



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

TEMA: Influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo socioeconómico de la cooperativa COMJOPROC R.L, del departamento de Matagalpa, período 2014-2015.

**Tesis de grado para optar al título de:
Máster en Gerencia Empresarial**

Autora:

Lic. Ana María Osegueda Tinoco

Tutor:

Ph.D. Juan Ignacio Alfaro

Matagalpa, Agosto 2017



DEDICATORIA

Al finalizar este trabajo me doy cuenta de los años invertidos, el esfuerzo y la perseverancia, de siempre seguir en la lucha y no desistir, es por eso que lo dedico a Dios por reconfortarme cada día de vida y la ser la luz que guía mis pasos, razón por la que estoy culminando este trabajo.

A mis padres por ser los ángeles de mi guarda y estar pendientes de mi desempeño, dándome cada día los mejores consejos.

A mis hermanos y amigos que siempre me motivan a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme la vida, salud y fuerzas para terminar mi maestría.

A mis padres, familiares y amigos por apoyarme siempre de la mejor forma posible.

Agradezco infinitamente a la UNAN-Managua, por darme la oportunidad de formarme como una profesional y a su equipo de docentes que compartieron sus conocimientos.

A mi tutor: Msc. Juan Ignacio Alfaro por orientarme e impulsarme a terminar mi investigación.

A los asociados y miembros directivos de COMJOPROC R.L por abrirme las puertas de su empresa y poder realizar mi investigación.

Lic. Ana María Osegueda Tinoco

CARTA AVAL



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“Año de la Universidad Emprendedora”

Matagalpa, 21 de julio del 2017

La tesis “Influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo de la cooperativa COMJOPROC R.L, del departamento de Matagalpa, período 2014-2015.” realizada por la Licenciada Ana María Osegueda Tinocoha sido acompañada y revisada y me es grato comunicar que cumple con los requisitos para optar al título de Maestra en gerencia empresarial.

Un estudio de caso sobre el cooperativismo y su relación con la cooperación externa. Un sector fundamental para el aporte productivo y generador de empleo en nuestro Departamento que aportan recomendaciones valiosas para ambos actores y nuevas líneas de investigación para otras investigaciones. Reconocer la rigurosidad metodológica con la que aborda su estudio. Felicitarle por el esfuerzo y desearle suerte en su defensa.

Juan Ignacio Alfaro Mardones

Ph. D. Profesor titular UNAN Managua

Tutor tesis graduación

altarrib@ibw.com.ni

| | |
|---|-----------|
| INDICE | |
| I.INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. ANTECEDENTES..... | 3 |
| II JUSTIFICACIÓN..... | 6 |
| IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 7 |
| V. OBJETIVOS..... | 8 |
| 5.1 Objetivo General..... | 8 |
| 5.2 Objetivos Específicos: | 8 |
| VI MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 6.1 Cooperación de SWISSAID..... | 9 |
| 6.1.1 Indicadores de proyectos financiados | 10 |
| 6.1.1.1 Fortalecimiento organizativo | 10 |
| 6.1.1.2 Calidad total | 13 |
| 6.1.1.3 El benchmarking..... | 14 |
| 6.1.1.4 Fortalecimiento de capacidades técnicas | 16 |
| 6.1.1.5 Inversiones económicas productivas | 16 |
| 6.1.1.6 Fortalecimiento institucional | 20 |
| 6.2 Desarrollo cooperativo empresarial..... | 21 |
| 6.2.1 Definición | 21 |
| 6.2.2 Características..... | 22 |
| 6.2.3 Marco legal de la empresa cooperativa en Nicaragua..... | 23 |
| 6.2.4 Valores cooperativos | 24 |
| 6.2.5 Principios cooperativos..... | 24 |
| 6.2.6 Desarrollo económico | 27 |
| 6.2.6.1 Ahorro cooperativo..... | 28 |
| 6.2.6.2 Gobernabilidad | 29 |
| 6.2.7 Desarrollo social..... | 29 |
| 6.2.7.1 Estructura social de una empresa cooperativa..... | 30 |
| 6.2.7.2 El rol de las cooperativas como elementos de cohesión social..... | 31 |
| 6.2.7.3 Capacitación y fortalecimiento social | 33 |
| 6.2.7.4 Responsabilidad social | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2.7.5 Derecho cooperativo | 35 |
| 6.2.7.6 Asociatividad | 36 |
| 6.2.7.7 Democracia cooperativa | 37 |
| 6.2.7.8 Calidad de vida | 38 |
| VII PREGUNTAS DIRECTRICES..... | 39 |
| VIII DISEÑO METODOLÓGICO..... | 40 |
| X. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 47 |
| 10.1. Fortalecimiento organizativo | 47 |
| 10.1.1 Planeación estratégica | 47 |
| 10.1.2 Reingeniería de procesos..... | 48 |
| 10.2 Calidad Total | 50 |
| 10.2.1 Satisfacción al cliente..... | 50 |
| 10.3 Benchmarking | 52 |
| 10.3.1 Nivel de Desempeño | 52 |
| 10.4 Fortalecimiento de las capacidades técnicas..... | 55 |
| 10.4.1 Capacidades técnicas | 55 |
| 10.5 Inversiones económicas productivas | 59 |
| 10.5.1 Asignación de recursos financieros..... | 59 |
| 10.6 Fortalecimiento Institucional..... | 64 |
| 10.6.1 Planes de negocio | 64 |
| 10.6.2 Capital de trabajo..... | 65 |
| 10.7 Desarrollo Económico | 69 |
| 10.7.1 Ahorro Cooperativo | 69 |
| 10.8 Desarrollo Social | 73 |
| 10.8.1 Estructura Social | 73 |
| 10.8.2 Capacitación y Fortalecimiento Social | 76 |
| 10.8.3 Responsabilidad Social..... | 77 |
| 10.8.4 Derecho Cooperativo | 78 |
| 10.8.5 Asociatividad | 79 |
| 10.8.6 Democracia Cooperativa..... | 80 |
| 10.8.7 Calidad de Vida | 81 |
| XI. CONCLUSIONES..... | 85 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| XII. RECOMENDACIONES..... | 86 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 87 |

RESUMEN

La presente investigación está orientada al análisis de la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo de la cooperativa COMJOPROC R.L ubicada en el departamento de Matagalpa, durante el periodo 2014-2015. Para ello es necesario el uso de técnicas como entrevista, encuesta y grupo focal, donde participaron asociados, miembros de los consejos directivos, personal de gerencia y líderes de los diferentes grupos comunitarios. Se realizó bajo el enfoque cuantitativo utilizando elementos cuantitativos, con un nivel de profundidad de estudio de casos, de corte transversal y diseño no experimental. La importancia de ésta investigación es que brinda a la cooperativa una fuente de información basada en el trabajo que realizan, donde se identifican problemáticas y se proponen acciones, a su vez sirve al organismo donante como referencia de evaluación y seguimiento sobre la colaboración realizada a dicha cooperativa. Se concluye la investigación argumentado que SWISSAID como el organismo de cooperación hacia COMJOPROC R.L, ha influido en forma positiva en el desarrollo de la misma, solidificando las bases de la organización y poniendo a la disposición de la cooperativa un capital de trabajo, sin embargo la cooperación siempre quiere beneficiar a más jóvenes aunque no estén en la cooperativa y esto limita a que la administración como tal, no se enfoque el bienestar de sus asociados y de la empresa por seguir los lineamientos del organismo donante, además la poca participación de los asociados tanto en ámbito financiero, como en el social estanca el desarrollo de cooperativa. Algunas de las recomendaciones hacen énfasis en mejorar la comunicación y participación de los asociados, crear manual de procedimientos mejorar los procesos, evaluar el desempeño de los colaboradores así como la búsqueda de nuevos financiamientos.

Palabras claves: Participación, Cooperación externa, Desarrollo cooperativo.

SUMMARY

The present investigation is oriented to analyze the influence of the cooperation of the SWISSAID organization in the development of the cooperative COMJOPROC R.L located in the department of Matagalpa during the period 2014-2015. To do this, it was necessary to use techniques such as interview, survey and focus group, which involved associates, members of the boards of directors, management staff and leaders of different community groups. The importance of this research is that it provides the cooperative with a source of information based on the work they carry out, where problems are identified and solutions are proposed. In turn, it serves the donor agency as a reference for evaluation and follow-up on collaboration cooperative. The investigation is concluded that SWISSAID as the cooperation agency towards COMJOPROC RL, has positively influenced the development of the same, solidifying the bases of the organization and making available to the cooperative working capital, however the Cooperation always wants to benefit more young people even if they are not in the cooperative and this limits that the administration as such does not focus the welfare of its associates and the company to follow the guidelines of the donor organism, in addition the little participation of the associates as much In the financial sphere, as in the social stagnation of cooperative development. Some of the recommendations emphasize improving the communication and participation of the associates, creating procedures manual to improve processes, evaluating the performance of the collaborators as well as the search for new financing.

Key words: Participation, External cooperation, Cooperative development.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa cooperativa hoy en día constituye una forma organizativa común en Nicaragua y Centro América, es por ello la necesidad de investigar sobre su desarrollo ya que aglutinan gran parte de la población productiva del país. Lo que induce a realizar la presente tesis de investigación la cual busca establecer conocimientos más profundos con relación a la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo de la cooperativa COMJOPROC R.L, para abordar esta temática fue necesario buscar bibliografía acerca del desarrollo de la empresa cooperativa.

El objetivo de ésta investigación es analizar la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo socioeconómico de la cooperativa COMJOPROC R.L, ubicada en el departamento de Matagalpa, municipio San Ramón, durante el periodo 2014-2015, siguiendo una línea de investigación se propondrán soluciones a las dificultades encontradas.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores éste estudio se realizó bajo la definición del paradigma holístico debido a que se puede entender desde diversos puntos de vista, así una forma de ver las cosas como un conjunto, apreciando particularidades y procesos que no permiten percibirse al estudiarse por separado. Tomando en cuenta la subjetividad como un aspecto importante y analizando datos tanto cuantitativos como cualitativos, utilizando tanto la estadística como la interpretación, buscando la claridad de los resultados de la investigación.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es análisis de casos, en la investigación se analizó el comportamiento de una variable en base a los elementos o componentes de otra que es conocida.

Por su orientación en el tiempo es de tipo transversal, el tipo de diseño es no experimental, la investigación se limita a evaluar en base al conocimiento del desarrollo de variables sin influir en sus efectos, seleccionando unidades de análisis para su comprensión. Se utilizarán entrevistas, encuestas y grupo focal.

Este documento consta de 12 capítulos, la primera parte comprende: justificación, problemática y objetivos, además del sustento teórico de la investigación, la segunda parte con el marco de intervención comprende: el diseño metodológico y, preguntas directrices y operacionalización de variables y una tercera parte donde se discuten los hallazgos y en base a ello se presentan las conclusiones y recomendaciones, finalizando el documento con bibliografía y anexos.

II. ANTECEDENTES

En las cooperativas se promueve la acción empresarial para fomentar el desarrollo socioeconómico, asociada a muchas situaciones de pobreza, se observa la presencia significativa de organizaciones empresariales tipo cooperativo. Este hecho puede ser estudiado de modo tan amplio que abarque al conjunto de grandes regiones deprimidas del planeta.

Es por ello que se realizó un estudio sobre la Valoración de las investigaciones realizadas en el ámbito de los grupos empresariales cooperativos y en particular sobre los diversos estudios centrados en el sector del crédito cooperativo (CIRIEC-España, 2006).

Como resultado de esta investigación se constató la existencia de un gran interés por esta materia por un amplio y creciente espectro de investigadores españoles pertenecientes a diversas universidades y en algunos casos al ámbito profesional. Aunque la mayor parte de las investigaciones realizadas se han dirigido de manera general al crédito cooperativo o a la banca cooperativa, también se han observado numerosos estudios centrados en los diferentes subsectores del crédito cooperativo en España sobre todo en el análisis económico y financiero de las cajas rurales aun siendo entidades sin personalidad jurídica propia y con un tamaño relativamente pequeño en comparación con el resto de intermediarios financieros, su situación de incertidumbre genera cierto interés en los investigadores.

La influencia del trabajo cooperativo en el aprendizaje del área de economía en la enseñanza secundaria(Varela, 2012).

El objetivo de esta investigación fue analizar la influencia del método cooperativo como potenciador de la enseñanza y aprendizaje de contenidos económicos empresariales, como método idóneo de gestión y participación en el aula y como favorecedor de la adquisición de las competencias básicas de aprender a aprender y social ciudadana en las materias de iniciativa emprendedora, que cursa el alumnado de

4° de la educación secundaria obligatoria y de economía de 1° de bachillerato en diferentes contextos educativos.

En esta investigación se plantearon, desarrollaron y evaluaron los logros de aplicar una metodología cooperativa en el aprendizaje de nociones económico-empresariales y en la adquisición de competencias básicas de aprender a aprender y social ciudadana en las asignaturas de iniciativa emprendedora y economía.

Concluyendo que el método cooperativo se erige como fórmula eficaz para el aprendizaje de contenidos económicos, pero sobre todo constituye una herramienta fundamental para dotar al alumnado de habilidades sociales que de otro modo apenas ejercitaría.

Influencia de la publicidad impresa en los anuncios comerciales expuestos para el instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) en el año 2014(Chavarria & Carrión, 2014).

El objetivo de este estudio fue conocer las distintas estrategias de comunicaciones integradas para el buen funcionamiento de la publicidad impresa en el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

Este estudio concluyó desarrollando un caso práctico sobre el INFOCOOP a través de diferentes tipos de publicidad, logrando la persuasión de asociados y asociadas a través de cartillas, brochures y stand publicitarios donde se lograron los objetivos de la publicidad.

Análisis de las finanzas personales y su efecto en el desarrollo socioeconómico de socios y socias de la cooperativas de viviendas COVISCOF, R.L Departamento de Estelí, I semestre 2015 (Obregón, 2016).

Los objetivos de ésta investigación fueron: Diagnosticar la situación socioeconómica de los socios y socias de la Cooperativa, identificar los indicadores de finanzas personales aplicables a los socios y socias de la Cooperativa, valorar el efecto de las finanzas Personales en el desarrollo socioeconómico de los socios y socias de la

Cooperativa y proporcionar herramientas financieras a los socios y socias de la Cooperativa, para la toma de decisiones sobre sus Finanzas Personales.

Los resultados obtenidos en ésta investigación indican que la falta de desarrollo económico de los socios es producto del desconocimiento y no aplican las técnicas de finanzas personales y la aplicación de un programa de educación financiera permitirá a los socios y socias adquirir conocimientos básicos y disciplinarse en ahorro, gastos, deudas, presupuesto entre otros indicadores de las finanzas personales.

Impacto de PRODECOOP R.L en el desarrollo humano de asociados (as) a sus cooperativas de base en la región I, las Segovia, Nicaragua,2009(Cáseres, 2009).

El objetivo de ésta investigación es determinar el Impacto de PRODECOOP R.L en el desarrollo humano de asociados (as) a sus cooperativas de base en la región I, las Segovia, Nicaragua,2009(Cáseres, 2009).

Concluye que existe falta de documentación del impacto de PRODECOOP en el desarrollo humano, ya que una vez aplicado todos los índices multidimensionales del desarrollo humano (Ingresos, logros educativos, nutrición, calidad de vivienda, seguridad y participación), este es mayor en los asociados y menor en los no asociados, reafirmando la hipótesis planteada “El nivel de desarrollo humano por asociados a cooperativas de base, se debe al apoyo recibido por PRODECOOP.

Luego de una búsqueda de investigaciones relacionadas con la empresa cooperativa y encontrar que hasta el momento son pocos los trabajos investigativos relacionados con el desarrollo cooperativo, surge la necesidad de seguir indagando sobre la empresa cooperativa y su modelo de trabajo. A su vez se refleja la necesidad de promoción de cooperativismo como un modelo de desarrollo social.

II JUSTIFICACIÓN

El análisis de la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo socioeconómico de la cooperativa COMJOPROC R.L, se realizó porque la cooperativa enfrenta problemas económicos que no permiten su desarrollo como empresa aún contando con el apoyo de un organismo externo.

El propósito de esta investigación fué hacer un análisis de la cooperación de SWISSAID en el desarrollo de la cooperativa COMJOPROC R.L, iniciando con una descripción del cumplimiento de los proyectos que financia SWISSAID a la cooperativa, lo que permitió identificar las dificultades, las cuales hacen más énfasis en el área administrativa. Este estudio es importante dado que la mayoría de los indicadores están dirigidos en primer lugar al fortalecimiento organizativos e institucional y luego al fortalecimiento económico y social de las áreas sensibles de las empresas y si el área administrativa presenta dificultades, es difícil lograr un avance en las demás áreas de la empresa.

Los resultados de esta investigación son de utilidad para la cooperativa y sus asociados ya que genera un plan de acción que a través de su ejecución mejoraran la administración y ejecución del proyecto, estas acciones fortalecerán los conocimientos de los asociados y mejoraran el involucramiento, lo que permite que se sientan más motivados y las decisiones que tomen les facilite el mejor aprovechamiento de los recursos tanto internos como externos.

Además los resultados de esta investigación se presentan al organismo SWISSAID, los cuales sirvieron como referencia de evaluación y seguimiento sobre la colaboración realizada a dicha cooperativa.

Esta investigación es una fuente de información para los asociados de estas cooperativas y como material bibliográfico para posteriores investigaciones.

La autora profundizó sus conocimientos acerca de las cooperativas y el aprovechamiento de los recursos. Además servirá para cumplir con el requisito de graduación como maestra en gerencia empresarial.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la cooperativa COMJOPROC R.L, existe insostenibilidad económica debido a la falta de integración oportuna de los asociados y especialmente de los consejos directivos (Consejo de administración, junta de vigilancia y comité de educación) en el ordenamiento del área administrativa, referido específicamente al cumplimiento del proceso administrativo, y la falta de manuales, que oriente la funcionabilidad de la empresas, también la falta de interés en la ejecución de las ideas de negocio financiadas con fondos externos provenientes del organismo SWISSAID.

Estas iniciativas de negocio son las que proveen ingresos a la cooperativa para su operación, y su vez aportan al desarrollo económico de los asociados que las administran.

Además la cooperativa cuenta con un fondo rotativo, para otorgar financiamiento a los asociados especialmente para la producción de granos, establecimiento de pequeñas iniciativas de negocio entre otros, este es un fondo aportado por SWISSAID para la cooperativa. Las ganancias por intereses que generan los créditos son reinvertidos, lo que incrementa el fondo y aumenta la posibilidad de beneficiar a otro joven, esta posibilidad disminuye cuando un asociado que cuenta con un crédito vigente no cumple con su obligación de cancelar su crédito y cae en mora, lo que ocurre por diversas situaciones muchas de ellas relacionadas por las pérdidas de cosecha, las bajas en los precios al momento de comercializar, así como la disponibilidad de pago del beneficiario del crédito.

Los fondos otorgados por SWISSAID se limitan al fortaleciendo organizacional y el desarrollo económico a través de iniciativas de negocio, esto conlleva a que algunos jóvenes así como los ingresos percibidos por sus propias iniciativas de negocio y si no hay avances o cambios positivos en la cooperativa referente a estos dos fuertes, será menos atractiva para la cooperación. A través de esta investigación se propone un plan de acción que con su ejecución permita la mayor integración de los asociados y por ende mejorar el desarrollo de la cooperativa.

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General:

Analizar la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo socioeconómico de la cooperativa COMJOPROC R.L ubicada en el departamento de Matagalpa, municipio San Ramón, durante el periodo 2014-2015.

