de pescado y mariscos que no cumplan con esa normativa.

Contacto con los usuarios de la lonja.

Quien se encargue de esta oficina, tiene la tarea de informar acerca del proyecto y divulgar el funcionamiento de la lonja, con estrategias que van desde charlas, vídeos y simulacros, de manera que los diferentes actores puedan no solo conocer cómo funciona el sistema, sino aportar ideas y sugerencias que sirvan para el mejor diseño de la infraestructura y de la operación en sí de la terminal.

La retroalimentación obtenida de estos procesos ayuda en gran medida a los análisis que se llevarían a cabo en el estudio de factibilidad. Además con ello, se envía un mensaje de confianza sobre la transparencia con que se quiere hacer las cosas y el interés de que participen en el desarrollo del proyecto.

Se propone que sea establecido un programa de divulgación y capacitación de la forma en como operaría la lonja y los impactos positivos que esta tendría en la cadena de comercialización-consumo.

Debe existir sintonía con la opinión de las organizaciones de pescadores y los comerciante. Sobre todo, debe realizarse un programa de divulgación del funcionamiento del proyecto, dirigido con énfasis a los potenciales opositores y a los actores neutrales; con ello se lograría obtener opiniones que permitan reducir la eventual resistencia que los primeros (los opositores), presentarían con la entrada en operación de la lonja.

Para ello, se sugiere tomar en cuenta aspectos como el Posicionamiento, en donde se recomienda generar receptividad en los clientes. En un servicio, mencionan Ries y Trout, “el elemento predominante suelen ser las palabras, el elemento verbal” (1992, 179).

Una campaña a través de la radio, se convierte en un elemento por considerar en la estrategia de publicidad. Además, se debe aprovechar el hecho de que se tiene la percepción de que con el funcionamiento del proyecto, se produciría una mejora en el precio pagado al pescador.

Estudio de factibilidad.

En la planificación y ejecución de este tipo de proyectos, pueden distinguirse varias fases. Al principio de cada nuevo proyecto, hay un largo periodo de análisis preliminares, exámenes de alternativas, evaluación y propuestas. Estos estudios mueven, en general, a la decisión de realizar un estudio más detallado

Desde el punto de vista técnico, un proyecto de esta envergadura, requiere mayor profundidad en el análisis; por esta razón, se debe cumplir con la fase de estudio de factibilidad, como en este caso, pues en la investigación que precedió esta propuesta, se determinaron algunas carencias e inconsistencias.

El estudio de factibilidad debe incluir, principalmente, un análisis de costos del sistema vigente de compra-venta y un examen profundo de los principales problemas que enfrentan los pescadores; además, un detalle técnico de las instalaciones propuestas, un capítulo sobre financiación y funcionamiento del nuevo mercado; por último, se examinan la eventual reducción de los costos previstos y los beneficios.

Al proyecto deben ampliársele las perspectivas e incorporarse en el estudio de factibilidad, una serie de servicios, como combustible, hielo, salas de proceso, venta de insumos y víveres y otros, cambiándole el concepto de lonja por el de una "terminal multiservicios".

Debe darse importancia en el estudio, a posibles estrategias de apoyos que se ofrecerían a los pescadores (seguros a las embarcaciones o equipos, créditos, seguro social, combustible subsidiado, hielo y otros). Esto, como un camino para atraer al mayor número de embarcaciones para que efectúen sus descargas de pescado en la lonja, sobre todo dado que las descargas no son obligatorias. De este modo, los pescadores dejarían de depender de los compradores; esto les daría mayor autonomía y mejores ingresos.

En las tasas que se cobran por participar en la lonja, se debe analizar la posibilidad (y así publicitarlo), de que se brinde el servicios de retenciones para pagos de seguros, cotizaciones para las organizaciones de pescadores, entre otros. Estas serían tramitadas por la organización de la lonja, sin costo adicional para los pescadores. Ejemplo de este servicio adicional es la recolección de la patente municipal que realiza el PIMA, a los operadores del CENADA.

También, se recomienda analizar la posible incorporación, al menos en el inicio, de una línea de crédito para algunos rubros, mediante la utilización de fondos del Programa Nacional de Centros de Acopio –PRONACA-, cuyos pagos de créditos podrían hacerse mediante retenciones porcentuales de las ventas en la lonja.