5.2 Objetivos Específicos:

- 1.1 Describir el cumplimiento de los indicadores de los proyectos ejecutados por la cooperativa COMJOPROC R.L, en conjunto con SWISSAID.
- 1.2 Identificar las dificultades en el cumplimiento de los indicadores de los proyectos, en conjunto COMJOPROC R.L –SWISSAID.
- 1.3 Evaluar el desarrollo cooperativo de COMJOPROC R.L., vinculado al organismo SWISSAID.
- 1.4 Proponer plan de acción para mejorar las dificultades encontradas sobre desarrollo socioeconómico de la cooperativa COMJOPROC R.L., vinculadas a los proyectos con SWISSAID.

VI MARCO TEÓRICO

6.1 Cooperación de SWISSAID

Las estrategias de la cooperación internacional se han basado mayormente en teorías sobre el desarrollo que contemplan al conocimiento como un elemento central para la mejora de las condiciones de vida y el progreso económico y social (Sebastian, 2007).

Las teorías sobre el desarrollo que han fundamentado las estrategias de la cooperación internacional siempre han contemplado el papel del conocimiento como un elemento central para la mejora de las condiciones de vida y el progreso económico y social. Sin embargo, la conceptualización del conocimiento y su tratamiento práctico en acciones e intervenciones por parte de organismos internacionales y agencias de cooperación han estado condicionados por múltiples factores, algunos debidos a su propia visión e intereses políticos y otros debidos a las limitaciones de los diferentes actores involucrados.

La cooperación financiera entre SWISSAID y COMJOPROC R.L comprendida entre el periodo 2014- 2015, consta de dos proyectos dirigidos a comunidades rurales específicamente a grupos juveniles, con el objetivo de aportar al desarrollo e independencia económica de los jóvenes.

Los proyectos como resultado de un trabajo consecutivo abordan el fortalecimiento organizativo, donde data de planificación de actividades, sesiones con las personas involucradas, capacitaciones sobre aspectos organizativos, como un segundo lineamiento se aborda el fortalecimiento de las capacidades técnicas donde se promueve la educación básica y técnica de los asociados.

Un tercer lineamiento es inversiones económicas productivas donde el proyecto pone a disposición de la administración de la cooperativa un fondo para crédito juvenil especialmente para producción e ideas emprendedoras. Un cuarto lineamiento es el fortalecimiento institucional abordando el desarrollo de iniciativas de negocio que

fomenten la sostenibilidad de la cooperativa. Según contrato de cooperación (SWISSAID Nicaragua, 2014)

6.1.1 Indicadores de proyectos financiados

6.1.1.1 Fortalecimiento organizativo

El fortalecimiento organizacional se enfoca a inducir las condiciones necesarias para que la organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como el cumplimiento de sus compromisos a fin de asegurar su continuidad y crecimiento(SWISSAID Nicaragua, 2014).

Manejar adecuadamente el proceso de fortalecimiento de una organización implica poner atención y trabajar tres elementos: Cultura organizacional, tecnología, comportamiento humano. No es posible mejorar solamente los procesos o fortalecer la estructura, sin una cultura organizacional, se requiere tiempo y conocimiento de estrategias ya que por nuestra naturaleza humana nos resistimos a cambiar de paradigmas.

Muchas organizaciones nicaragüenses presentan debilidades a la hora de identificar sus problemáticas y tratar de formalizarlas en proyectos de gestión como una instancia para generar acciones y obtener financiamiento externo que refuerce los recursos locales.

6.1.1.1.1 Planeación estratégica

Es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades, los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantengan saludable a la empresa(Kotler, 2002).

Desde el punto de vista de Zabala(2005) planear es dejar de improvisar, es proveer y proyectar hacia el futuro. Es pensar antes cual es el mejor camino para llegar, significa ir avanzando cada vez más, de la improvisación a la planeación de lo menos planeado a lo más planeado.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro involucrando a su recurso humano como parte integral de la empresa.

La planeación se expresa como la idea de hacer planes, debido a la necesidad de poner mucho cuidado y orden sobre lo que se desea hacer en el futuro, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Cuando se cuenta con los elementos necesarios para un buen plan existen mayores posibilidades de éxito para las empresas.

En la práctica empresarial es frecuente encontrar casos en los que se intenta implantar una estrategia determinada sin tener en cuenta la preparación o actitud de las personas, la cultura de la organización o la disponibilidad de una estructura que permita alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia. El desarrollo futuro del país requerirá de un crecimiento planeado, no será deseable la construcción de obras que no cumplan un papel socio económico, el desarrollo de proyectos constituye un elemento fundamental del proceso general de planeación, no solo por su relación directa con la fase de programación, de la que forma parte; si no sobre todo porque en los proyectos se producen integralmente todas las fases del proceso: diagnóstico, programación, discusión, formulación y selección de alternativas, instrumentación y evaluación. El desarrollo de proyectos comprende tanto su diseño o formulación como la gestión de su instrumentación, evaluación y control, constituye sin duda uno de los elementos más dinámicos del proceso, representando la frontera misma de la planeación (Álvarez, 2004).

La planificación ayuda a una organización a trazar un rumbo para el logro de sus objetivos. El proceso se inicia con la revisión de las operaciones actuales de la organización y la identificación de lo que es necesario mejorar operativamente, la planificación implica anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y

determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado, el éxito lo puede medir, ya sea en términos financieros o en relación a las metas planteadas.

Mejorar la competitividad, así como estar a la vanguardia innovando de manera continua y acertada para mantenerse y crecer en este mundo globalizado y tecnológico es el reto de toda organización y muchas veces hay temor y resistencia al cambio, esto lo viven todas las organizaciones, ya sean pequeñas o grandes por eso es importantes hacer una planeación estratégica, la cual ayuda a predecir cuales serían los diferentes escenarios de lo que podría suceder y tomar decisiones al respecto, en este proceso se ven involucradas todas las áreas de la empresa.

6.1.1.1.2 Reingeniería de procesos

Rediseño de los procesos de negocios que atraviesan diferentes unidades de la empresa, y cuya efectividad no recae en un solo individuo de forma plena (Hax & Majluf, 2002).

La reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o cambio drástico de un proceso, es comenzar de nuevo de cero, es un cambio de todo o nada. También significa el abandono de viejos procedimientos y búsqueda de trabajo que agregue valor al consumidor, así como organizar la empresa alrededor de los procesos. (Masa & Escalera Izquierdo, 2008)

La reingeniería de los procesos es un análisis de diseño y la reconstrucción fundamental de los procesos de negocio para lograr mejorar tanto en costos, calidad, servicio y rapidez. Está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo, también debe establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos.

El interés de la reingeniería proviene del hecho de que grandes empresas que responden de manera innovadora a fuertes presiones competitivas y de recesión las que fuerzan a desarrollar respuestas radicales que les permiten sobrevivir y mejorar su rendimiento. La reingeniería está dada en función de reducción de costos, mejoras de calidad y servicio, así como la rapidez productiva.

6.1.1.2 Calidad total

Fenómeno moderno de administración y gerencia que interpreta la empresa como un sistema abierto, dirigido hacia la satisfacción total del cliente y al estímulo de la productividad, educación, comunicación, responsabilidad, autocrítica, empatía, confianza y ayuda mutua(Prieto, 2012).

La calidad total está enmarcada a satisfacer la necesidad de los clientes, razón por la que hoy en día las empresas están en constantes cambios que van desde el rediseño de sus productos, condiciones óptimas de trabajo, capacitación de sus colaboradores sobre la venta y asistencia de su clientes. Para obtener la calidad total es necesario que la cadena de suministro sea eficiente, las condiciones en las que se elabore los productos sean las más óptimas, la maquinaria cumpla con los requerimientos necesarios de operación y el personal este satisfecho y motivado.

De esta manera el enfoque al cliente se dirige también al cliente interno por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente, de igual modo la mejora continua no se dirige únicamente a los procesos productivos, sino a la mejora de todos los procesos de la organización.

Las grandes empresas están utilizando el concepto de calidad total, buscando mejores utilidades y mantener un posicionamiento en el mercado, sin embargo en Nicaragua, la mayoría de las empresas son pequeñas albergando una gran cantidad de colaboradores como es el caso de las cooperativas, no es posible aplicar el concepto de calidad total ya que operan con recursos limitados.

6.1.1.2.1 Satisfacción al cliente

Desde el punto de vista de Couso (2005) el servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso, el servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos.

Según Maslow (1987) la satisfacción genera nuevos deseos (necesidades) y estas se organizan en jerarquías de prepotencia, el ser humano es un ser deseante y rara vez alcanza un estado de plena satisfacción excepto por periodos cortos.

El bienestar humano es un concepto enormemente complejo y abstracto cuya comprensión ha suscitado tradicionalmente grandes dificultades interpretativas. Estas dificultades han dado pie a múltiples teorías en cuanto a sus componentes y dimensiones que aun hoy se han traducido en un consenso ampliamente aceptado sobre el mismo (Groppa, 2004).

La satisfacción al cliente está relacionada con el marketing, y es un sentimiento que experimenta el cliente con relación a un producto o servicio adquirido o consumido, cuando este cubre de forma plena las expectativas esperadas por el cliente.

Hoy por hoy se encuentran gran cantidad de personas insatisfechas con el producto o servicio adquirido, debido a que lo imaginaban diferente, fueron mal atendidos o compraron por impulso.

6.1.1.3 El benchmarking

Es la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducen al desempeño excelente de una compañía, la lucha por ser mejor de lo mejor. Proceso de comparar y medir continuamente una organización con los líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener mayor información que ayude a la empresa a tomar medidas para mejorar su propio desempeño (Prieto, 2012).

A su vez, está relacionado con que las empresas mantengan su posición en el mercado y avancen con su porción, según éste valla creciendo, para ello es necesario que se comparen con la competencia y conozcan el mercado, sus necesidades y prioridades, que permitan tomar decisiones estratégicas para la empresa.

Los estudios de mercado resultan costosos para las empresas y si no destina recursos para ello, no sabrán qué porcentaje del mercado ocupan y muchas veces se sigue elaborando productos que ya dejaron de ser una prioridad para el mercado y la empresa incurre en pérdidas.

6.1.1.3.1 Nivel de Desempeño

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la consciencia de todas las partes involucradas, estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y a reflexionar, con un razonamiento moral igualmente riguroso acerca del rol que desempeñan (Kofman, 2012).

Desde el punto de vista de Vigil(2011) la identidad y el reconocimiento se conciben como procesos y no solo como conceptos; como actividades que conformar, diluye la dicotomía entre interno y externo, público y privado, naturaleza y cultura, biología y tecnología. La identidad y el reconocimiento son procesos metamórficos de la subjetividad que nos abren al futuro de lo que deseamos ser.

Según Hénao (2004) El procedimiento para evaluar un recurso humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

A nivel empresarial es necesario saber el nivel de desempeño de los colaboradores y esto se realiza mediante una evaluación al desempeño, basada en el cumplimiento de sus funciones o tareas asignadas. Tomando en cuenta las responsabilidades y el rendimiento o fruto de su trabajo para la empresa. La evaluación al desempeño da pautas a posibles incentivos para los colaboradores. Cuando en una empresa los colaboradores están motivados y realizan muy bien su trabajo, es posible calificar el desempeño a nivel de empresa.

La mayoría de las empresas pequeñas, por tener escasos recursos no promueven la evaluación al desempeño, dado que generalmente ésta debe realizarla un consultor externo, para que los resultados no se vean sesgados. Al no realizar la evaluación en algunas ocasiones se incentivan a colaboradores que realmente no lo merecen esto genera un descontento para los demás.

6.1.1.4 Fortalecimiento de capacidades técnicas

Según la FAO(2002) las capacidades técnicas son definidas como el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa.

Desde el punto de vista de Joao(2002) la educación es un fenómeno que todos conocemos y que hemos vivido porque es circunstancial al desarrollo del sujeto, de tal forma que sin su concurso no podríamos hablar del ser humano por estos motivos se usa con frecuencia el vocablo educación para otorgar significado a diversos acontecimientos cotidianos que se relacionan con lo educativo.

Desde el punto de vista de Stephen (2004) Las habilidad técnicas comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia, capacidad de trabajar con otras personas comprenderlas y motivarlas.

Se refieren a las capacidades de operar eficazmente sobre los objetos o variables que intervienen directamente en la creación del producto o servicio. Las competencias técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño en función a una actividad determinada.

Para los donantes de fondos las personas deben de adquirir más conocimientos, competencias y aptitudes para fortalecer las capacidades de su organización, alcanzando los objetivos deseados en un entorno adecuado y que perduren en el tiempo. Además tengan la capacidad de comprender las situaciones que afectan a la organización, concibiéndola como un todo, de manera que las decisiones que tomen sean benéficas al núcleo organizativo.

6.1.1.5 Inversiones económicas productivas

Se entiende por inversión la dedicación de unos recursos financieros a la modernización y expansión de los bienes de activo de la empresa, la inversión se lleva a cabo por el empresario cuando existen expectativas de obtener un beneficio futuro(Iborra et.al, 2014).

Según Gitman(2012) se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingreso cuanto ahorrar y como invertir los ahorros. En el contexto de una empresa las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

Invertir es renunciar a satisfacciones inmediatas y ciertas a cambio de unas expectativas, es decir de una esperanza de beneficio futuro, proceso que implica pagos inmediatos y cobros fututos. Una inversión es productiva cuando el dinero se destina a la adquisición, renovación y mejoramiento de bienes y servicios que beneficien a la sociedad, se diferencian del gasto o del consumo ya que el beneficio se espera a largo plazo. Se constituyen con el objetivo de generar valor, como la transformación de materia prima en producto, la siembra de semilla, la construcción de infraestructura.

Las inversiones son necesarias para el desarrollo de la organización, en este caso de la empresa cooperativa, pero a su vez las inversiones personales garantizan a la unidad familiar un ingreso futuro, ya sea en efectivo o la producción como es el caso de la siembras de semilla y compra de alguna maquinaria que ayudara con la producción.

Hoy en día, la inversión más que una oportunidad es una necesidad de subsistencia por lo que se recurre a financiamientos para realizar dichas inversiones, esto muchas veces da resultado positivo, pero en caso negativo, genera un endeudamiento.

6.1.1.5.1 Asignación de recursos financieros

La financiación de la empresa, consiste en obtener los recursos necesarios para adquirir la estructura que se haya proyectado, de la misma forma que la empresa desarrolla con más o menos rigor su actividad productiva ha de desarrollar una actividad financiera planificada que le permita asegurarse de los recursos necesarios. La obtención de los recursos puede hacerse mediante dos vías: recursos propios y recursos ajenos (Martínez , 2010).

Desde la perspectiva de Moral(2002) en el cooperativismo la participación es un concepto que se incluye en la legislación aunque no se relaciona con los trabajadores, si no que se refiere a la participación de los socios en las organizaciones de las que son copropietarios, en la literatura sobre el mundo cooperativo cuando se habla de participación, se refiere básicamente al principio de gestión democrática por parte de los socios.

Según (Coraggio, 2011) el trabajo es la base de la economía. Por lo tanto se plantea el reconocimiento en igualdad de condiciones de todas las formas de trabajo, productivo y reproductivo. Este enfoque del trabajo se consolida con las disposiciones relativas a la inclusión y la no discriminación, la igualdad de género, los derechos reproductivos en el espacio laboral.

La finalidad de distribuir los recursos es siempre la de obtener la máxima productividad posible, sin los recursos un proyecto no podría ser ejecutado. Uno de los aspectos de mayor complejidad en la gestión, es el manejo de los recursos, involucra conocer las características para realizar su asignación de manera más inteligente garantizando que los propósitos puedan cumplirse con la eficiencia ideal.

Además hay que destacar la importancia de la asignación de recursos humanos para garantizar la buena ejecución de recursos financieros. Par que una empresa cumpla con su misión, logre sus objetivos y le entregue resultados favorables a sus propietarios, es necesario que cuente con recursos suficientes, para que contribuyan a una gestión adecuada incrementando la productividad de la empresa.

El sistema financiero actual asigna más recursos para fines productivos, dando pautas a la formación de capital con el fin de recuperar los recursos asignados, el sistema bancario nacional garantiza la recuperación de su capital haciendo buena colocación de su cartera, lo que implica un análisis financiero del postulante a crédito. La propuesta de inversión debe estar bien sustentada y destinada a una actividad productiva específica.

Además de la asignación de recursos para proyectos de inversión, también hay subvenciones o donaciones de recursos monetarios para la ejecución de proyectos

sociales con el fin de beneficiar a grupos de personas generalmente en condiciones desfavorables. Estos fondos son provenientes de entidades de gobierno o son fondos externos.

6.1.1.5.2 Planes de negocio

Un plan no existe en el aislamiento. No debe redactarse y luego archivarse, se remitirá desde luego a los niveles inferiores para comunicar la dirección que sigue la empresa y actividades deben realizar sus elementos, sin embargo casi todos los planes identifican la necesidad de más recursos que deben provenir de fuera de la empresa. Sea como fuere el plan debe convencer a los inversionistas de que apoyarlo es su beneficio (Stutely , 2000).

Según Instituto Politécnico Nacional(2006) un plan de negocio es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Para las empresas el plan de negocios representa un modelo que seguirá, el cual reúne información del negocio, es una explicación escrita del modelo de negocio que se pondrá en marcha, usualmente los planes de negocio quedan obsoletos por lo que las empresas e inversionistas individuales están en constante renovación y actualización aun cuando no se les da el valor real. Para algunos inversionistas es más importante el proceso de planificación donde se adquiere un mayor entendimiento del negocio y las opciones de financiación disponibles.

Hoy en día la mayoría de las empresas cuentan con planes de negocio que están ligados a su planificación estratégica, tanto grandes como pequeñas, un buen plan de negocio, garantiza a la empresa mayor liquidez y capacidad financiera. Estos planes se realizan con capital propio o con fuentes externas de financiamiento ya sea la banca formal o micro financieras.

A nivel individual las personas naturales elaboran y ejecutan planes de negocio que generalmente dan entrada de efectivo, la puesta en marcha de los mismo sirve como sostén económico para las familias, el no tener un empleo bien remunerado obliga a elaborar pequeños planes de negocio y buscar financiamiento para ejecutarlos.

6.1.1.6 Fortalecimiento institucional

Se puede entender como las acciones sociales que le dan a la organización cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultura(Guerrero & Márquez Chang, 2012).

Representa para las organizaciones un equilibrio eficiente entre la administración de recursos, acuerdos organizacionales, desarrollo de capacidades y el contexto actual en el que la empresa se desarrolla, por ello su importancia radica en la relación directa que existe entre la madurez institucional de una organización con su capacidad de transformar la realidad donde opera.

En la actualidad las organizaciones civiles o no gubernamentales, tomando en cuenta no solo los cambios que se están dando en el contexto nacional e internacional, sino también su propio origen, recorrido histórico y acumulación de experiencias, se van planteando y replanteando de manera permanente su identidad, lo cual a su vez lleva a analizar el papel y la función social que éstas organizaciones deben jugar ante la coyuntura de cambios. Todos estos aspectos están influyendo en el hecho de que cada vez un número mayor de éstas organizaciones decidan entrar en un proceso de fortalecimiento institucional.

El fortalecimiento institucional durante las últimas décadas ha alcanzado en nuestro país amplio renombre especialmente en los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, en los presupuestos de proyectos se traduce en la adquisición de bienes, tales como: terrenos, vehículos, infraestructuras y pagos de planilla.

Nicaragua ha sido beneficiada por el ingreso de proyectos que han venido a fortalecer las organizaciones, sin embargo gran parte de los presupuesto son dirigidos al gasto es por eso que asociaciones, fundaciones y cooperativas han cerrado operaciones ya que cuando los proyectos finalizan las empresas se quedan sin recursos

6.1.1.6.1 Capital de trabajo

Los conceptos principales de capital de trabajos son dos: el capital de trabajo neto que representa el activo circulante menos el pasivo circulante y el capital de trabajo bruto es la inversión de las empresas en activos circulantes. Por otra parte los analistas se refieren al activo circulante cuando hablan de capital de trabajo (Van Horne & Wachowicz, 2002).

Desde el punto de vista de Rizzo (2007), el capital de trabajo neto o capital de trabajo es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio.

Según Ortiz & Rivero (2007) una teoría del cambio es como un mapa vial. Nos ayuda a planificar nuestro viaje desde el punto en el que estamos actualmente hasta dónde queremos llegar nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio que deseamos alcanzar y qué tiene que pasar para que este cambio se alcance?

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos tales como materia prima, mano de obra reposición de activos, los cuales debe de estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa.

Una eficiente generación de recursos garantiza la solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento de los socios o de terceros. El flujo de caja de la empresa debe ser suficiente para mantener el capital de trabajo, para reponer activos, para atender los costos de los pasivos, y lo más importante; para distribuir utilidades a los socios de la empresa.

6.2 Desarrollo cooperativo empresarial

6.2.1 Definición

La clave de la resistencia de las cooperativas a la crisis es justamente el modelo de la empresa cooperativa, en la definición de cooperativa se encuentran dos elementos inseparables, el económico y social el grupo de personas que comparten necesidades y aspiraciones de diversa índoles y que asocian de forma voluntaria para

darle satisfacción y alcance. El centro de la cooperativa lo constituye la persona y por ello el modelo cooperativo es democrático, la persona queda por delante del capital aunque sea la misma persona que aporte el capital (Gadea, 2014).

Una cooperativa no es sólo una organización social, sino también una aventura empresarial; en ciertos casos, puede aún adquirir un estado de gran empresa. Un capacitador/promotor, llamado a capacitar o aconsejar en desarrollo de la organización necesitará tener una clara comprensión de las consideraciones de negocios de empresa (FAO, 2002).

En cuanto al desarrollo de la empresa cooperativa, un gran reto es; mejorar las tecnologías, las comunicaciones y los sistemas informáticos, tener aplicaciones automatizadas que permitan que las cooperativas compitan en el mercado, educar al recurso humano en el desarrollo del empresariado.

En la actualidad la empresa cooperativa está creciendo en volumen de asociados, sin embargo falta mucho en cuanto a innovación y producción, la cual está en manos de asociados quienes no cuenta con los medios necesarios para producir y obtener un producto de calidad que pueda ser exportado a un mejor precio y rentabilice su economía. Además la principal demanda de los asociados es el crédito.

6.2.2 Características

Las características son entendidas como rasgos mínimos comunes compartidos entre sí, la cooperativa como una organización particular y específica, en el marco de la teoría de las organizaciones y la administración, como un aporte de orientación teórica a la práctica gerencial, empresarial y organizacional que se está produciendo en el país y en el mundo (Davila, 2002).

Las cooperativas son empresas económicas de interés social y de administración democrática, por lo tanto tiene las siguientes características:

Cuenta o tiene recursos materiales y humanos para su funcionamiento, sus propietarios son los socios, quienes aportan los recursos materiales tales como.

La cooperativa debe realizar diferentes actividades económicas con los aportes recibidos para beneficiar directamente a sus asociados y proporcionar a sus asociados bienes y servicios a menor costo.

6.2.3 Marco legal de la empresa cooperativa en Nicaragua

La constitución política establece el derecho de asociación, siendo las cooperativas un modo de asociación estas se encuentran tuteladas y en el artículo 99 establece que es responsabilidad del estado proteger, fomentar y promover las formas de propiedad y de gestión económica y empresarial privada, estatal, cooperativa, asociativa, comunitaria y mixta, para garantizar la democracia económica y social; ley nº 499, ley general de cooperativas, aprobada el 29 de septiembre del 2004. Publicada en la gaceta nº 17 del 25 de enero del 2005.

Reglamento decreto nº 91-2007 de la ley general de cooperativas, aprobado el 10 de septiembre del 2007, publicado en la gaceta nº 174 del 11 de septiembre del 2007.

El código de comercio de Nicaragua, ley de acceso a la información pública ley nº 621, aprobada el 16 de mayo del 2007 publicada en la gaceta nº 118 del 22 de junio del 2007.

Normativa para la elaboración y presentación de los estados financieros de las cooperativas sobre una base comparable resolución nº 04-2011, aprobada el 31 de agosto del 2011, publicado en la gaceta nº 166 del 02 de septiembre del 2011.

Reformas y adiciones al decreto nº 7198, reglamento de la ley nº 290, ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo decreto nº 252006, aprobado el 20 de abril del 2006 publicado en la gaceta nº 91 y 92 del 11 y 12 de mayo del 2006(Alemán, 2013).

En los últimos tres años se ha producido un importante crecimiento del cooperativismo nicaragüense, en el marco de un proceso de profundas transformaciones económico-sociales desarrolladas en el país.

Durante el período 2007-2010 se han constituido 2,543 cooperativas nuevas que, sumadas a las 1.758 existentes hacen un total de 3.301 entidades, en las que

están asociadas 1.029.220 personas. Esto supone un aumento del 75.3% con relación a las existentes en el 2006, con lo que hoy Nicaragua es el país centroamericano con mayor cantidad de cooperativas (INFOCOOP, 2015).

6.2.4 Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás (Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

Por tratarse de organizaciones basadas en principios y valores, las cooperativas son intrínsecamente una forma de empresa sostenible y participativa. Ponen el énfasis en la seguridad del empleo y en la mejora de las condiciones de trabajo, pagan salarios competitivos, promueven ingresos adicionales mediante la participación en las utilidades y la distribución de dividendos y apoyan las infraestructuras y los servicios comunitarios, como los centros de salud y las escuelas. Las cooperativas fomentan las prácticas y los conocimientos democráticos y la inclusión social. También han demostrado ser resilientes ante las crisis económicas y financieras.

La empresa cooperativa busca alcanzar el progreso económico de sus socios, además de proteger sus intereses económicos y el ambiente en que se desarrollan. Su promoción y su expansión podrían ser un instrumento importante para la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

6.2.5 Principios cooperativos

Según, Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional (2015) los principios cooperativos son los siguientes:

Primer principio: membrecía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las

responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo principio: control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer principio: participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto principio: autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto principio: cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros (Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas los cuales son claros y contundentes, que les asegura la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La aplicación de los principios, conlleva la utilización de los diversos factores de la producción, y entre ellos el factor humano, la demanda de la comunidad asociativa, los trabajadores necesarios y especializados, esto para desarrollar su actividad de producción. Por esta razón es muy importante que las cooperativas promuevan e impulse el desarrollo educativo basado en principios y valores.

6.2.6 Desarrollo económico

Proceso de crecimiento del ingreso o del producto total y per cápita acompañado de cambios en la estructura social y económica de un país, tales como importancia creciente de la producción industrial junto a la pérdida de significación de la producción agrícola y minera, migración de la población desde el campo a la ciudad, diversificación de importaciones y exportaciones. El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos y de la forma de vida de todos los individuos de la sociedad(Sierra & Padilla, 1996).

Existe muchas manera o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejercer de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo y las políticas gubernamentales o la políticas de fomento al ahorro, estas variables son herramientas que se utilizan para medir el crecimiento requeridos para darse cuenta que tan lejos estamos del desarrollo.

La empresa cooperativa es el tipo de organización más idóneo para abordar todas las dimensiones de la reducción de la pobreza y de la exclusión. Es importante el modo en que las cooperativas contribuyen a reducir la pobreza: encuentran oportunidades económicas para sus asociados; empoderan a las personas desfavorecidas para que defiendan sus intereses; dan seguridad a los pobres permitiéndoles transformar sus riesgos individuales en riesgos colectivos; y median para que sus socios accedan a los activos que utilizan para ganarse la vida.

Las cooperativas tienen una oportunidad enorme de desarrollo y de construir una economía más competitiva. Cuantas más cooperativas existan, mayor será la distribución del ingreso y mayor justicia social. Deben hacer un esfuerzo particularmente importante hacia el ahorro, la racionalización a todos los niveles, y las reinversiones en las herramientas de producción. Por otra parte, dado que el contexto económico cambia muy rápido, es importante que se tomen medidas concretas a tiempo, y que algunas informaciones que conciernen las experiencias de éxito del movimiento cooperativo, que pueden ser esenciales para el desarrollo futuro de este tipo de empresas, sean difundidas en tiempo real.

6.2.6.1 Ahorro cooperativo

Según Caja Popular Mexicana(2015) ahorrar implica prevenir y preveer anticipadamente para enfrentar el futuro y caminar con responsabilidad en el presente, por ello, la cultura del ahorro beneficia a personas, familias, comunidades y naciones. Para las cooperativas el hecho de ahorrar les ofrece los siguientes beneficios.

- ✓ Establecer metas financieras.
- ✓ Conocer las principales cuentas de ahorro y productos de crédito que ofrece la cooperativa.
- ✓ Aprender a elaborar un presupuesto y darle seguimiento.
- ✓ Identificar los factores necesarios para elegir la mejor fuente de financiamiento.

Según Ferraro(2011) la participación de las empresas de menor tamaño en el crédito al sector privado es un problema que aqueja a todas las economías modernas desde hace muchos años.

El ahorrar ahora establece una reserva para el futuro, con el ahorro se puede prever la autosuficiencia económica para conformar un capital, que por pequeño que sea, cubrirá compromisos futuros, hay que planificar para maximizar el uso de sus recursos. Es decir, para sacar el mayor provecho de los ingresos que tiene y darles el mejor uso. Eso se logra solamente con planificación. Quien menos tiene, está especialmente obligado a hacerlo para alcanzar sus metas financieras siendo este el caso de las asociaciones.

En Nicaragua la cultura del ahorro es incipiente, lo que ocasiona que a veces se pasen situaciones difíciles, el hecho de ahorrar asegura independencia financiera, proponerse reducir los gastos personales o del hogar no es fácil, pero tampoco es imposible. Si un asociado ahorra en su cooperativa está asegurando un mejoramiento de su economía por se entiende que la cooperativa trabaja por el bien común. Son pocas las cooperativas que tienen ahorros provenientes de sus asociados generalmente están haciendo la función de búsqueda de financiamiento, el cual esta escaso en Nicaragua.

6.2.6.2 Gobernabilidad

Según la Universidad Nacional Autónoma de México (2005) la gobernabilidad se entiende como la capacidad que tiene un gobierno para construir consensos y articular respuestas que produzcan el impacto esperado.

Desde el punto de vista de Prats (2001) un sistema social es gobernable cuando está estructurado socio-políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y procedimientos formales o informales que pueden registrar diversos niveles de institucionalización donde se formulan expectativas y estrategias.

En la mayoría de las empresas se entiende la gobernabilidad como la capacidad de los órganos de dirección de dar cuentas a sus asociados con claridad sobre los procesos y la toma de decisiones, especialmente todo lo que tiene que ver con la situación financiera de la empresa.

Las cooperativas son las empresas donde mayormente se pone en práctica el tema de gobernabilidad ya que la asamblea es la máxima autoridad y es quien aprueba los estados financieros, razón por la que tiene que estar enterados de todo el proceso y para ello las comisiones, especialmente la junta de vigilancia tiene un rol muy importante, vigilar que todos los procesos sean transparentes.

6.2.7 Desarrollo social

El desarrollo social, en cierta forma, es el resultado de la mejora de los índices colectivos de bienestar como esperanza de vida, mortalidad infantil, ingreso disponible, ingesta calórica o acceso a servicios sociales; es decir, todo lo que significa que los grupos humanos vivan más, tengan mayor goce de bienes de consumo y sufran menos las penalidades impuestas por los embates de la naturaleza, la enfermedad y los riesgos a los cuales estamos expuestos (Uribe, 2004).

Considerándose que una sociedad adquiere mejores condiciones de vida de forma sustentable. El desarrollo social está íntimamente relacionado con el desarrollo económico en la medida en que una mejor circunstancia de vida implica necesariamente un mejor acceso a bienes y servicios por parte de la población. No

obstante, este tipo de circunstancia puede ser confuso, en la medida en que el desarrollo social también requiere algunas consideraciones en lo que respecta a situaciones de paz, igualdad de oportunidades, etc., todos estos aspectos que quizá sea difícil implicar en los procesos económicos. El desarrollo social debe ser uno de los objetivos del estado.

Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Principalmente desarrollo económico y humano. Básicamente el desarrollo social deberá ser atendido como un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad. En la actualidad el gobierno de la república está promoviendo el desarrollo social y económico de las cooperativas, a través de los financiamientos de proyectos productivos.

6.2.7.1 Estructura social de una empresa cooperativa

Estructura social es el concepto que describe la forma que adopta el sistema global de las relaciones entre individuos, para explicar las relaciones sistemáticas que vinculan a miembros de una determinada comunidad aunque no se encuentren en ningún momento en contacto directo (Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

Según Petreilla (2012) las cooperativas son ampliamente reconocidas por sus aportes al valor social agregado, mediante el empleo, la cohesión social, la oferta de servicios públicos y comunitarios, la generación de tejido social y económico, el desarrollo de la democracia, la innovación social y el desarrollo local. Son reconocidas como portadoras de un estilo de desarrollo que confiere primacía a las personas, que tiene capacidad de generar nuevas oportunidades, así como de mitigar desequilibrios sociales y económicos.

Las cooperativas siguen un desarrollo centrado en las personas y afirman la superioridad de la economía real sobre la economía financiera, favoreciendo el valor agregado económico y social sostenible por sobre el lucro financiero (Gadea, 2014).

Las empresas cooperativas se enfatizan en el desarrollo de los asociados, es su naturaleza y es lo que las diferencia de las demás formas organizativas, las estructuras sociales se componen de un conjunto limitado de elementos estructurales (individuos, grupos comunitarios, valores, instituciones y grupos asociativos).

Es bien sabido que en la actualidad se torna cada vez más difícil para las cooperativas, actuando de manera individual, dado que presentan muchas veces dificultades operativas que le limitan el poder alcanzar resultados exitosos. Por ello deben utilizar el principio de cooperación entre cooperativa mediante el cual unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

6.2.7.2 El rol de las cooperativas como elementos de cohesión social

Las cooperativas como actores vertebradores de la economía social y solidaria han consolidado su presencia activa, en los más diversos sectores de la economía, con una larga trayectoria de atención a los más diversos problemas sociales, integradas en redes y comprometidas con el desarrollo local; grandes, medianas y pequeñas empresas de este sector son herederas de un capital socialmente acumulado a lo largo de muchas generaciones. En su acción cotidiana, se preocupan permanentemente no solo por la acción empresarial en su entorno productivo inmediato, sino atendiendo al desarrollo sustentable de las comunidades donde se insertan (Lisio, 2009).

La cooperativa organiza sus recursos en forma colectiva con la participación de todos los socios y con igualdad de derechos y obligaciones. Todas las actividades que se desarrollan en ella, son dirigidas, coordinadas y controladas por los socios a través de órganos y cargos que tienen funciones específicas.

Según la ley 499 “Ley General de cooperativas” Publicada en el diario oficial la gaceta el 25 de enero del 2005. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2004) la dirección y administración de la cooperativa tendrá la siguiente estructura.

- a) La Asamblea General de Asociados.
- b) El Consejo de Administración.
- c) La Junta de Vigilancia.
- d) La Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo.
- e) Cualquier otro tipo de órgano permanente que se establezca en los Estatutos.

Los cargos administrativos se definen según la necesidad y tamaño de la empresa cooperativa. La función principal es crear condiciones necesarias para que la cooperativa pueda funcionar en forma adecuada, desarrollarse y cumplir con sus objetivos económicos y sociales.

Para lograr una adecuada administración se deben cumplir con los siguientes actos administrativos(Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

Organizar:

Es decir; determinar la función de cada uno de los organismos y cargos y establecer las relaciones que deben existir entre ellos, de tal manera que todos contribuyan a lograr el objetivo que se busca.

Planificar:

Disponer por anticipado y con base en los recursos con los cuales se cuenta, que, como y cuanto producir o prestar en bienes y servicios. En otras palabras planificar es mirar hacia el futuro y elaborar un programa o plan de acción.

Dirigir:

Es lograr que el plan de trabajo se cumpla, es decir que todos los socios realicen las actividades establecidas en dicho plan.

Coordinar:

Es armonizar todas las funciones de tal forma que se facilite el logro de los fines propuestos.

Controlar:

Es velar porque todo se haga conforme a las normas establecidas y a los planes aprobados por todos los socios.

Evaluar:

Es determinar si se están obteniendo o no los resultados esperados, estableciendo las causas.

Actualmente vivimos un nuevo orden mundial, que demanda el ejercicio de una administración original y creativa, con aplicación de estrategias que permitan desplegar competencias en un ambiente donde los intereses de unos cuantos. Ha cambiado la práctica de los negocios por un sinnúmero de nuevos fenómenos que se presentan y que fortalecen las empresas. Como ejemplo está la globalización, el comercio electrónico, los niveles de alianzas y asociaciones estratégicas.

En fin, poner en práctica el proceso administrativo, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo. Las empresas que trabajan bajo este esquema, generalmente sufren cambios desfavorables en su economía.

6.2.7.3 Capacitación y fortalecimiento social

La empresa social puede ser considerada como una propuesta alternativa a la crisis del modelo social de bienestar que a través de un esfuerzo cívico y solidario, como una recomposición del nexo entre lo económico y lo humano, relanza una

perspectiva en la cual prevalecen valores tales como: la reciprocidad, la sostenibilidad y la solidaridad, diferenciándose de los sistemas sociales usuales de protección social pública (asistencialismo), partiendo de una concepción de sujeto radicalmente distinta, pues concibe al hombre como un sujeto activo, protagonista, hacedor de su propio proyecto (Fernández ,1998).

Según Pérez(2011) la calidad conduce a la productividad, porque se cometen menos errores de ahí surge la necesidad de capacitar individuos para que realicen sus actividades bien desde la primera vez.

Como estrategia de producción la empresa cooperativa crea espacios de trabajo emprendedores, compartidos solidariamente teniendo en cuenta y potenciando las capacidades de las personas que han sido afectadas por problemas sociales. Desde esta perspectiva se desarrolla la promoción social, la reinserción laboral y la generación de beneficios económicos desde un enfoque proactivo, dando lugar a una cultura del emprendimiento, generando y recreando redes sociales solidarias.

Es deber de las cooperativas mantener en constante capacitación a sus asociados creando de ahí capacidades para enfrentarse a problemas reales como la variación en la economía del país, creando a la par alternativas que puedan sobrellevar esta situación de una forma benéfica para sus asociados.

6.2.7.4 Responsabilidad social

Según Franco(2011) responsabilidad social es un término emerge de las organizaciones para actuar de una manera responsable ante la sociedad y la comunidad donde está inserta, desconociendo conceptos, métodos y técnicas que realmente contribuyan para que la empresa se pueda legitimar socialmente en su entorno. Lo único claro es que hay un término común sea cual fuere la naturaleza de la organización pública o privada, para que todas ellas tengan un sólo propósito, el de producir bienes y prestar servicios que mejoren la calidad de vida de la sociedad y a cambio se beneficien por el cumplimiento de este propósito.