Decisión del PIMA

Una vez terminado el estudio de factibilidad, se presenta nuevamente a las autoridades del PIMA para su aprobación, debido a que es muy posible que se generen cambios en los alcances del proyecto y en el costo final del mismo.

Creación y organización de un organismo encargado de la lonja.

Para viabilizar la ejecución del proyecto debe crearse una organización que sea capaz de combinar las actividades por desarrollar, con los recursos con que contaría y además asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Debe tenerse en cuenta que al ser el PIMA una institución pública, está sujeta a las restricciones de crecimiento de personal dictadas en la Ley de contención del gasto público; por eso, se deben a la brevedad, realizar los análisis para determinar la forma como va a ser contratado el personal encargado de operar el proyecto. (Gestiones para que se autorice la creación de nuevas plazas o la contratación de una empresa que se encargue de la operación). Esta determinación es de suma importancia dado que, dependiendo de la decisión que se tome, así es la incidencia en los costos operativos del proyecto.

Sin embargo, sea cual fuere la forma de contratación de un organismo encargado de operar el proyecto, ésta debe contener los siguientes elementos:

a. Se debe tener claro el Organigrama Estructural de la unidad operativa, incluyendo sus relaciones con el PIMA, INCOPECA y con los usuarios del proyecto (si es que tendrán participación). Además, se debe contemplar la relación con otras entidades externas que vayan a ejecutar algunas actividades del proyecto o a prestarles servicios, tal es el caso de la Escuela de Biología

Marina de la Universidad Nacional; ésta entidad mostró interés en prestar servicios en el control de calidad y la creación de un sello de calidad.

b. Debe describirse las funciones administrativas de cada una de las unidades organizativas que aparecen en el organigrama, tomando en cuenta el nombre de cada unidad, las funciones que cumplen y las actividades asignadas en una matriz de asignación de responsabilidades.

c. Describir los cargos gerenciales, en términos de los objetivos y tareas fijadas y la responsabilidad asumida en cada objetivo, la autoridad asignada, la supervisión recibida y la ejercida, además de los requisitos para ocupar el cargo.

d. Finalmente, es conveniente recomendar el tipo de gerencia, sea esta participativa o autoritaria, o indicar los rasgos importantes que el puesto de dirección debe considerar.

Hay que tomar en cuenta que el proyecto intervendría en un componente muy sensitivo de la economía y de la composición social de la zona; por lo que los elementos extraídos de los análisis recomendados antes, son de gran apoyo para definir el perfil del gerente y del equipo de colaboradores que van a administrar el proyecto.

Información y preparación de los futuros usuarios de la lonja.

Debe estructurarse un plan de capacitación que contemple todos los aspectos inherentes al funcionamiento de la terminal y el rol que cada uno de los

usuarios tendría en ella; esto reduciría los impactos negativos que se presentan al inicio de todo proyecto.

Es sumamente importante, mantener una comunicación permanente con los usuarios; esto les genera confianza de que las cosas se están haciendo tal y como se les explicó. Se sugiere realizar informes de avance de todos los aspectos relevantes del proyecto.

Para lograr un funcionamiento eficiente de la lonja, que permita obtener economías de escala, es preciso organizar mejor la oferta de productos, promoviendo un programa de fortalecimiento organizacional. Hay que animar a los pescadores a colaborar, a formar organizaciones y clasificar mejor su producto.

Estudio detallado de la construcción.

Para iniciar las actividades, se debe empezar con el mínimo posible de costos, e invertir posteriormente en equipos e infraestructura más sofisticados a medida que la actividad se vaya desarrollando.

Deben en esta etapa, aplicarse las sugerencias obtenidas de los actores, dado que al ser ellos quienes utilizarían la terminal, es necesario que sean tomados en cuenta todos los aspectos posibles para que se sientan cómodos y que acepten la reglamentación y la forma de operación que se pondría en práctica.

Como producto final de esta etapa, se obtendría un diseño de infraestructura, que formaría parte de las especificaciones técnicas para la siguiente etapa.

Contratación de los trabajos

Consiste en tomar en cuenta que, al ser el PIMA una institución pública, está sujeta a la Ley de Contratación Administrativa; por lo tanto, se deben tener en cuenta todos los pasos y tiempos que esta ley establece para contrataciones de obra.