El creciente reconocimiento del valor de las empresas que se comprometen seriamente con la responsabilidad social, ha motivado que empresas de todos los tipos, se adhieran a este concepto cooperativo esencial, estableciendo políticas e informes respecto a sus acciones. De todas formas, las cooperativas están resaltando, cada vez más, está en el corazón de la actividad cotidiana de sus organizaciones(Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

Las cooperativas pueden actuar sin la mirada juiciosa del entorno porque han nacido de las mismas comunidades o son parte de ellas y no practican una forma particular de responsabilidad social empresaria, sino que son por y en sí mismas socialmente responsables(Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

La gestión responsable de la empresa implica que ésta actúe conciliando un punto de equilibrio entre sus intereses y las expectativas que de ella tiene la comunidad particularmente sus grupos de interés, la ejecución de actividades socialmente responsables con la intención de mejorar la percepción del asociado, es considerada responsabilidad social además la valoración de la calidad de los servicios, entre otros aspectos. Las empresas cooperativas al ser responsable socialmente obtienen una mejor imagen, buena reputación, sentido de lealtad, respeto y responsabilidad.

La responsabilidad social para las cooperativas se refleja en las acciones de los responsables de la toma de decisiones tanto para establecer políticas y prácticas que promuevan y protejan buenas prácticas evitando perjudicar los asociados y de esta forma proteger y garantizar el uso sostenible de los recursos.

6.2.7.5 Derecho cooperativo

Según la Ley 499, “Ley General de las cooperativas”, derecho cooperativo, es el conjunto de normas jurídicas especiales, jurisprudencia, doctrina y prácticas basadas en los principios que determinan y condicionan las actuaciones de los organismos cooperativos y los sujetos que en ellos participan.

Desde el punto de vista de Aguirre(2001) en las últimas décadas, el movimiento cooperativo en todo el mundo intenta resolver un interrogante esencial de primera magnitud: cómo interactuar con la nueva realidad económica, social y tecnológica del entorno sin amenazar los principios cooperativos y sin sacrificar la particularidad de sus objetivos. Es aquí donde es preciso enfatizar que del desarrollo y aplicación de los principios cooperativos emanan algunas ventajas competitivas de las cooperativas.

Las cooperativas pueden realizar toda clase de actividad en condiciones de igualdad con los sujetos de derecho privado y otras personas jurídicas y con los entes estatales en todas aquellas actividades relacionadas con las prestaciones de servicios públicos, asociarse con personas de otro carácter jurídico, a condición que dicho vínculo sea conveniente para sus propósitos en la medida que no se desvirtúe su naturaleza ni transfieran beneficios, privilegios y exenciones que les sean propios.

De acuerdo a las disposiciones de la presente Ley, podrán organizarse cooperativas de todo tipo. Cuando una cooperativa abarque por lo menos dos sectores de actividad económica, será una cooperativa multisectorial, cuando cumpla con dos o más funciones serán multifuncionales.

6.2.7.6 Asociatividad

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común(Centro de Exportaciones e Importaciones, 2010).

Desde el punto de vista de Liendo & Martínez(2001) el modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

En Nicaragua la asociatividad empresarial está en un proceso de comprenderse de forma plena, una buena parte de los grupos asociativos existentes carecen de fuerza organizativa, visión, estrategia y en innumerables casos existe un divorcio entre la estructura de dirección y la base de estos grupos asociativos empresariales.

Con frecuencia se habla de redes, grupos solidarios, cooperativas, uniones, centrales y federaciones que agrupan a centenares y miles de asociados. Sin embargo su fuerza y presencia en el mercado no corresponde con la cantidad de miembros que posee.

El trabajo de promoción de la asociatividad está en manos de gremios, asociaciones, instituciones y organismos especializados. Los promotores de estos procesos deberán prepararse en lo empresarial y técnico para establecer nexos con los empresarios y llevarlos a asumir la estrategia asociativa, como un mecanismo de cooperación efectivo entre empresas pequeñas y medianas, las cuales se vinculan para la ejecución de acciones en común, que les permitan alcanzar objetivos y metas que solas no podrán realizar.

6.2.7.7 Democracia cooperativa

La estructura de las cooperativas plasma de democracia como norma de comportamiento y característica diferencia de otras empresas, no bastan las formas debe haber voluntad para que todos los socios participen. La democracia en uno de los consustanciales a la naturaleza de las cooperativas, donde la propiedad, el control y la gestión se llevan a cabo por los socios de manera democrática (Arnáez A, 2005).

Desde el punto de vista de Corona (2013) democracia, en un concepto moderno y liberal, se basa en la idea político- filosófica de la soberanía del pueblo, esto es, la reducción de todo el poder político a su representante originario que no es otro que el pueblo, el cual ejerce en conjunto el poder estatal, mediante procedimientos jurídicos y políticos que posibiliten su participación en la formación de la voluntad política mediante las elecciones libres, periódicas y secretas de sus representantes.

El cooperativismo es el trabajo asociado con una tradición democrática en el mundo, a través de la cooperación el individuo no solo crea su propio puesto de trabajo, si o que aspira a forma parte de una organización democrática, de ahí la existencia de las cooperativas.

En la práctica, sin embargo la participación de los miembros de las cooperativas en el proceso de toma de decisiones implica, fundamentalmente, el control de la actuación de los miembros elegidos para gestionar y representar los intereses asociativos. El control ejercido por cada asociado depende de practicar los derechos democráticos, como el derecho a la información, el ejercicio del control social, el derecho a elegir y ser elegido y la renovación periódica de los cargos.

6.2.7.8Calidad de vida

El concepto de calidad de vida representa un término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida “objetivas” y un alto grado de bienestar “subjetivo”, y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades(Palomba, 2002).

Según Urzúa & Caqueo (2011) calidad de vida es igual a (Condiciones de vida + Satisfacción con la vida) desde esta perspectiva, las condiciones de vida pueden ser establecidas objetivamente mediante indicadores biológicos, sociales, materiales, conductuales y psicológicos, los que sumados a los sentimientos subjetivos sobre cada área, pueden ser reflejados en el bienestar general.

La calidad de vida visto desde el punto de vista cultural y del sistema de valores es un concepto amplio que va desde la salud física y psicológica hasta su nivel independencia y autorrealización en la sociedad.

Las acciones desde las empresas cooperativas para mejorar la calidad de vida de los asociados van en diferentes direcciones, iniciando desde la persona y luego se trabaja con las familias.

VII PREGUNTAS DIRECTRICES

- 1) ¿Cuáles son los indicadores de los proyectos financiados por SWISSAID a la Cooperativa y su nivel de cumplimiento?
- 2) ¿Qué dificultades se han presentado en el cumplimiento de los indicadores de los proyectos, en conjunto COMJOPROC R.L –SWISSAID?
- 3) ¿Cómo ha sido el desarrollado socioeconómico de la cooperativa COMJOPROC R.L, con el financiamiento de SWISSAID?

VIII DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma

El termino paradigma se encuentra íntimamente relacionado con el concepto de método y puede usarse con sentidos distintos, pues bien un paradigma científico es el cristal con el que se mira que al adoptar diversos colores, permite ver un mismo objeto con diferentes enfoques e importantes matices diferenciados (Gallego, 2007).

El paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica (Hernández Sampieri, 2014).

El paradigma interpretativo, naturalista o hermenéutico tiene en cuenta los elementos cualitativos, la interpretación y la evaluación apreciativa y en función a ello se relaciona con el grupo de palabras tales como conocer, aprender, interpretar, valorar, comprender (Kaplan, 2007).

Paradigma holístico, una visión integradora la cual considera o interpreta que los diversos enfoques son complementarios y que los diferentes modelos epistémicos son considerados maneras complementarias de percibir la misma realidad. Por otra parte, se puede apreciar que el proceso investigativo contiene ambos aspectos (cualitativo y cuantitativo), pues se trata de formas complementarias de codificar y procesar la información, las cuales permiten acceder a diferentes aspectos o manifestaciones de un mismo evento (Universidad de los Andes, 2010).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores éste estudio se realizó bajo la definición del paradigma holístico debido a que se puede entender desde diversos puntos de vista, así una forma de ver las cosas como un conjunto, apreciando particularidades y procesos que no permiten percibirse al estudiarse por separado. Tomando en cuenta la subjetividad como un aspecto importante y analizando datos

tanto cuantitativos como cualitativos, utilizando tanto la estadística como la interpretación, buscando la claridad de los resultados de la investigación.

Enfoque

En la investigación cualitativa se estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, sacando e interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recolectar información como las entrevistas, imágenes, observación y las historias de vida de los participantes (Blasco & Pérez, 2007).

En el análisis de datos cualitativos se descubren temas y conceptos metidos entre datos recolectados. A medida que se avanza en el análisis de datos, esos temas y conceptos se tejen a una explicación más amplia de importancia teórica o práctica.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, 2014)

Esta investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativos con elementos cuantitativo, tomando componentes de ambos enfoques y relacionándolos entre sí, esto permitió recolectar la información a través de técnicas de recolección de datos como la encuesta, aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, pero a su vez se utilizaron técnicas cualitativas como el grupo focal y la entrevista permitiendo la opinión de los informantes claves la cual es necesaria para contrastar los resultados obtenidos por cada técnica aplicada, permitiendo una amplitud y claridad en los resultados.

Tipo

El estudio de casos en una modalidad investigativa que se utiliza ampliamente con excelentes resultados desde inicios del siglo XX, en las ciencias sociales. El objetivo del estudio de casos es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica tomada de un universo poblacional(Bernal, 2006).

Según el nivel de profundidad del conocimiento es estudio de casos en la investigación se analizó el comportamiento de una variable en base a los elementos o componentes de otra que es conocida. Permitiendo la comprensión de una realidad social. Además es un estudio sobre una empresa y los resultados no pueden generalizarse para otras empresas.

Corte

La investigación transversal se propone una medición única y simultánea de los datos disponibles, correspondientes al periodo establecido, una relación en un solo momento cuyo propósito es describir las variables dentro de los grupos o subgrupos (Gutiérrez, 2006).

Por su orientación en el tiempo es de tipo transversal, aborda la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo socioeconómico de COMJOPROC R.L en un periodo de tiempo determinado siendo éste (2014 – 2015).

Diseño

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, no se construye ninguna situación solo se observan situaciones existentes (Toro & Para, 2006).

El tipo de diseño es no experimental, la investigación se limita a analizar en base al conocimiento del desarrollo de variables sin influir en sus efectos, seleccionando unidades de análisis para su comprensión.

Población

Llamamos población o universo al conjunto de elementos que van a ser observado en la realización de un experimento, cada uno de los elementos que constituyen la población es llamado individuo o unidad estadística, atendiendo al número de elementos que la componen una población pueden ser finita o infinita (Vargas, 1995).

El total de la población es finita comprende 78 asociados de la cooperativa incluyendo personal de gerencia.

Muestra

Cualquier conjunto de datos u observaciones se le llama muestra, si una muestra se obtiene al azar de forma que todos los individuos de una población tengan la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra diremos que se trata de una muestra aleatoria simple (Luceño & González, 2004).

La muestra se obtuvo como resultado de aplicación de la fórmula estadística para población finita. Utilizando un nivel de confianza del 95%, con margen de error de 5%

$$n = z^2(N)(p)(q)/(E^2)(N - 1) + Z(p)(q)$$

Donde:

n = ?

z = Nivel de Confianza. (95%1.96)

E = Error (5%0.05)

N = Tamaño de la población (78)

P = Prevalencia esperada (50/100= 0.5)

q = 1 – P (1- 0.5= 0.5)

$$n = 3.8416 (78) (0.5) (0.5)/(0.0025) (77) + 3.8416 (0.25)$$

$$n = 74.9112/0.1232 + 1.1529$$

$$n = 74.9112/1.2761$$

n = 58.70 equivalente a 59 personas.

Muestreo

El muestreo estratificado se caracteriza por utilizar información auxiliar que permite agrupar a los elementos que componen la muestra en estratos diferenciados, los estratos están conformados por elementos que requieren puntuación homogénea en la variable de estudio. Los estratos son agrupaciones distintas entre sí (Vivanco, 2005).

El muestreo fué estratificado, debido a que la población tiene características diferentes, nivel educativo, actividad económica a la que se dedican, posición política dentro de la cooperativa.

Estratos

| Actividad a la que se dedica | Nivel de Educación | | |
|------------------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| | Profesional | Educación Básica | Sabe leer y Escribir |
| Trabajo Fijo | 15 | 1 | |
| Comercio | 1 | 15 | |
| Producción | | 20 | 26 |
| Total | 16 | 36 | 26 |

Formula

$$n_i = n * N_i/N$$

Profesionales $n_i = 59 * 16/78 = 12$

Educación Básica $n_i = 59 * 36/78 = 27$

Sabe Leer y Escribir $n_i = 59 * 26/78 = 20$

Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas fueron: entrevistas, encuesta y grupo focal; las entrevistas fueron aplicadas a los miembros del consejo de administración, gerencia y asociados comprendidos dentro de la muestra, esto diopauta al contraste de información. Las encuestas se aplicaron a 31 asociados tomando en cuenta 20 que tiene una educación básica y 11 que saben leer y escribir, que generalmente son los que se dedican a la producción (**Ver anexo N° 4**).

Las entrevistas se aplicaron a 20 jóvenes asociados (12 profesionales, 7 con educación básica y 1 sabe leer y escribir) de ambos grupos son integrados los consejos directivos, y de los profesionales el personal que labora en la cooperativa, como es el caso del gerente (**Ver anexo N°3**).

El grupo focal se realizó con 8 asociados que solamente saben leer y escribir pero que son líderes es sus grupos comunitarios (**Ver anexo N°5**).

Validación de Instrumentos

El tema de investigación dio pautas para solicitar a expertos en el tema de desarrollo cooperativo y ejecución de proyectos la validación de los instrumentos de aplicación, de esta manera los instrumentos a aplicados fueron adaptados según la investigación. Se realizó una solicitud previa y luego una visita para entregar los instrumentos para su revisión, posteriormente por correo se remitieron las correcciones.

Para ello se consultaron los siguientes señores:

1) Dr. Raúl López Dávila, abogado y notario público, coordinador del área de asociatividad en MEFCCA, delegación departamental- Matagalpa.

2. Lic. Dania Villagra, colaboradora del área de Asociatividad del MEFCCA, delegación departamental- Matagalpa

3) Ing. Pedro Molina, Gerente de la cooperativa SERVICOOOP R.L y facilitador de procesos cooperativos a nivel nacional.

4) Lic. Lilliam Morales Ochoa, licenciada en pedagogía, tesorera de COMJOPROC R.L.

5) Lic. Martina Herrera Vallejos, coordinadora de programa, SWISSAID-Nicaragua.

Las recomendaciones en cuanto a mejorar los instrumentos fueron: cambiar el orden, tomando en cuenta nivel jerárquico en cuanto a escalas de respuestas. Además de incluir como indicador calidad de vida.

Procedimientos de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de información y análisis de datos se utilizó el programa Excel el cual permitió la consolidación de datos cuantitativos y facilitó su análisis, de tal forma dar respuesta a los objetivos de investigación.

Para los datos cualitativos se usó la triangulación de información, siendo esta una alternativa de aplicación de distintos abordajes de investigación a partir de los cuales obtener datos complementarios que permitan un abordaje completo y complejo del objeto de estudio.(Fassio & Rutly, 2012)

Triangular es abordar dos o más teorías fuentes de datos y métodos de investigación para la comparación de resultados, lo cual sirve para evitar el sesgo en la investigación. Se confrontaron datos de: encuestados, entrevistados y participantes de grupo focal.

X. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para dar respuesta al primer objetivo, se detallan los hallazgos de la investigación, datos obtenidos a través de las entrevistas aplicadas a miembros directivos, encuestas aplicadas a los asociados y grupo focal con miembros directivos y asociados.

10.1. Fortalecimiento organizativo

10.1.1 Planeación estratégica

Indicador: Planeación estratégica

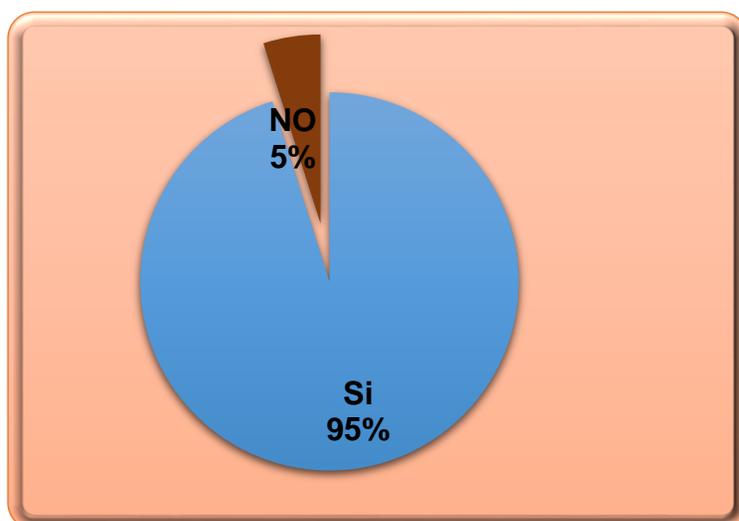


Gráfico N°: 1 Conocimiento acerca de los planes estratégicos

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Zabala (2005) planear es dejar de improvisar, es proveer y proyectar hacia el futuro. Es pensar antes cual es el mejor camino para llegar, significa ir avanzando cada vez más, de la improvisación a la planeación de lo menos planeado a lo más planeado.

Según (Kotler, 2002) la planeación estratégica es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades, los recursos de

la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantengan saludable a la empresa.

Referente a la pregunta que si conocen los planes estratégicos de la cooperativa, la mayoría de los asociados, un 95% dicen conocer los planes, solamente un 5% afirman no conocer los planes estratégicos de la cooperativa.

A su vez la mayoría los entrevistados quienes pertenecen a los órganos de dirección y líderes de grupos expresaron que siempre se realizan planes sobre las actividades a desarrollar, solamente la minoría, 4 de 20 expresaron que los planes algunas veces se hacen como empresa pero sí con la ejecución del proyecto ya que éste lo exige de tal manera, pero que nunca se trabaja improvisadamente. Los participantes en grupo focal expresaron que fueron informados sobre el nivel de cumplimiento del plan estratégico el cual fue elaborado para cinco años y los alcances que se han obtenido, sin embargo no se han ejecutado todas las actividades planteadas porque la situación económica de la cooperativa no lo permite.

Consideran que el desempeño de la cooperativa va de acuerdo a los planes que realizan las comisiones de trabajo las cuales se mezclan con las actividades del proyecto que ejecuta la cooperativa, pero consideran oportuna la revisión del plan estratégico para adaptarlo a la realidad económica de la empresa.

Tomando como referencia la definición de plan estratégico y la opinión de los asociados se concluye que la cooperativa COMJOPROC R.L, está realizando y ejecutando sus planes de trabajo en función al cumplimiento de su plan estratégico de largo plazo, los cuales da a conocer a sus asociados y que a su vez dichos planes se mezclan con las actividades orientadas por el proyecto en ejecución.

10.1.2 Reingeniería de procesos

Indicador: Reingeniería de procesos

La reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o cambio drástico de un proceso, es comenzar de nuevo de cero, es un cambio de todo o nada. También significa el abandono de viejos procedimientos y búsqueda de trabajo que agregue valor al consumidor, así como organizar la empresa alrededor de los procesos (Masa & Escalera Izquierdo, 2008).

A través de la entrevista se les preguntó a los miembros de los consejos directivos si la cooperativa cuenta con procesos definidos para la realización de sus tareas y la mayoría respondió que si cuenta con procesos definidos, por ejemplo dijeron en cuanto a la colocación de créditos, el comité de crédito se guía con el proceso establecido en la política de crédito, y que el funcionamiento de los consejos directivos y procedimientos a seguir estaban en los reglamentos de los estatutos cooperativos, sin embargo 8 de los 20 entrevistados consideran que la cooperativa no cuenta con los procesos definidos afirmando que debería existir un proceso definido para cada actividad, y aun cuando los estatutos y políticas internas mencionan algunos procedimientos no son suficientes.

Además se les preguntó si estos procedimientos habían tenido alguna modificación y contestaron que no ya que son la mayoría de ellos son establecidos por las políticas de los donantes de los fondos y los estatutos de la cooperativa aún no se han modificado.

En base a la definición y los resultados de la entrevista se concluye que la cooperativa cuenta con algunos procesos definidos, sin embargo a un no se da la reingeniería de procesos porque no son procesos que ellos mismos hayan creado, más bien son establecidos por terceros esto en el caso de las políticas de crédito, no así en el reglamento a sus estatutos ya que la ley mandata sean de su de autoría y se pueden modificar cuando la asamblea decida, pero aún no ha hecho.

Y en base a esto se recomienda crear un manual de procedimientos donde se incluya todas las actividades que realiza la cooperativa y se a conocer ante la asamblea general de asociados.

10.2 Calidad Total

10.2.1 Satisfacción al cliente

Indicador: Satisfacción del cliente.

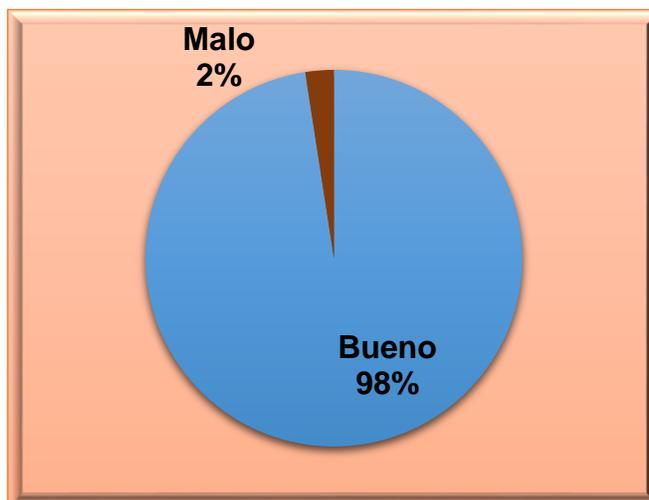


Gráfico N°: 2 Conocimiento acerca de los planes estratégicos

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Desde el punto de vista de Couso, (2005) el servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso, el servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos.

Los servicios que brinda la cooperativa están enfocados en el financiamiento de actividades productivas, establecimiento de pequeños comercio, seguimiento y asesoría en cuanto a las inversiones, además del acompañamiento en procesos de capacitación propios del proyecto.

Se preguntó sobre la valoración del servicio brindado en la cooperativa y un 98% de los encuestados consideran que el servicio es bueno y tan solo un 2% lo consideran malo lo que indica que la mayoría de los asociados están satisfechos con la calidad del servicio brindado.

Desde que se empezaron a ofertar los primeros productos o servicios, las empresas siempre están pendientes si el cliente está satisfecho y esto se da por la

evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y si este respondió a sus necesidades y expectativas.

En relación a lo anteriormente descrito y referido a la pregunta sobre valoración del servicio que brinda la cooperativa, los miembros de los órganos de dirección contestaron que los clientes se sienten satisfechos por lo que valoran que el servicio que brindan en bueno.

A su vez los participantes de grupo focal opinan que los servicios que brinda la cooperativa son buenos, ya que son orientados en base a las necesidades de los asociados, además mencionar algunos como el crédito y la capacitación brindada antes de otorgarlo. Consideran que ayuda a invertir bien los recursos y lo jóvenes tienen sus ingreso aunque sea con la venta de granos y los que tiene sus iniciativas de negocios ya no tienen que andar buscando trabajo. De este modo sienten que la cooperativa es su organización y que brindará más y mejores servicios si crece económicamente.

Comparando las respuestas de miembros directivos y asociados que no tienen ningún cargo, se observan similitudes lo que confirma el resultado obtenido en la encuesta que la cooperativa brinda buen servicio.

Indicador: Satisfacción del cliente.

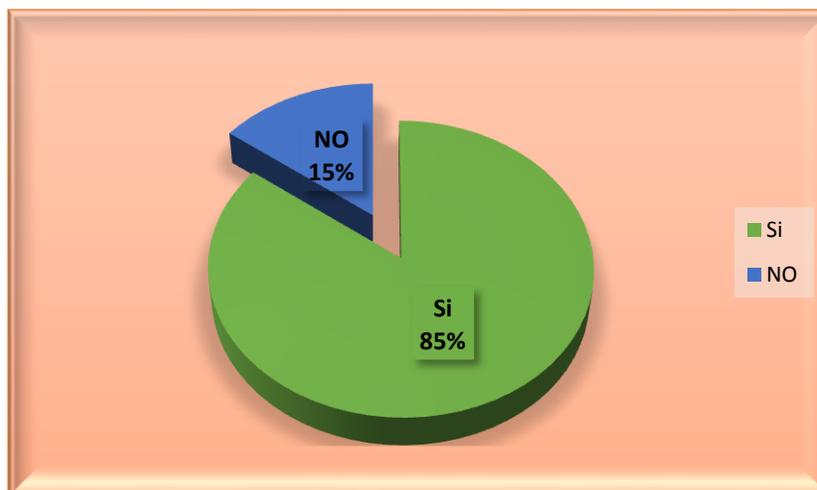


Gráfico N°: 3 Satisfacción de las necesidades

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Maslow (1987) la satisfacción genera nuevos deseos (necesidades) y estas se organizan en jerarquías de prepotencia, el ser humano es un ser deseante y rara vez alcanza un estado de plena satisfacción excepto por periodos cortos.

El 85% de 31 encuestados sienten que la cooperativa satisface sus necesidades, pero esto basado en la necesidad de un financiamiento, sin valorar todas las necesidades, solamente un 15% no está satisfecho.

El bienestar humano es un concepto enormemente complejo y abstracto cuya comprensión ha suscitado tradicionalmente grandes dificultades interpretativas. Estas dificultades han dado pie a múltiples teorías en cuanto a sus componentes y dimensiones que aun hoy se han traducido en un consenso ampliamente aceptado sobre el mismo (Groppa, 2004).

Según lo anteriormente descrito el ser humano presenta muchas necesidades y cuanto más se cubren, se van descubriendo nuevas necesidades, como se observa en el gráfico la mayoría de los encuestados dicen estar satisfechos, validando solamente una necesidad basada en la oferta de servicios de la cooperativa hacia sus asociados.

10.3 Benchmarking

10.3.1 Nivel de Desempeño

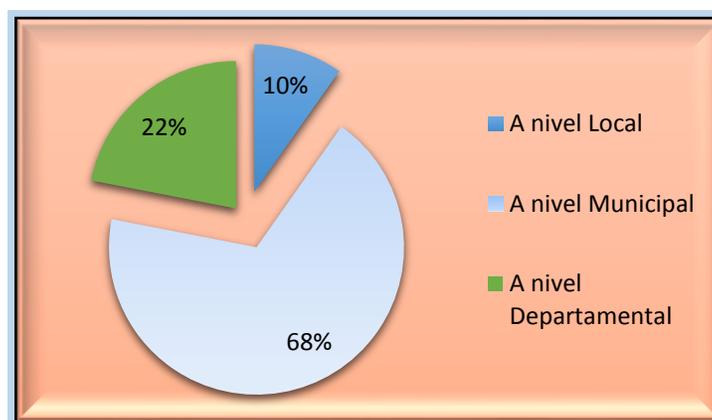


Gráfico N°: 4 Reconocimiento de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la consciencia de todas las partes involucradas, estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y a reflexionar, con un razonamiento moral igualmente riguroso acerca del rol que desempeñan. (Kofman, 2012)

Desde el punto de vista de (Vigil, 2011) la identidad y el reconocimiento se conciben como procesos y no solo como conceptos; como actividades que conformar, diluye la dicotomía entre interno y externo, público y privado, naturaleza y cultura, biología y tecnología. La identidad y el reconocimiento son procesos metamórficos de la subjetividad que nos abren al futuro de lo que deseamos ser.

Según el 68% de los encuestados la cooperativa es mayormente reconocida a nivel municipal, en menor escala, un 22% consideran que a nivel departamental, seguida del menor porcentaje de asociados que opinan que solamente es reconocida a nivel local.

Bajo las definiciones anteriores y el resultado de la encuesta se considera que el reconocimiento es la acción de distinguir cosa, persona o empresa, de cierta forma el concepto de reconocimiento está ligado con el crecimiento de una empresa ya que si la empresa está creciendo más personas la van a conocer y propagar sus servicios de lo contrario se quedara estancada en el mismo lugar de origen. En este caso la cooperativa sus operaciones aun no le permiten tener un reconocimiento mayor fuera del municipio donde opera.

Indicador: Nivel de Desempeño



Gráfico N° 5: Valoración del nivel de desempeño

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Hénao(2004) El procedimiento para evaluar un recurso humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Los términos eficiencia, excelencia y competitividad son algunas de los más empleados a la hora de calificar o analizar una empresa, estos son los elementos fundamentales que componen al desempeño empresarial (Fernández, 2012).

Desde la perspectiva de los encuestados el 51% consideran que el nivel de desempeño de la cooperativa es bueno, seguido de un 46% que consideran que es muy bueno y tan solo el 3% lo valoran como regular.

La representación de la empresa y su desempeño es su recurso humano razón por la que mientras mejor sea el desempeño de los colaboradores, mejor será el desempeño de la empresa, el mayor porcentaje representado en la gráfica se clasifica como bueno y muy bueno, por estas razones se concluye que los colaboradores de la cooperativa están esforzándose para que su empresa tenga un buen desempeño.

Indicador: Nivel de desempeño.

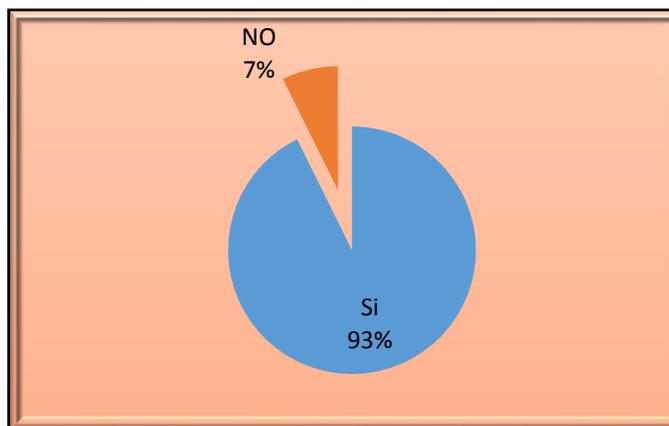


Gráfico N°: 6 Crecimiento de la empresa.

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Fernández(2012) el crecimiento empresarial está motivado hoy en día fundamentalmente por una necesidad de supervivencia, dado que el aumento de la dimensión generalmente aporta ventajas a las compañías que contribuyen a su consolidación y permanencia en el mercado; no obstante, si bien este crecimiento no es un fenómeno nuevo, lo que si se está produciendo es un cambio en las formas de desarrollarse.

Acercas del crecimiento de COMJOPROC como una empresa la mayoría de los asociados opinaron que si ha crecido, solamente un 7% expresaron que la cooperativa no ha presentado ningún avance.

A su vez se les pregunto a través de entrevista a los miembros de los consejos directivos, gerente y asociados líderes sobre el crecimiento de la cooperativa y ellos afirmaron que la cooperativa ha presentado cambios positivos desde su constitución, ya que inicio con 38 asociados y ahora se contabilizan 78, continúan expresando que ahora cuenta con un amplio local para oficina, inicialmente solo laboraba una persona, en la actualidad hay más colaboradores, cuando se constituyó no había ninguna iniciativa de negocio y ahora ya tienen entres de 3 a 4 iniciativas que les generan ingresos para la sostenibilidad de la empresa cooperativa

10.4 Fortalecimiento de las capacidades técnicas

10.4.1 Capacidades técnicas

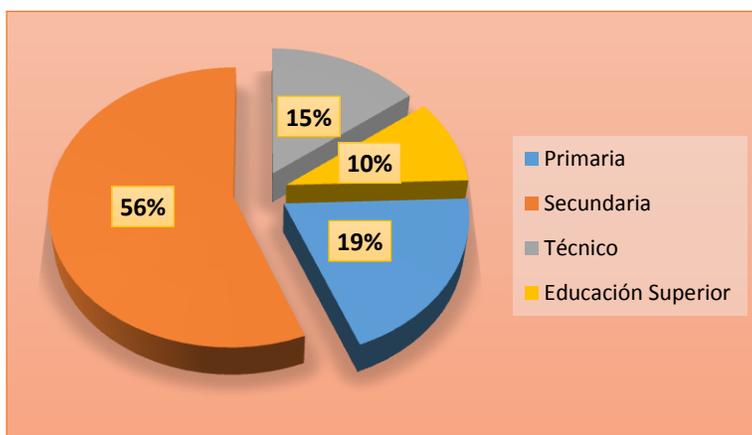


Gráfico N°:7 Nivel Académico

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Desde el punto de vista de Joao(2002) la educación es un fenómeno que todos conocemos y que hemos vivido porque es circunstancial al desarrollo del sujeto, de tal forma que sin su concurso no podríamos hablar del ser humano por estos motivos se usa con frecuencia el vocablo educación para otorgar significado a diversos acontecimientos cotidianos que se relacionan con lo educativo.

El nivel académico del 56% de los encuestados es secundaria, seguido del 19% que estudiaron un técnico, el 15% no continuó sus estudios y se quedó en el nivel de primaria y tan solo un 10% tienen un nivel académico superior.

Se puede decir que la educación influye en el desarrollo personal y el desarrollo personal en el desarrollo de la empresa, es por eso que se considera de vital importancia que los asociados escalen en su nivel académico, sin embargo la mayoría de los jóvenes rurales, y socios de COMJOPROC termina sus estudios secundarios y se les hace difícil por la situación económica llegar hasta la universidad, después de haber alcanzado su bachillerato se encargan del cultivo de la tierra y hacerse cargo de una familia generalmente siguiendo los patrones de conducta de los adultos cercanos.

Indicador: Capacidades Técnicas



Gráfico N°: 8 Fortalecimiento de las capacidades técnicas

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Desde el punto de vista de Stephen(2004) Las habilidad técnicas comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia, capacidad de trabajar con otras personas comprenderlas y motivarlas.

Se preguntó a los asociados si reciben capacitaciones para fortalecer sus capacidades técnicas, por parte de la cooperativa y el 83% contesto que algunas veces, seguido de un 10% afirman que siempre y un 7% que nunca ha recibido capacitaciones.

Con relación a lo anterior 10 de los 20 entrevistados asumen que algunas veces han recibido capacitaciones, 5 contestaron que siempre reciben capacitaciones y los otros 5 nunca han recibido capacitación. Agregando que los que más reciben capacitación son los miembros del consejo de administración y a menor escala la junta de vigilancia y comité de educación, ya que son los que están involucrados directamente en las operaciones de la cooperativa. Cabe mencionar que la mayoría de los miembros de los consejos directivos tienen una formación técnica, como consecuencia a ello el 100% de los capacitados consideran que las capacitaciones les han ayudado a su formación profesional, además han adquirido experiencia ya que 6 jóvenes asociados se han desempeñado profesionalmente en la cooperativa. Referente al mismo tema se les consulto a través de encuesta a los asociados y su respuesta se puede observar en el siguiente gráfico.

Indicador: Capacidades Técnicas.

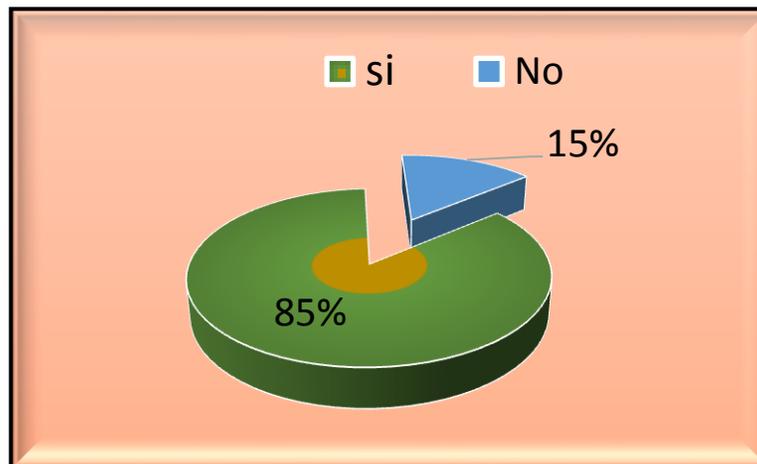


Gráfico N°: 9 La Capacitación recibida le ayudó a su formación profesional

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

El 85% de los encuestados capacitados expresaron que las capacitaciones recibidas si les ayudado de alguna manera con su formación profesional, solamente un 15%, expreso que no les ayudo en su formación profesional, pero han experimentado algunos cambios en su diario vivir relacionados con los temas de capacitación compartidos por la cooperativa a través de sus facilitadores.

Generalmente cuando nos hacemos la idea de una empresa cooperativa pesamos en un gremio de productores que no tienen formación técnica o que generalmente son liderados por otra empresa, sin embargo los asociados de una cooperativa deben tener al menos una formación técnica para que tengan la capacidad de administrar y gestionar recursos para su propia empresa, así como analizar la situación financiera de la misma.

Además se les pregunto a los asociados si han recibido ayuda económica para sus estudios y el resultado es el siguiente; de 41 encuestados solamente 15 han recibido ayuda económica representando un 37%, el 63% restante no han recibido ninguna ayuda(**Ver anexo N° 2**).

A su vez de los que recibieron ayuda un 97% valoran como buena la ayuda recibida y solamente un 3% la considera regular (**Ver anexo N° 2**).

Desde el punto de vista del gerente de la cooperativa las ayudas económicas que les dan a los asociados son con el fin de incentivarlos a continuar sus estudios y logren ser profesionales, según el de esta forma ayudaran más a la cooperativa que dedicándose solamente a producir la tierra ya que podrán hacer gestiones, formular proyectos, velar por el crecimiento financiero de la cooperativa.

Bajo los resultados anteriores se considera que para que una cooperativa crezca sus asociados también deben crecer lo cual inicia desde su formación profesional y luego su buen desempeño en la empresa.

10.5 Inversiones económicas productivas

10.5.1 Asignación de recursos financieros

Indicador: Asignación de recursos financieros.

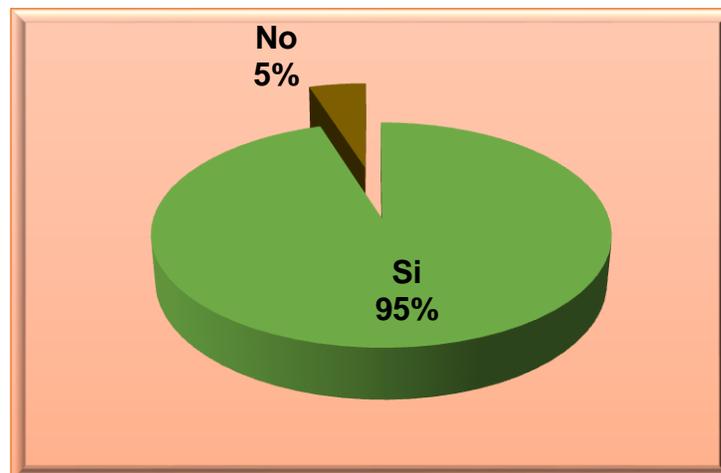


Gráfico N°: 10 Conocimiento acerca de las iniciativas económicas ejecutadas

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Gitman (2012) se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos cuanto ahorrar y como invertir los ahorros. En el contexto de una empresa las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

La mayoría de los asociados, un 95% conocen las iniciativas económicas ejecutadas por la cooperativa, tan solo un 5% no las conocen.