Además, debe presentarse el cartel a la junta directiva del PIMA para su aprobación antes del inicio del concurso y luego para la escogencia de la empresa o empresas que se encargarían de las obras.

Construcción de las instalaciones

Esta etapa debe contener el cronograma de avance de las obras y las supervisiones que se deban realizar para concluir esta fase del proyecto en el tiempo y en el costo previsto.

Puesta en funcionamiento del nuevo mercado.

Una vez terminadas las obras de infraestructura, se procede al inicio de las operaciones de la lonja. Un aspecto importante de la entrada en operación de un sistema de comercialización es el traslado de los usuarios.

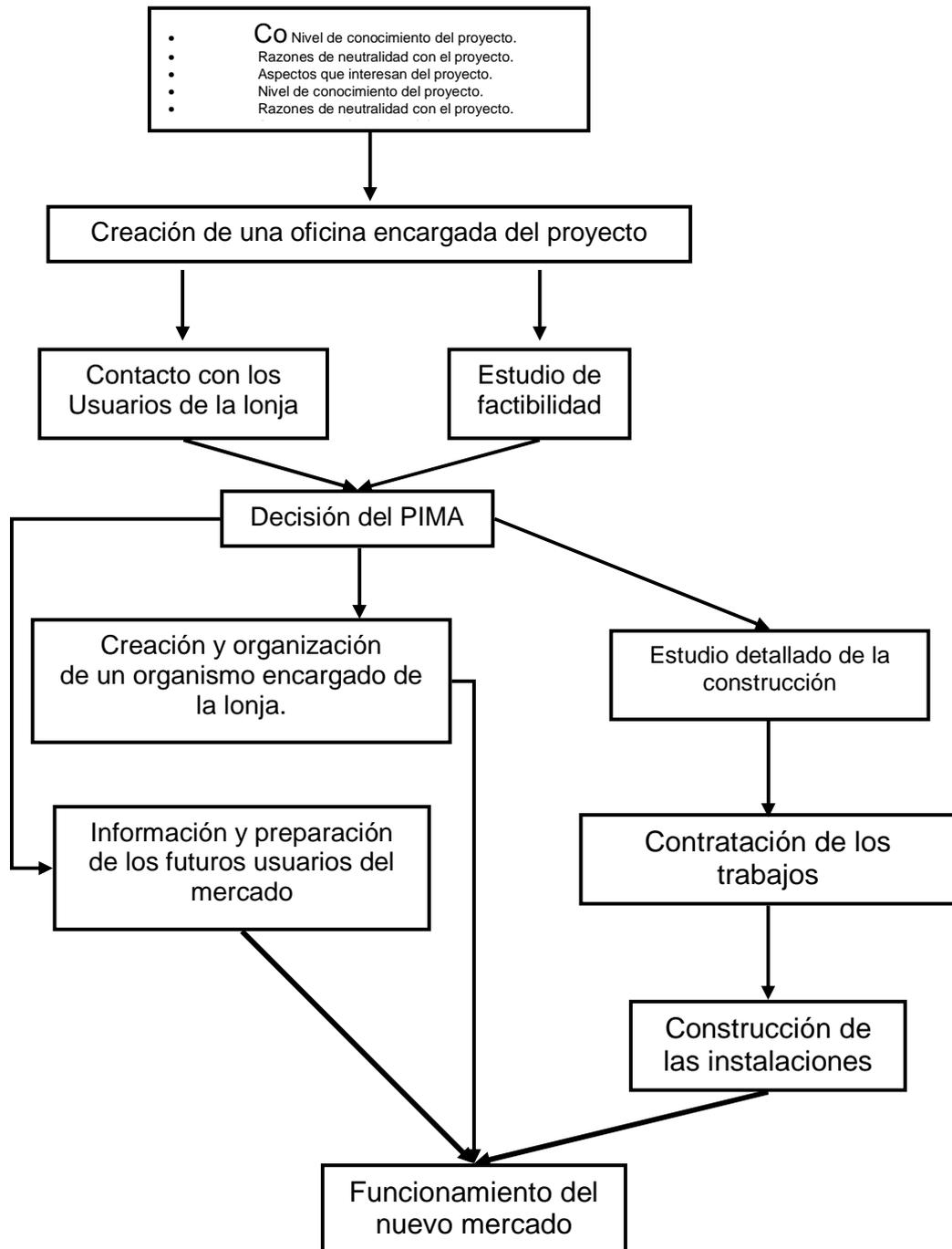
En dicho traslado, pueden distinguirse tres aspectos diversos: psicológico, administrativo y técnico. La preparación psicológica para el traslado puede comenzarse con gran anticipación; es preciso informar a todos los operadores del sistema anterior (pescadores, dueños de puestos de recibo, transportistas, comerciantes minoristas, entre otros), de todos los aspectos técnicos de las nuevas instalaciones y de las reglamentaciones y normas que regirían el funcionamiento del nuevo mercado.