Bajo la definición anterior se considera necesario que los asociados de la cooperativa conozcan las iniciativas económicas que esta ejecuta debido a que el capital de las cooperativas es formado por las aportaciones de los asociados, y si no conocen en que se está invirtiendo su dinero no podrán controlarlo. Siendo este el caso de los cinco encuestados que no conocen acerca de las iniciativas económicas que ejecuta la cooperativa.

Es importante destacar la opinión de los miembros de los consejos directivos donde la mayoría considera que la cooperativa no cuenta con fondos para realizar sus inversiones económicas debido a que algunos asociados no cumplen con sus aportaciones y lo poco que se ha obtenido está invertido, las demás inversiones son originadas con fondos que aporta SWISSAID el organismo donante que los ha apoyado desde las constitución.

A su vez en menor escala hay quienes opinan que la cooperativa si cuenta con fondos para sus iniciativas de negocio y que son las aportaciones de los asociados, asumiendo que no hay recursos propios para establecer un nuevo negocio.

Los asociados que conocen las iniciativas de negocio opinan que el 41% de estas iniciativas están dirigidas a comercialización, el 31% a producción y 28% a servicios. **(Ver anexo N° 2)**

Indicador: Asignación de recursos financieros.

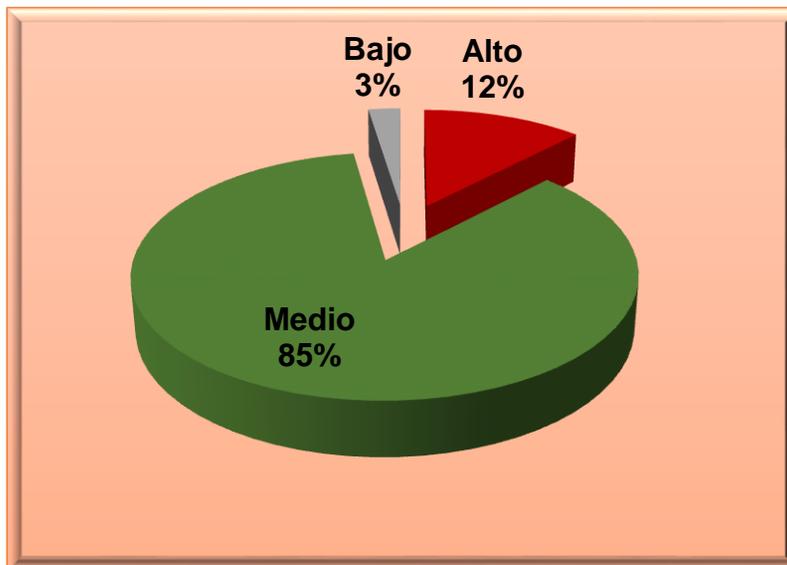


Gráfico N°: 11 Nivel de participación de los asociados en las iniciativas económicas

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Desde la perspectiva de Moral(2002) en el cooperativismo la participación es un concepto que se incluye en la legislación aunque no se relaciona con los trabajadores, si no que se refiere a la participación de los socios en las organizaciones de las que son copropietarios, en la literatura sobre el mundo cooperativo cuando se habla de participación, se refiere básicamente al principio de gestión democrática por parte de los socios.

El 85% de los asociados encuestados opinan que el nivel de participación en las iniciativas económicas es medio, seguido por un 12% que afirman que es alto y el 3% lo consideran bajo.

Esta opinión se contradice con la de los miembros directivos ya que ellos afirman que la participación de los asociados en las iniciativas económicas es alta.

Con relación a lo anteriormente descrito se concluye que la participación de los socios en la actividad económica de la cooperativa está entre los niveles de medio y alto, lo que implica que el desarrollo de estas iniciativas económicas no será el mejor.

Indicador: Asignación de recursos financieros.

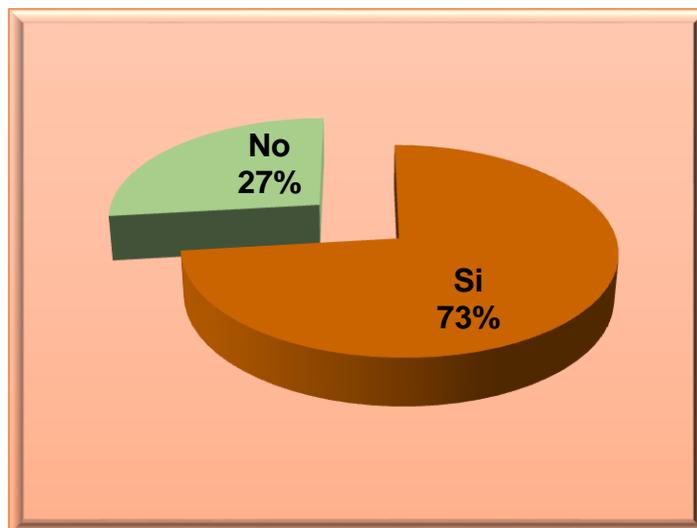


Gráfico N°: 12 Oportunidad de desarrollar su propia iniciativa económica

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Coraggio (2011) el trabajo es la base de la economía. Por lo tanto se plantea el reconocimiento en igualdad de condiciones de todas las formas de trabajo, productivo y reproductivo. Este enfoque del trabajo se consolida con las disposiciones relativas a la inclusión y la no discriminación, la igualdad de género, los derechos reproductivos en el espacio laboral.

La mayoría de los asociados, representados por un 73% consideran que si cuentan con la oportunidad de desarrollar sus iniciativas económicas, no así el 27% restantes que su respuesta es negativa.

Basándose en la cita anterior donde se destaca la importancia del trabajo para el crecimiento de la economía, se considera que entre mayor sea el involucramiento de los asociados en las iniciabas económicas y busquen ellos mismos a desarrollar su propio trabajo la economía como empresa cooperativa crecerá.

Esta pregunta también se les realizo a los consejos directivos y respondieron que los asociados si cuentan con la oportunidad de desarrollar su propia iniciativa económica lo que puede ser a través de un crédito o con el capital social, el asociado

deberá presentar su plan de negocio ante el consejo de administración los cuales se reúnen para tomar una decisión que beneficie a ambas partes. Sin embargo argumentan que no siempre hay recursos para destinar a dichas iniciativas.

En grupo focal se discutió sobre cómo valoran la cooperación de SWISSAID y se determinó que es excelente, SWISSAID ha apoyado desde que no estaban organizados en cooperativa e impulso a formarla es por eso que consideramos muy importante su cooperación. Para los participante la cooperación de SWISSAID es buena, hasta el momento son los únicos que han apoyado y creyeron que los jóvenes son capaces para liderar una empresa, aun cuando dicen que los fondos no son regalados y que dependerá del trabajo que realizado para los donen definitivamente, esto impulsa a realizar mejor el trabajo desde las comisiones que son las que dirigen la cooperativa hasta los asociados que solamente son beneficiarios de crédito.

También se preguntó si la cooperación de SWISSAID genera dependencia por parte de la cooperativa y se determinó que la cooperación sigue hasta el momento sosteniendo la cooperativa, sin embargo asumieron estar claros que SWISSAID dejara de apoyar en un determinado momento y que esperan estar mejor económicamente para que la cooperativa no se vea afectada, actualmente se depende en gran manera de los recursos de SWISSAID.

Se argumenta que los recursos financieros de la cooperativa provienen de las aportaciones sociales y de la cooperación de SWISSAID los cuales son destinados para ejecución de iniciativas económicas de comercialización, producción y servicio la cuales son del conocimiento de la mayoría de los asociados y que a su vez estas iniciativas pueden ser impulsadas directamente por la cooperativa o por un asociado, sin embargo el nivel de participación es medio y en ocasiones no se les puede dar respuesta positivas a sus iniciativas de inversión por la escases de recursos económicos.

10.6 Fortalecimiento Institucional

10.6.1 Planes de negocio

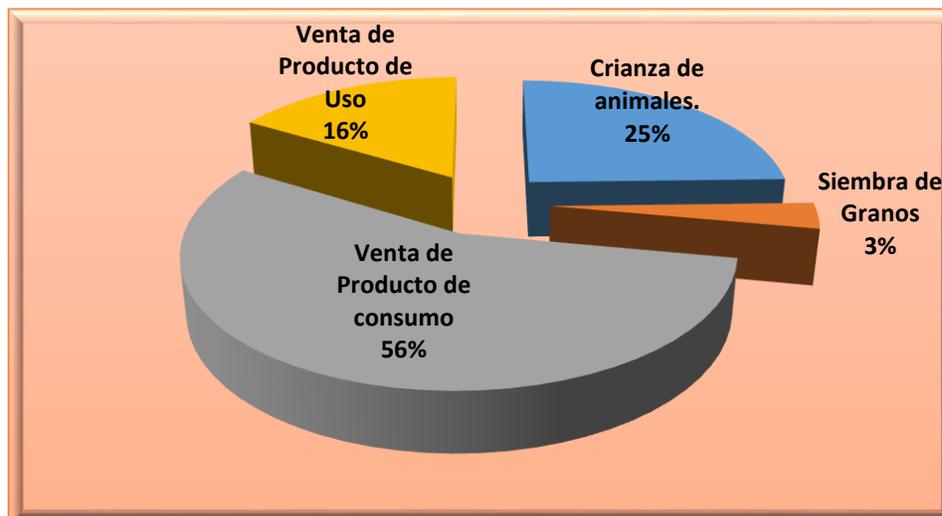


Gráfico N°: 13 Planes de negocio impulsados por la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Instituto Politécnico Nacional (2006) un plan de negocio es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

La mayoría de los planes de negocio impulsados por la cooperativa son relacionados directamente con la venta de productos de consumo representado un 56% en la gráfica, seguido de la crianza de animales con un 25%, la venta de productos de uso 16% y la siembra de granos con un 3%.

También se les pregunto a los asociados si habían participado en la ejecución de los planes de negocio impulsados por la cooperativa y el 85% de ellos contestaron que no, solamente un 15% ha participado.

Para el crecimiento de la empresa los asociados deben conocer e involucrarse en el desarrollo de sus iniciativas de negocio, de lo contrario no tendrán idea de la situación financiera de la cooperativa ni acceso a la toma de decisiones al respecto.

10.6.2 Capital de trabajo

Indicador: Capital de trabajo

Desde el punto de vista de Rizzo (2007), el capital de trabajo neto o capital de trabajo es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio.

Se le pregunto a la gerente si la cooperativa cuenta con capital de trabajo propio y su respuesta fue “la cooperativa si cuenta con capital propio, pero no es suficiente para cubrir su demanda, razón por la que se han tenido que elaborar proyectos para ejecutar algunos planes de negocio que aporte recursos económicos a la cooperativa, es de esa forma que se han beneficiado a los asociados”.

También se le pregunto a la gerente, ¿Qué alimenta el capital de trabajo de la cooperativa? Ella respondo, el capital de trabajo de la cooperativa lo alimentan las aportaciones sociales, los excedentes generados por las inversiones y las donaciones.

La cooperativa si cuenta con un capital de trabajo, este es limitado y nos les permite crecer e incrementar sus iniciativas de negocio. Sin embargo la búsqueda de recursos es efectiva basada en la necesidad de la cooperativa.

Según Ortiz & Rivero (2007) una teoría del cambio es como un mapa vial. Nos ayuda a planificar nuestro viaje desde el punto en el que estamos actualmente hasta dónde queremos llegar nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio que deseamos alcanzar y qué tiene que pasar para que este cambio se alcance?

Utilizando la técnica de la entrevista se les pregunto a los miembros de los consejos directivos si la cooperativa había presentado cambios institucionales y ellos respondieron que cooperativa estaba creciendo como institución, que iniciaron hace tres años cuando solamente tenían una figura jurídica y nada más, ahora han impulsado algunas iniciativas de negocio y cuentan con un local propio.

Como resumen del primer objetivo el cual es describir el cumplimiento de los indicadores de los proyectos ejecutados por la cooperativa COMJOPROC R.L, en conjunto con SWISSAID. Presento la siguiente tabla.

Tabla N° 1: Resumen del primer objetivo

| Indicador | Principales Hallazgos |
|------------------------------------|---|
| Planeación estratégica | <p>El 95% de los asociados encuestados conocen los planes, solamente un 5% afirman no conocerlos. A su vez la mayoría los entrevistados quienes pertenecen a los órganos de dirección y líderes de grupos expresaron que siempre se realizan planes sobre las actividades a desarrollar.</p> |
| Reingeniería de procesos | <p>La mayoría respondió que si cuenta con procesos definidos, sin embargo 8 de los 20 entrevistados consideran que la cooperativa no cuenta con los definidos afirmando que debería existir un proceso definido para cada actividad, y aun cuando los estatutos y políticas internan mencionan algunos procedimientos no son suficientes.</p> |
| Satisfacción al cliente | <p>Un 98% de los encuestados consideran que el servicio es bueno y tan solo un 2% lo consideran malo lo que indica que la mayoría de los asociados están satisfechos con la calidad del servicio brindado.</p> |
| Nivel de desempeño | <p>Desde la perspectiva de los encuestados el 51% consideran que el nivel de desempeño de la cooperativa es bueno, seguido de un 46% que consideran que es muy bueno y tan solo el 3% lo valoran como regular.</p> |
| Capacidades técnicas | <p>El 83% contestó que algunas veces reciben capacitaciones para fortalecer sus capacidades técnicas, seguido de un 10% afirman que siempre y un 7% que nunca ha recibido capacitaciones. Con relación a lo anterior 10 de los 20 entrevistados asumen que algunas veces han recibido capacitaciones.</p> |
| Asignación de recursos financieros | <p>La mayoría de los asociados, un 95% conocen las iniciativas económicas ejecutadas por la cooperativa,</p> |

| | |
|-------------------|--|
| | tan solo un 5% no las conocen. El 85% de los asociados encuestados opinan que el nivel de participación en las iniciativas económicas es medio, seguido por un 12% que afirman que es alto y el 3% lo consideran bajo. |
| Planes de negocio | La mayoría de los planes de negocio impulsados por la cooperativa son relacionados directamente con la venta de productos de consumo representado un 56% en la gráfica, seguido de la crianza de animales con un 25%, la venta de productos de uso 16% y la siembra de granos con un 3%. |

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Con el análisis de los indicadores del proyecto financiado por SWISSAID para la cooperativa de jóvenes se resumieron en la tabla anterior los principales hallazgos, obtenidos a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y grupo focal. Los cuales se enmarcan más en el área administrativa y ejecución de planes de negocio.

Para dar respuesta al segundo objetivo propuesto que es; Identificar las dificultades en el cumplimiento de los indicadores de los proyectos, en conjunto COMJOPROC R.L –SWISSAID.

Se presenta resumen en la siguiente tabla.

Tabla N° 2: Resumen del segundo objetivo

| Indicador | Dificultades Encontradas |
|--------------------------|--|
| Planeación estratégica | No todos los asociados conocen los planes estratégicos de la cooperativa. |
| Reingeniería de procesos | No se ha diferenciado en cuando a los procesos específicos de la cooperativa y los procesos en cuanto a la ejecución del proyecto. Lo que limita la visualización de la necesidad de crear sus propios |

| | |
|------------------------------------|--|
| | procesos, los cuales a su vez generarían manuales de procedimientos para la realización de actividades en las diferentes áreas de trabajo. |
| Satisfacción al cliente | No se encontró dificultad ya que la mayoría de los asociados están satisfechos con el servicio brindado. |
| Nivel de desempeño | Se visualiza solo el nivel de desempeño de la cooperativa y no de su equipo técnico. |
| Capacidades técnicas | No todos los asociados han recibido capacitaciones para mejorar sus capacidades técnicas y otros nunca han recibido una capacitación. |
| Asignación de recursos financieros | No todos los asociados cumplen con sus aportes sociales. La cooperativa no cuenta con suficientes recursos económicos para la asignación de recursos en nuevas inversiones. |
| Planes de negocio | Hay poca participación por parte de los asociados en la ejecución de los planes de negocio, esto les limita conocer más sobre el desarrollo de cada uno. |
| Capital de trabajo | El capital de trabajo, este es limitado y nos les permite crecer e incrementar sus iniciativas de negocio. Hay dependencia económica por parte del organismo donante. |

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

En la tabla anterior se detallaron las principales dificultades encontradas en la aplicación de los indicadores del proyecto financiado por SWISSAID, obtenidos a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y grupo focal.

De aquí en adelante se estará desarrollando el tercer objetivo de esta investigación el cual es, evaluar el desarrollo cooperativo de COMJOPROC R.L., vinculado al organismo SWISSAID.

Para ello se analizaron los siguientes indicadores: Ahorro cooperativo, gobernabilidad, estructura social, capacitación y fortalecimiento social, responsabilidad social, derecho cooperativo, asociatividad, democracia cooperativa y calidad de vida.

Luego de haber aplicado los instrumentos se muestran los siguientes resultados:

10.7 Desarrollo Económico

10.7.1 Ahorro Cooperativo

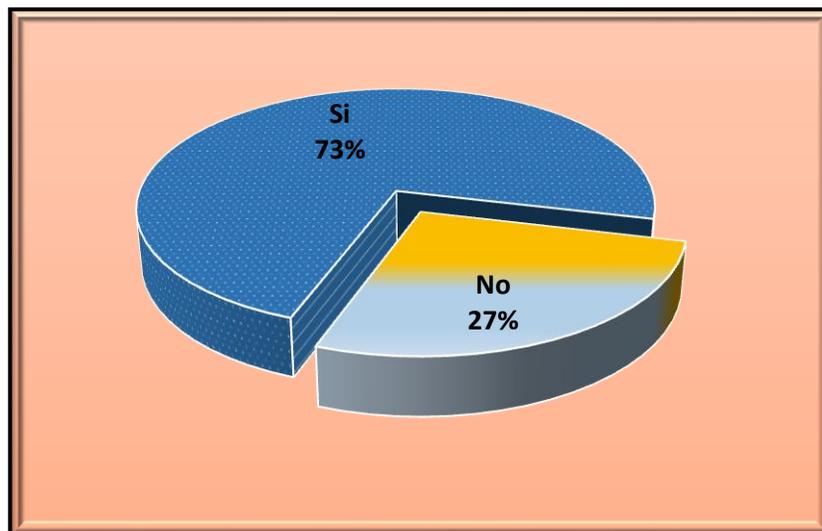


Gráfico N°14: Tiene ahorros en la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según la Caja Popular, Mexicana (2015) ahorrar implica prevenir y prever anticipadamente para enfrentar el futuro y caminar con responsabilidad en el presente, por ello, la cultura del ahorro beneficia a personas, familias, comunidades y naciones.

Del total de asociados encuestados el 73% de ellos tienen ahorros en la cooperativa, solamente un 27% aun no tienen ahorros.

La cultura del ahorro es difícil de fomentar especialmente para los jóvenes quinen gastan todos sus ingresos y aún más cuanto la actividad económica a la que se dedican no les genera excedentes. Cabe destacar que los jóvenes de la cooperativa se dedican a la producción de granos tales como; maíz, frijoles y café.

La opinión de los miembros de los consejos directivos es que la cooperativa no cuenta con un modelo de capacitación financiera para sus asociados, pero si se capacitan a los beneficiarios de créditos acerca de la inversión que van a realizar y se les da seguimiento, la capacitación consiste en estén claros de las responsabilidades en consecuencia del crédito, que sepan cual es el tipo de interés y como calcular, aunque ha sido difícil que ellos capten esta parte, y también los órganos de dirección (consejo de administración, junta de vigilancia, comité de educación, comité de crédito) han recibido capacitaciones sobre el llenado de los libros sociales, también como interpretar los estados financieros.

Es un segundo aspecto y como consecuencia de se les pregunto a los miembros de los consejos directivos ¿Cuenta la cooperativa con políticas de ahorro y créditos? Y su respuesta fue, si cuenta y en las políticas esta expresada las cantidades a desembolsar por rubros, los requisitos del crédito, plazos, modalidades de pago entre otros. Con respecto al ahorro contestaron que éste está ligado al crédito y el asociado que no tenga ahorro no puede ser sujeto a crédito.

Se les pregunto a los asociados si la cooperativa cuenta con fondos para créditos y el 100% contesto que sí, lo que explica que todos los asociados están enterados del trabajo que realiza la cooperativa en cuanto a créditos.

Indicador: Ahorro Cooperativo

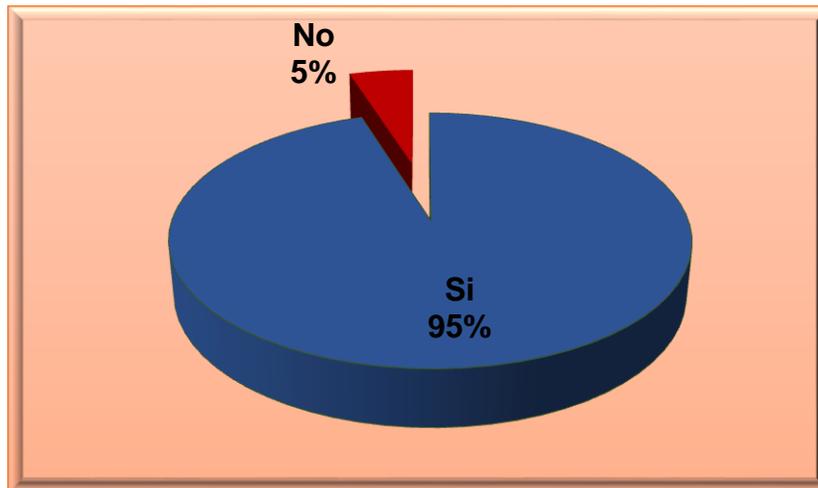


Gráfico N°15: Ha sido beneficiado con fondos de crédito

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Ferraro (2011) la participación de las empresas de menor tamaño en el crédito al sector privado es un problema que aqueja a todas las economías modernas desde hace muchos años.

El gráfico muestra que de 31 asociados entrevistados el 95% han sido beneficiados con fondos de crédito para los diferentes rubros especialmente productivos, el 5% restante no se ha beneficiado.

Aun siendo una dificultad para la mayoría de las empresas pequeñas, la cooperativa ha contado con fondos para trabajarlos en créditos, aunque estos no provengan propiamente de sus ahorros ya que son fondos en administración destinados por SWISSAID para créditos, es también un requisito plasmado en las políticas de crédito que todo asociados que quiera solicitar debe tener un 2% del monto solicitado en crédito, así lo expresaron los jóvenes miembros de los consejos directivos en la entrevista.

Referente a la valoración del servicio de crédito, el 88% de los asociados expresaron que el servicio es bueno y 12% opinan que es regular, agregando que las respuestas son muy tardadas. (**Ver Anexo N°2**)

La cooperativa cuenta con fondos de ahorro y crédito ya que estos están entrelazados en las políticas de crédito, beneficia a la mayoría de los asociados, estos fondos no son propios de la cooperativa, lo que representa un posible riesgo, ya que si el organismo que asignó estos recursos para que la cooperativa trabajara los retirara, los asociados se quedarían sin este beneficio y tendrían que hacer uso del ahorro, lo que limitaría la cuantía al momento de recibir el financiamiento.

10.7.2 Gobernabilidad

Indicador: Gobernabilidad.

Desde el punto de vista de Prats(2001) un sistema social es gobernable cuando está estructurado socio-políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y procedimientos formales o informales que pueden registrar diversos niveles de institucionalización donde se formulan expectativas y estrategias.

Basándose en la definición de gobernabilidad se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de entrevista y la opinión de los participantes en grupo focal y el resultado es el siguiente.

Los entrevistados respondieron que cada mes los consejos directivos están sesionando y una vez al año se presentan los estados financieros; balance general, estado de resultados, balanza de comprobación, también el informe de ejecución presupuestaria, argumentando que es la asamblea de asociados quien ratifica y aprueba estos informes antes de ser presentados al MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa).

En grupo focal se concluyó que cada año durante los primeros meses del año se hace la asamblea general de asociados y el consejo de administración y su gerente presenta la situación financiera cuánto dinero ingreso y en concepto de que también los egresos, así como la situación de cada uno de los asociados en cuanto a las aportaciones, también dan a conocer sobre el resultado de las iniciativas que como son pequeñas inversiones casi no generan muchos ingresos por excedente.

En el caso del ahorro los asociados no llevan un control de su ahorro y también se presenta en la asamblea. Al menos se sabe que la cooperativa está teniendo pérdidas porque el dinero que se ejecuta son de proyecto y no es lo se genera.

10.8 Desarrollo Social

10.8.1 Estructura Social

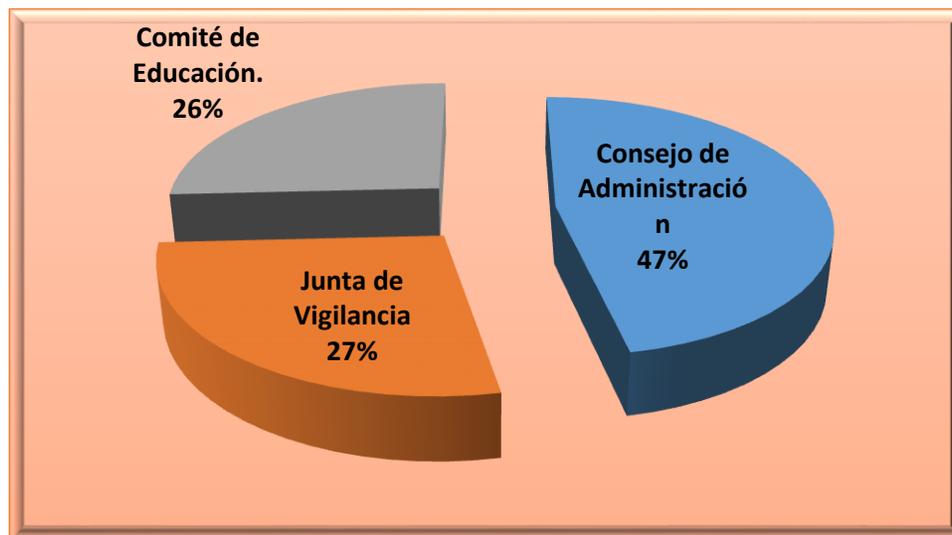


Gráfico N°16: Valoración del funcionamiento de las estructuras sociales.

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Estructura social es el concepto que describe la forma que adopta el sistema global de las relaciones entre individuos, para explicar las relaciones sistemáticas que vinculan a miembros de una determinada comunidad aunque no se encuentren en ningún momento en contacto directo (Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

Como se puede observar en la gráfica anterior los asociados consideran que el consejo de administración es quien realiza mejor sus funciones el porcentaje de representación es de 47% seguido de la junta de vigilancia con un 27% y el comité de educación con 26%.

Es de suma importancia para la empresa cooperativa que los consejos directivos realicen bien sus funciones, además de darlas a conocer ante la asamblea de asociados para que todos conozcan el quehacer de las estructuras sociales.

A su vez se le pregunto al gerente sobre el número de asociados existentes y de estos ¿Cuántos ocupan un cargo en la cooperativa? Y contestaron que son 78 asociados entre hombres y mujeres y solamente 15 están en los órganos de dirección los cuales están conformados por el consejo de administración, junta de vigilancia, comité de crédito y comité de educación, sin embargo reitero que solamente 5 asociados tienen un empleo directo en la cooperativa, debiéndose esto a la situación económica de la cooperativa.

Sin embargo dicen estar en constantes gestión para trabajar nuevas iniciativas de proyectos que puedan beneficiar como un trabajo a más asociados.

Según Petreilla (2012) las cooperativas son ampliamente reconocidas por sus aportes al valor social agregado, mediante el empleo, la cohesión social, la oferta de servicios públicos y comunitarios, la generación de tejido social y económico, el desarrollo de la democracia, la innovación social y el desarrollo local. Son reconocidas como portadoras de un estilo de desarrollo que confiere primacía a las personas, que tiene capacidad de generar nuevas oportunidades, así como de mitigar desequilibrios sociales y económicos.

En base a la definición anterior y el resultado de la entrevistas se concluye que la cooperativa no cuenta con recurso económico para emplear a mas socios, y asume su responsabilidad gestionando y viendo la forma de generar nuevas oportunidades de empleo.

Como consecuencia del resultado anterior se les pregunto a los miembros de los consejos directivos que si la cooperativa tenia alianzas con otras cooperativas del mismo sector y la mayoría respondieron que no tiene alianzas, pero argumentaron que hacen coordinaciones con otras cooperativas juveniles a través del proyecto, con las cuales realizan intercambios de experiencias sobre el trabajo cooperativo, desarrollo de iniciativas de negocio, organización juvenil y todas las actividades que los proyectos

tienen en común. Cabe mencionar que estas cooperativas también son financiadas con fondos de SWISSAID.

Desde el punto de vista de Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional(2015) una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas, en esencia es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas que participan.

Indicador: Estructura Social

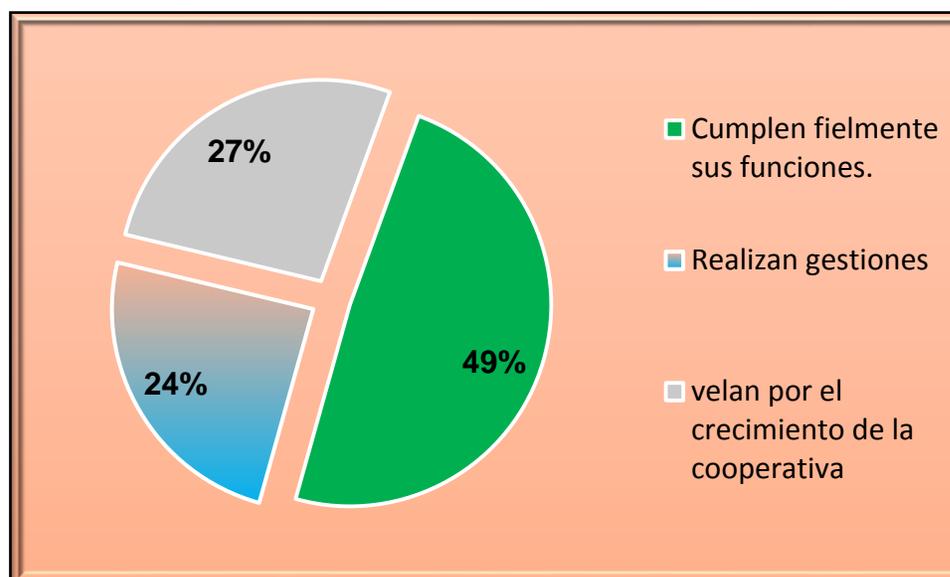


Gráfico N°17: Contribución de los órganos de dirección al desarrollo de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Las cooperativas siguen un desarrollo centrado en las personas y afirman la superioridad de la economía real sobre la economía financiera, favoreciendo el valor agregado económico y social sostenible por sobre el lucro financiero(Gadea, 2014).

El grafico muestra la contribución de los órganos de dirección al desarrollo de la cooperativa, un 49% de los órganos de dirección velan por el crecimiento de la cooperativa, seguido por un 27% que cumple fielmente sus funciones y solamente un 24% realiza gestiones para la cooperativa, esto según la opinión de los encuestados.

La armonía y la sinergia en la realización del trabajo especialmente de la dirección y coordinación son fundamentales para el desarrollo de una empresa y si el 100% de los órganos de dirección no están realizando gestiones y buscando alternativas de crecimiento, la carga de esto será para unos cuantos y la empresa se estancara.

Generalmente en la mayoría de las empresas cooperativa se le deja la mayor parte de funciones al presidente del consejo directivo, esta actitud de los demás miembros expone a la empresa a la concentración de decisiones o al estancamiento debido a que el presidente se dedicara más a las actividades operativas y no de gestión.

10.8.2 Capacitación y Fortalecimiento Social

Indicador: Capacitación y Fortalecimiento Social.

Según Pérez (2011) la calidad conduce a la productividad, porque se cometen menos errores de ahí surge la necesidad de capacitar individuos para que realicen sus actividades bien desde la primera vez.

Se les preguntó a los miembros del comité de educación sobre la existencia en la cooperativa de un manual de capacitación y ellos respondieron que no hay un manual de capacitación propio de la cooperativa, pero que el Ministerio de Economía Familiar Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) dota a las cooperativas de material para capacitación el cual está dividido en módulos y la información es amplia, abarca desde el proceso de constitución de las cooperativas hasta su funcionamiento y gestión.

La cooperativa hace uso de los módulos de capacitación facilitados por el MEFCCA los cuales incluyen la información básica para organización, constitución y función cooperativa.

Se entrevistó a asociados líderes de comunidades y se les preguntó si la cooperativa realiza actividades de gestión relacionadas con la aplicación de principios cooperativos.

La respuesta de los entrevistados fue; la cooperativa siempre que realiza una gestión la hace basándose en los principios cooperativos ya que es un mandato de ley y por lo tanto deben respetarla, así que cuando de dicha gestión hay resultado se benefician a los asociados según su grado de participación. De tal manera se han logrado fondo para créditos agrícolas, cosecha de agua, becas y oportunidad de empleo para algunos asociados.

Según Barrera(1997) el éxito o el fracaso, la expansión o el estancamiento, la rentabilidad o las perdidas, la adaptación o el desaparecimiento de las empresas dependen de la calidad de la gestión empresarial.

Según la Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (2004) los principios cooperativos expresados en la ley 499 son:

Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados, voluntariedad solidaria que implique compromiso reciproco y su cumplimiento, control democrático, limitaciones de interés a las aportaciones de los asociados, equidad, respeto y defensa de su autonomía, educación cooperativa, fomento de la cooperación entre cooperativas, solidaridad entre los asociados, igual en derechos y oportunidades. La cooperativa si realiza gestiones basándose en la necesidad de la cooperativa y aplicando los principios y respetando las disposiciones de ley.

10.8.3 Responsabilidad Social

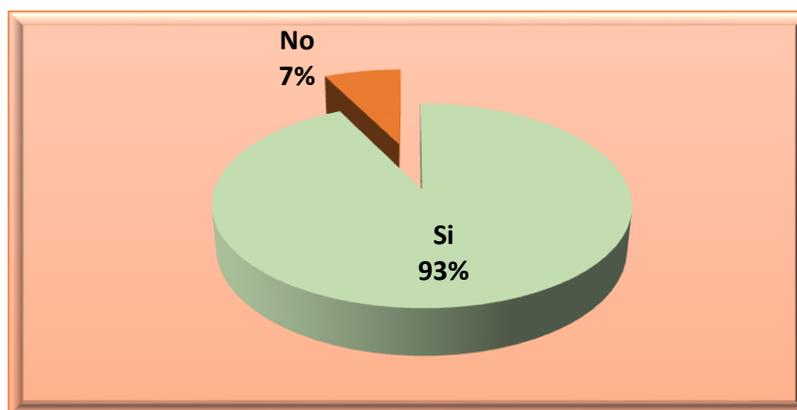


Gráfico N°18: Existe un programa para beneficiar a sus asociados

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Franco(2011) responsabilidad social es un término emerge de las organizaciones para actuar de una manera responsable ante la sociedad y la comunidad donde está inserta, desconociendo conceptos, métodos y técnicas que realmente contribuyan para que la empresa se pueda legitimar socialmente en su entorno. Lo único claro es que hay un término común sea cual fuere la naturaleza de la organización pública o privada, para que todas ellas tengan un sólo propósito, el de producir bienes y prestar servicios que mejoren la calidad de vida de la sociedad y a cambio se beneficien por el cumplimiento de este propósito.

El resultado de la encuesta es que 93% de los encuestados aseguran que en la cooperativa existe un programa que beneficia a los asociados no así el 7% que contesto que no hay tal programa.

Se realizó la misma pregunta al gerente de la cooperativa quien indico que el programa que cuenta la cooperativa para beneficiar a sus asociados el programa de becas y el programa de crédito, estos financiamientos son considerados como un beneficio ya que son a tasas de interés más bajas que las del mercado. La cooperativa cuenta con programas que benefician a sus asociados pero que no todos los asociados los identifican como tal. Estos programas son parte del beneficio brindado por swissaid a través del Proyecto.

10.8.4 Derecho Cooperativo

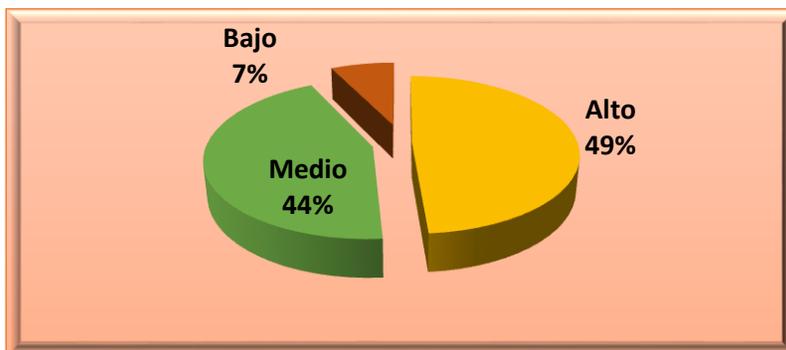


Gráfico N°19: Nivel de aplicación de los principios cooperativos
Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Desde el punto de vista de Aguirre(2001) en las últimas décadas, el movimiento cooperativo en todo el mundo intenta resolver un interrogante esencial de primera magnitud: cómo interactuar con la nueva realidad económica, social y tecnológica del entorno sin amenazar los principios cooperativos y sin sacrificar la particularidad de sus objetivos. Es aquí donde es preciso enfatizar que del desarrollo y aplicación de los principios cooperativos emanan algunas ventajas competitivas de las cooperativas.

De los encuestados un 49% consideran que el nivel de aplicación de los principios cooperativos es alto, seguido de un 44% que lo consideran medio y un 7% que afirman que es bajo.

Hoy por hoy las cooperativas forman un papel importante en la productividad y el desarrollo económico del país, ya que desde sus pequeñas bases ofrecen diferentes oportunidades de empleo.

Se considera que la cooperativa si está aplicando sus principios cooperativos, desde la perspectiva de los asociados ya que la mayoría ubica el nivel de aplicación desde un término medio y alto.

10.8.5 Asociatividad

Indicador: Asociatividad

Desde el punto de vista de Liendo & Martínez(2001) el modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

Se les preguntó a los miembros de los consejos directivos y el gerente, además de algunos líderes de los grupos comunitarios sobre la existencia de un registro de participación de los asociados y el 100% respondió que sí existe y para ello el MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa) que regula el funcionamiento de las cooperativas, manda a toda cooperativa a llevar un

registro donde se inscriba a todos los asociados indicando si son activos e inactivos, también comentaron de la existencia del libro de aportaciones sociales donde se debe registrar la aportación de cada asociado.

Además de ello la ejecución fondos con el organismo SWISSAID, orienta el registro de participación en cada actividad relacionada con el proyecto.

Seguidamente a través de una entrevista se le preguntó a la gerente sobre el número de asociados que ocupan cargos en las diferentes comisiones. Y su respuesta fue que 15 asociados ocupan cargos en los diferentes consejos directivos, 5 en consejo de administración, 3 Junta de Vigilancia, 3 Comité de Educación, 4 Comité de Crédito.