Podría ser una buena idea colocar en un lugar estratégico una maqueta, de manera que los operadores se vayan familiarizando y que, en caso de alguna consulta o inquietud, puedan hacerla con suficiente antelación.

La administración de los primeros días de operación del proyecto, es quizás uno de los problemas más complicados en esta fase, debe tenerse en cuenta el tratar de lograr homogeneidad entre las organizaciones y los operadores privados. Por otro lado, la realización técnica de la puesta en funcionamiento debe poner énfasis en aspectos como, la distribución de espacios de parqueo de vehículos, el atraque de embarcaciones y la exposición y venta de productos.

Figura # 1. PLAN DE ACCIÓN

Principales Nivel de conocimiento del proyecto.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

INCOPESCA. Foro de alternativas para la comercialización de productos pesqueros de Costa Rica. 1998.

FAO. Resumen informativo sobre pesca por países. Enero 1996.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario Ley # 6141, Ley de creación. Noviembre de 1977.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. Estudio de evaluación estratégica del PIMA. Junio de 1994.

Hernández Sampieri, Roberto, et. al. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, 1991.

Instituto Centroamericano de Administración Pública. Guías para la elaborar el diseño administrativo para la ejecución del proyecto. Curso sobre Gerencia de proyectos. San José Costa Rica. 1998

Espinoza Vergara, Mario, Curso: Programación y Evaluación de Proyectos Sociales, Centro Nacional de Desarrollo estratégico e información en salud y seguridad social. Depto. Salud Social. CCSS. Sin fecha.

Cedeño Gómez, Álvaro. “Administración de la empresa”. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Segunda edición. 1984

Certo, Samuel. Administración moderna. Editorial Interamericana, México 1987 .

Koonzt Harold y Weirich, Heinz. Elementos de administración. Quinta edición ed. Mc graw hill 1992, 565 pp.

Stones, James A. y Charles Wankel. Administración. Tercera edición editorial Prentice Hall Hispanoamericana.1989, 826 pp.

Leñero, José. Teoría de sistemas y administración de proyectos. Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP, San José, Costa Rica, 1993.

Rosales Posas, Ramón. “Formulación y Evaluación de Proyectos”. Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP. Documentos del Curso-Taller de Formulación y Evaluación de Proyectos. 1999.

Rosales Posas, Ramón. El ciclo de Vida de los Proyectos y la Fase de Preinversión. ICAP Área de Proyectos. San José, Costa Rica. 1992

Pichardo M, Arlette. Evaluación del Impacto Social. Editorial de la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica, 1989.

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Editorial Espasa Calpe, Madrid. Vigésima Primera Edición, 1992

Cedeño Gómez, Álvaro. “Administración de la empresa”. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Segunda edición. 1984

Espinoza Vergara, Mario, Curso: Programación y Evaluación de Proyectos Sociales, Centro Nacional de Desarrollo estratégico e información en salud y seguridad social. Depto. Salud Social. CCSS. 1985.

Zubizarreta G., Armando. La aventura del trabajo intelectual. Fondo educativo Interamericano, S.A. Lima Perú, 1980

Hernández Sampieri, Roberto, et. al. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, 1991, 505 pags.

Kerlinger, Fred N. Investigación del comportamiento. Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1992.

Ander Egg, Ezequiel. Técnicas de investigación social. Segunda edición, Ed. Humanistas, Buenos Aires, Argentina, 1989.

Arellano, Jaime. Elementos de investigación. Segunda Edición. Editorial Tecnos S.A. Madrid, España. 1986

Arellano G., F. Jaime. "Elementos de Investigación. La investigación a través de su informe". Editorial de la Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. 1990 240 p.

Sierra Bravo, R. Técnicas de investigación Social. Décima Edición. Editorial Paraninfo S.A. España. 1995.

Gómez Barrantes, Miguel. Temas de Estadística General. Publicaciones de la U.C.R., Instituto de Estadística, Costa Rica, 1972.

Zorrilla Arena, Santiago, Torres Xamar, Miguel. Guía para elaborar la tesis. Editorial Mc Graw Hill.de México. 1992,.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Anguera, María Teresa. Metodología de la observación en las ciencias humanas. Tercera edición. Ediciones Cátedra.1985.

Arellano, Jaime. Elementos de investigación. Segunda Edición. Editorial Tecnos S.A. Madrid, España. 1986.

Azofeifa, Isaac Felipe. “Guía para la investigación y desarrollo de un tema”. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. 1986 79 p.

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Tercera edición. Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V. 1995.

Blanc Masias, Marcelo. Aprender a Aprender. Editorial Universidad Estatal a Distancia. .San José, Costa Rica, 139 pp , 1978

Blanc Masías, Marcelo. “Como investigar”. Editorial de la Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. 1984 97 p.

Casalvolone, Carmen Ma. / Salazar Mora, Orlando. “El proceso de investigación” Editorial Nueva Década, San José, Costa Rica. 1984 46 p.

Delp, Peter. Análisis de proyectos. Primera edición. Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP, San José, Costa Rica, 1987.

Fuentes Mohr, Fernando. Análisis técnico para proyectos de desarrollo. Segunda edición. Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP, San José, Costa Rica, 1992.

Gutiérrez Sáenz, Raúl/Sánchez González, José. “Metodología del Trabajo Intelectual”. Cuarta Edición. Editorial Esfinge, S.A. México, 1978.

Mintzberg, Henry y Quinn, James B. El Proceso estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. Segunda Edición 1993.

Quesada B., Alberto. Viabilidad Social para la creación de un albergue geriátrico en Santa Ana. Tesis ULACIT.

Sanín Ángel, Héctor. Proyecto, ambiente y gerencia estratégica. En Manual de Proyectos de Desarrollo Local. Volumen III Ejecución y Gerencia. IULA/SECADLE. Ecuador. 1992. pp. 65-77.

Sapag Chain, Nassir ; Sapag Chain, Reynaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Segunda edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. de C.V. México 1989

Steiner, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA, México, 1987.

Stoner, James, Freeman, Edward .Administración. Quinta edición, ed. Prentice Hall 781pp. Mexico1994.

Terry, George. Principios de Administración. Editorial EL Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1981.

Zubizarreta G., Armando. La aventura del trabajo intelectual. Fondo educativo Interamericano, S.A. Lima Perú, 1980.

Declaración jurada

San José 20 de setiembre del 2001.

Bajo la fe de juramento declaro que este trabajo es de mi propia autoría y que en el no he reproducido como si fueran míos, total o parcialmente lo expresado por otras personas en libros impresos o no; sino que he destacado entre comillas, los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rodrigo Li Guzmán', with a long horizontal flourish extending to the left.

Rodrigo Li Guzmán
Ced. 1-542-131

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista n #1

**Dirigida a los actores calificados como Promotores al proyecto
(Junta Directiva PIMA, Gerente General PIMA, Jefe del Dpto. Técnico)**

**Estudio de viabilidad para la creación por parte del PIMA de una Lonja
pesquera en Puntarenas**

La información que se requiere se refiere a las Variables: Promotores,
Fortalezas, Oportunidades, y Debilidades.
Su uso será restringido a los propósitos de la investigación
Le agradezco su amabilidad

San José, Costa Rica
junio, 2001

I Parte.

Variable: Promotor.

1. ¿Conoce usted el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Por qué se promueve la ejecución del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

II. Parte.

Variable: Fortalezas.

Escriba dentro del cuadro:

--

1. ¿Considera usted que existe estabilidad política para el desarrollo del proyecto?

Observaciones _____

2. ¿Cuenta la organización con suficientes recursos (financieros-logísticos) para ejecutar el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

3. ¿Qué otras fortalezas considera usted que tiene la organización para lograr el éxito de este proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

III Parte.

Variable: Debilidades.

1. ¿Cuáles políticas gubernamentales afectan o pueden llegar a incidir en el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Tiene su organización dependencias en el área de influencia del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

3. ¿Considera usted que existen otras debilidades en el interior de su organización para que no se puede obtener éxito en el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

IV. Parte.

Variable: Oportunidades.

1. ¿Conoce los impactos del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Qué beneficios obtiene el PIMA como promotor del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

3. ¿En cuáles etapas le interesa participar en el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

4. ¿Qué sugeriría usted que sería necesario para lograr éxito del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

ANEXO 2

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista n #2

Dirigida a los actores considerados como Aliados al proyecto

(Presidente Ejec. INCOPECA, Jefe Depto. Mercadeo INCOPECA, Jefe de extensión y capacitación INCOPECA, Director Mercadeo CNP, Director Ejecutivo Cámara Puntarenense Pescadores, Presidenta de la Cámara de pescadores artesanales y a un empresario exportador).

Estudio de viabilidad para la creación por parte del PIMA de una Lonja pesquera en Puntarenas

La información que se requiere se refiere a las variables Aliado, Fortaleza y Oportunidades

Su uso será restringido a los propósitos de la investigación

Le agradezco su amabilidad

San José, Costa Rica
Junio, 2001

I. Parte.

Variable: Aliado.

1. ¿Conoce usted el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Por qué se consideran aliados del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

II. Parte

Variable: oportunidad

1. ¿En cuáles etapas del proyecto le interesa participar?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Qué beneficios pretende obtener con la ejecución del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

3. ¿Qué posibilidades considera usted del éxito de la lonja?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

4. ¿Qué sugiere usted debería hacerse para lograr el éxito de la operación de la lonja?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

III. Parte

Variable: Fortaleza.

1. ¿Tipo de relación que tiene con los promotores del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Tiene su organización dependencias en el área de influencia del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

ANEXO 3

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista n #3

**Dirigida a los actores considerados como Oponentes al proyecto.
(tres propietarios de centros de recibo de pescado, Presidente de
ASEPEMA)**

**Estudio de viabilidad para la creación por parte del PIMA de una Lonja
pesquera en Puntarenas**

La información que se requiere se refiere a las variables Oponente,
Oportunidades y Amenazas.
Su uso será restringido a los propósitos de la investigación
Le agradezco su amabilidad

San José, Costa Rica
junio, 2001

I. Parte

Variable: Oponente.

1. ¿Conoce usted el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Es su opinión contraria al establecimiento de una lonja en Puntarenas?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

II. Parte

Variable: Oportunidades.

1. ¿Sabe lo que es una lonja?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

2. ¿Qué aconsejaría para divulgar el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

III. Parte

Variable: Amenazas.

1. ¿En qué lo afecta la ejecución del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

ANEXO 4

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista n #4**Dirigida a los actores definidos como Neutrales al proyecto**

(Representante de medio de comunicación escrita local, Sacerdote auxiliar de la Catedral de Puntarenas y el coordinador de proyectos especiales del Ministerio de Planificación –MIDEPLAN-)

Estudio de viabilidad para la creación por parte del PIMA de una Lonja pesquera en Puntarenas

La información que se requiere se refiere a las variables: Neutral, Oportunidades y Amenazas

Su uso será restringido a los propósitos de la investigación

Le agradezco su amabilidad

San José, Costa Rica
junio, 2001

I. Parte

Variable: Neutrales

1. ¿Conoce usted el proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

Observaciones _____

2. ¿Qué opina de la participación de su organización en un proyecto como la Lonja?

Escriba dentro del cuadro:

Observaciones _____

3. ¿Participaría en un proyecto como el que se pretende desarrollar?

Escriba dentro del cuadro:

Observaciones _____

II. Parte

Variable: Oportunidades.

1. ¿Qué aspectos considera prudente tener en cuenta para colaborar con el éxito del proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

Observaciones _____

2. ¿Cómo llegarles a los agentes para que le tengan confianza al promotor o al proyecto?

Escriba dentro del cuadro:

Observaciones _____

III. Parte

Variable: Amenazas.

1. ¿Cómo visualiza la problemática de pescadores?

Escriba dentro del cuadro:

--

Observaciones _____