Las cooperativas son formadas por un grupo de personas que buscan un bien común de ayuda mutua, especialmente para resolución de algunas dificultades que individualmente son difíciles de resolver, pero se logra si una vez constituidos todos los asociados trabajan por la búsqueda de ese bien común, es por eso que resulta necesario el registro de participación de cada asociado.

10.8.6 Democracia Cooperativa

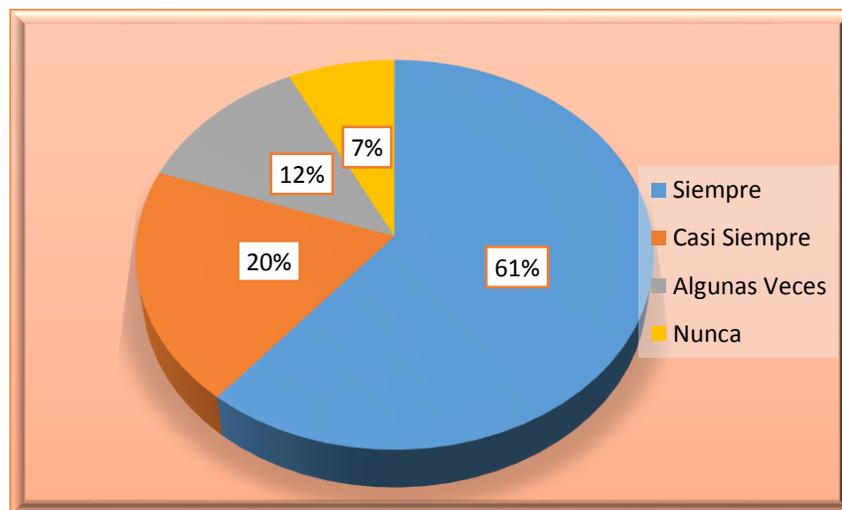


Gráfico N°20: Toman en cuenta su participación, para las decisiones en la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Desde el punto de vista de Corona (2013) democracia, en un concepto moderno y liberal, se basa en la idea político- filosófica de la soberanía del pueblo, esto es, la

reducción de todo el poder político a su representante originario que no es otro que el pueblo, el cual ejerce en conjunto el poder estatal, mediante procedimientos jurídicos y políticos que posibiliten su participación en la formación de la voluntad política mediante las elecciones libres, periódicas y secretas de sus representantes.

El 51% de los encuestados afirmó que siempre se les toma en cuenta su participación en la toma de decisiones, el 20% casi siempre es tomado en cuenta, el 12% algunas veces y el 7% afirmó que nunca.

La participación de los asociados en la toma de decisiones sobre la cooperativa es un derecho como asociado y además un principio cooperativo, en este caso la mayoría de los asociados afirman ser tomados en cuenta, el hecho de ser o no ser tomado en cuenta en la cooperativa tiene que ver con el nivel de actividad de los socios esto según lo que explicaban algunos de los encuestados, que el socio que no es tomado en cuenta es porque es inactivo y no cumple con sus obligaciones como socio. La cooperativa si aplica el concepto de democracia en los procesos de elección de candidatos y aprobación de documentos.

10.8.7 Calidad de Vida

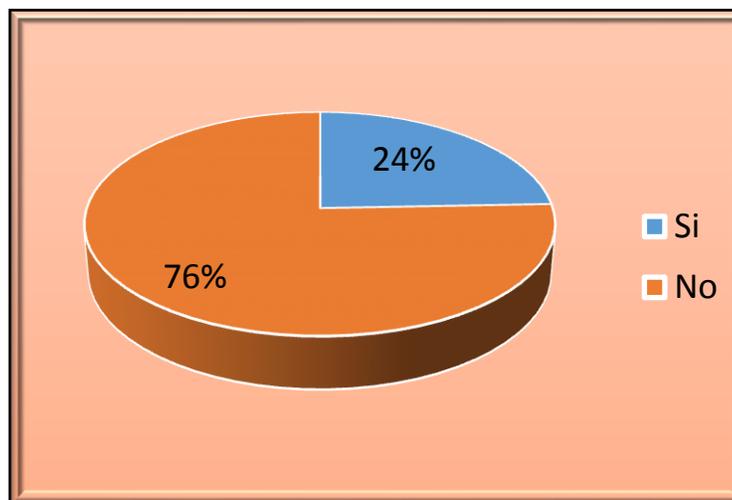


Gráfico N°21: La cooperativa ayuda a mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Según Urzúa & Caqueo(2011) calidad de Vida es igual a (Condiciones de vida + Satisfacción con la vida) Desde esta perspectiva, las condiciones de vida pueden ser establecidas objetivamente mediante indicadores biológicos, sociales, materiales, conductuales y psicológicos, los que sumados a los sentimientos subjetivos sobre cada área pueden ser reflejados en el bienestar general. Este grupo de definiciones intentaría conciliar la discusión acerca de considerar a la calidad de vida desde un punto de vista netamente objetivo o desde uno subjetivo.

La mayoría de los asociados indican que la cooperativa no ayuda a mejorar su calidad de vida, solamente un 24% afirman que si ayuda a mejorar la calidad de vida.

La calidad de vida tiene que ver con la mejorar de varios aspectos desde personales como a nivel familiar, sin embargo no está al alcance de la cooperativa mejorar la calidad de vida de sus asociados.

La falta de recursos económicos limita a la cooperativa a brindar otros servicios que aportarían a mejorar la calidad de vida de los socios.

De aquí en adelante se muestran los resultados del tercer objetivo de investigación el cual trata de una evaluación al desarrollo cooperativo de COMJOPROC R.L., vinculado al organismo SWISSAID, para ello fue necesario el análisis de los siguientes indicadores: Ahorro cooperativo, gobernabilidad, estructura social, capacitaciones y fortalecimiento social, responsabilidad social, el derecho cooperativo, asociatividad, democracia cooperativa y calidad de vida.

Tabla N°3: Resumen del tercer objetivo.

| Indicador | Resultados |
|--------------------|---|
| Ahorro Cooperativo | La cooperativa no cuenta con un modelo de capacitación financiera, aun así orienta al beneficiario del crédito sobre el manejo del mismo, también cuenta con política de ahorro y crédito. El 95% de los asociados ha sido beneficiado con crédito. |

| Indicador | Resultados |
|---------------------------------------|---|
| Gobernabilidad | Se informa a la asamblea sobre la situación financiera de la cooperativa, en esta presentación de información, se involucran los miembros de los consejos directivos. |
| Estructura Social | De las tres estructuras inscritas ante el MEFCCA consideran que quien realiza mejor el trabajo es el consejo de administración, seguido por la junta de vigilancia. No hay alianzas con cooperativas del mismo sector. Las estructuras sociales están haciendo gestiones para beneficiar a los asociados. |
| Capacitación y Fortalecimiento Social | No existe un manual de capacitaciones, se trabaja con los módulos de capacitación otorgados por el MEFCCA. |
| Responsabilidad Social | La cooperativa a través de sus gestiones ha logrado fondos para becas, fondos para crédito, |
| El derecho Cooperativo | La cooperativa aplica los principios cooperativos en término medio y alto. |
| Asociatividad | La Cooperativa cuenta con un registro de participación de asociados detallando los activos e inactivos y otros registro sobre las aportaciones sociales. |
| Democracia Cooperativa | La mayoría de los asociados entrevistados se les toma en cuenta su participación, solamente un 7% consideran que nunca se les ha tomado en cuenta. |
| Calidad de Vida | La mayoría de los encuestados indican que la cooperativa no ayuda a mejorar la calidad de vida de sus asociados. |

Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Para dar respuesta al cuarto objetivo que es, proponer soluciones a las dificultades en el desarrollo de la cooperativa COMJOPROC R.L., vinculadas a los proyectos con SWISSAID. Se elaboró una propuesta de un plan de capacitación y plan de trabajo, (Ver anexo N° 6)

XI.CONCLUSIONES

Basándose en los resultados obtenidos de esta investigación se concluye lo siguiente:

COMJOPROC R.L, pone en práctica la planeación estratégica, la definición de algunos procesos de operación, brinda capacitación a sus asociados, impulsa iniciativas económicas especialmente dirigidas a la producción y comercialización estas son financiadas con fondos de crédito o fondos propios originados de las aportaciones sociales, aun así no cuenta con un buen capital que le sustente sus actividades económicas.

Se encontraron las siguientes dificultades: No todos los asociados conocen el plan estratégico, no cuenta con manuales de procedimientos, no hay una evaluación al desempeño de los colaboradores, las capacitaciones brindadas no han favorecido a todos los asociados, los recursos económicos son limitados por factores de incumplimiento de los asociados con sus obligaciones financieras con la cooperativa, existe dependencia del organismo donante, además hay poca participación de los asociados en las actividades especialmente económicas.

El desarrollo que ha presentado desarrollo, desde la parte organizativa hasta la estructural en bueno, la mayoría de sus asociados son beneficiarios de crédito con bajas tasas de interés, las comisiones informan a la asamblea la situación financiera de la cooperativa, existe un registro de participación de asociados, se aplican los principios cooperativos, sin embargo aún no cuenta con los recursos suficientes para ayudar a mejorar la calidad de vida de sus asociados.

SWISSAID como el organismo de cooperación hacia COMJOPROC R.L, ha influido en forma positiva en el desarrollo de la misma, solidificando las bases de la organización y poniendo a la disposición de la cooperativa un capital de trabajo, sin embargo la cooperación siempre quiere beneficiar a más jóvenes aunque no estén en la cooperativa y esto limita a que la administración como tal no se enfoque el bienestar de sus asociados y de la empresa por seguir los lineamientos del organismo donante.

XII. RECOMENDACIONES

Después de haber analizado los resultados obtenidos en la investigación se recomienda:

A miembros de los consejos directivos.

Tomar en cuenta las opiniones de los asociados en cuanto a la actualización de su plan estratégico de largo plazo.

Continuar promoviendo la educación técnica y profesional para sus asociados.

Mejorar la comunicación entre los asociados y los miembros directivos para que incremente el nivel de participación.

Crear su propio manual de capacitación basado no solamente en la educación cooperativa si no en la necesidad de formación de los asociados.

A la gerencia.

Crear un manual de procedimientos donde se incluya todas las actividades que realiza la cooperativa y se dé a conocer ante la asamblea general de asociados.

Hacer una evaluación al desempeño a cada colaborador utilizando los formatos adecuados para lograr detectar que podría estar afectando el desempeño de la empresa.

Buscar financiamiento para incrementar su capacidad en cuanto a crédito y tener otra opción una vez que se retire SWISSAID.

A los asociados

Mayor integración y participación en todas las actividades que realice la cooperativa, especialmente en la planificación estratégica y ejecución de iniciativas económicas.

Validar el nivel de desempeño de las estructuras sociales en el cumplimiento de sus funciones, basándose en el nivel de actividad (reuniones) y los resultados de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. (2001). Los principios Cooperativos atractores de la Gestion eficiente. *Revista de Economía Publica Social y Cooperativa.*, 93-113.
- Alemán, N. E. (2013). Análisis del Marco Juridico Jurídico Regulatorio de las Cooperativas. *Análisis del Marco Juridico Jurídico Regulatorio de las Cooperativas*. Leon, Nicaragua.
- Álvares, I. (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Mexico: LIMUSA S.A.
- Arnáez A, V. M. (2005). *Difución de los Valores y Príncipios Cooperativos entre la Juventud*. Madrid: Dikinson S.L.
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua . (29 de Septiembre de 2004). Ley General de cooperativas . Managua , Nicaragua .
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Blasco, J. E., & Pérez, J. A. (2007). *Metodologías de la Investigación en las Ciencias de la Actividad Fisica*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Caja Popular, Mexicana. (2015). *Caja Popular Mexicana*. Obtenido de Caja Popular Mexicana: <http://www.cpm.coop/>
- Cáseres, S. V. (2009). *Impacto de PRODECOOP R.L en el desarrollo humano de asociados a sus cooperativas de base en la region I, las Segovias, Nicaragua 2009*. Matagalpa.
- Centro de Exportaciones e Importaciones. (2010). *ASOCIATIVIDAD*. Managua.
- Chavarria, M. R., & Carrión, D. (2014). *Influencia de la publicidad impresa en los anuncios comerciales expuestos para el Instituto Nicaraguense de Fomendo Cooperativo en el año 2014*. Managua.
- CIRIEC-España. (2006). *La investigación en materia de Coopetivas*. España.
- Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional*. (30 de Mayo de 2015). Obtenido de Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional: <http://www.aciamericas.coop/article4475>
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria* . Quito_Ecuador: Impresiones Abya-Yala.
- Corona, L. A. (2013). *Democracia y Elecciones*. Salamanca : Idemdigital.
- Couso, R. (2005). *Servicio al Cliente* (1ra Edición ed.). España: Vigo.
- Davila, R. (2002). *Innovación y Éxito en la empresa Cooperativa*. Bogotá: Universiad Javeriana.
- FAO. (2002). *Desarrollo Cooperativo Agricola*. Roma.
- Fassio, A., & Rutly, M. G. (2012). *la Triangulación Aplicada a la Gestión*. Buenos Aires: DAAPGE.

- Fernández, L. (1998). *BALANCE SOCIAL. BALANCE SOCIAL*. La Plata, Argentina.
- Fernández, L. A. (2012). *Conceptos de Estrategia empresarial*. Creative commons.
- Ferraro, C. (2011). *El Financiamiento a las PYMES en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Franco, I. C. (2011). Aproximación al concepto de responsabilidad social desde el pensamiento del grupo de investigación en Responsabilidad social -GRS - EAM. *Sinapsis*, 55-75.
- Gadea, E. (2014). *Las Cooperativas Como Alternativas Económicas*. Madrid: DIKINSON, S.L.
- Gallego, T. (2007). *Bases Teóricas y Fundamentos de la Fisioterapia*. Madrid: Editorial Medica Panamericana.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON.
- Groppa, O. (2004). *Las Necesidades humanas y su determinación*. Argentina.
- Guerrero, R., & Márquez Chang, M. T. (2012). *Construyendo Madures Institucional*. Mexico: Fundación Merced A. C.
- Gutiérrez, L. A. (2006). *La Gestión Penal del Ambiente*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hax, A., & Majluf, N. (2002). *Estrategias Para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Hénao, C. P. (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la teoría de las competencias*. Medellín.
- Hernández Sampieri, e. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MC Graw Hill Education.
- Iborra, M., & et.al. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Editores Paraninfo S.A.
- INFOCOOP. (2015). *INFOCOOP*. Obtenido de <http://infocoop.gob.ni/>
- Instituto Politécnico Nacional . (2006). *Guía para Elaborar plan de Negocios* . Mexico.
- Joao, O. P. (2002). *Educación y Sociedad del Conocimiento: Introducción a la filosofía del Aprendizaje* . San José Costa Rica, : Imprenta Obando S.A. .
- Kaplan, D. H. (2007). *Evaluar desde el Comienzo*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente*. Buenos Aires : Aguilar S.A.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales (Vol. 1)*. (M. Anta, Ed., & M. d. Anta, Trad.) México: Managing Editor.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y el crecimiento de las PYMES*. Venezuela. Obtenido de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_as
- Lisio, C. (2009). *Las cooperativas como Parte de la Economía Social*. Uruguay.

- Luceño, A., & González, F. J. (2004). *Métodos Estadísticos para medir, describir y Controlar la Variabilidad*. Santander: Unerversidad de Cantabria.
- Martínez , R. (2010). *Productos Financieros Básicos y sus Calculos* . San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Masa, G., & Escalera Izquierdo, C. (2008). *Implantación de la Reingenieria por Procesos, Actividades, técnicas y herramientas*.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. Nueva York: Addison-Wesley.
- Moral, A. M. (2002). La Participación de los socios en las cooperativas agrarias. *Economía Publica, Social y Cooperativa*, 6.
- Obregón, A. J. (2016). *Análisis de las Finanzas Personales y su Efecto en el Desarrollo Socio - Económico de Socios de la Cooperativa de Viviendas COVISCOF, R.L. Departamento de Estelí, I Semestre 2015*. Esteli.
- Ortiz , A., & Rivero , G. (2007). *Desmitificando la Teoria del Cambio*. Building Capacity Worldwide.
- Palomba, R. (2002). *Calidad de Vida, conceptos y medidas*. Santiago: CELADE.
- Pérez, G. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-22 .
- Petreilla, Á. (2012). IDELCOOP. *IDELCOOP*, 7-208.
- Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. . *Instituciones y Desarrollo*, 103-148.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestion Estrategica Empresarial* (Vol. 4). (R. López, Ed.) Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. *EAN*, 103-122.
- Sebastian, J. (2007). Revista Iberoamericana de ciencia, Tecnología y Sociedad. *Revista Iberoamericana de ciencia, Tecnología y Sociedad*.
- Sierra, E., & Padilla, O. (1996). *Crisis y Crecimiento* . Ecuador: Grupo Edidad.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Stutely , R. (2000). *Plan de Negocios la Estrategia Inteligente*. Mexico: Pearson Education Limited.
- SWISSAID Nicaragua. (2014). *Gestion y Seguimiento*. Managua: Oficina Central.
- Toro, I. D., & Para, R. D. (2006). *Método y Conocimiento*. Colombia: FONDO.
- Universida Nacional Autónoma de Mexico. (2005). *Democracia y Gobernabilidad*. Mexico: FES ACATLAN.
- Universidad de los Andes. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere, Revista Venezolana de Educación*, 73-83.
- Uribe, C. (2004). *Desarrollo Social y Bienestar*. Bogotá: Universidad Humanística.

- Urzúa, A., & Caqueo, A. (2011). *Calidad de Vida, una revisión teorica del Concepto*. Chile: CONYCIT.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Varela, D. (2012). *La influencia de trabajo cooperativo en el aprendizaje del área de economía en la enseñanza secundaria*. Valladolid.
- Vargas, A. (1995). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Castilla: Servicio de Publicación de la universidad de Castilla - La Mancha.
- Vigil, D. W. (2011). *El concepto de reconocimiento y el problema de identidad*. Madrid.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño de Aplicaciones*. Santiago de Chile : Editorial Universitaria .
- Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demas formas Asociativas y Solidarias* (1 ed.). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Operacionalización de Variables

| Variable | Sub variable | Indicadores | Escala | Dirigido a | Instrumento | Pregunta |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------|--|--|---|---|
| Cooperación de SWISSAID | Fortalecimiento Organizativo | Planeación Estratégica | a). Siempre | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Realiza la cooperativa un plan sobre las actividades a Desarrollar |
| | | | b). Algunas Veces | | | |
| | | | c). Nunca | | | |
| | | a). Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Cuenta la cooperativa con un plan estratégico organizacional. | |
| | | b). No | | | | |
| | | a). Si | Asociados | Encuesta | Conoce usted acerca de los planes estratégicos de la cooperativa. | |
| | | b). No | | | | |
| | | a). Si | Asociados | Grupo Focal | ¿Cómo valoran los servicios que brinda la cooperativa y por qué? | |
| | b). No | | | | | |
| | | Asociados | Grupo Focal | ¿Los planes de la cooperativa van de acuerdo a su desempeño? | | |
| | | Reingeniería de Procesos | a). Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Cuenta la cooperativa con procesos definidos, para la ejecución de sus actividades. |
| | b). No | | | | | |
| | a). Si | | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Si hay procesos definidos, han tenido alguna modificación para mejorar la operación de la cooperativa | |
| | b). No | | | | | |
| | Calidad Total | Satisfacción al cliente | a). Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | ¿Considera que la cooperativa satisface las necesidades de sus clientes? |
| b). No | | | | | | |
| a) Bueno | | Asociados | Encuesta Entrevista | ¿Cómo valora el servicio brindado por la cooperativa? | | |
| b) Regular | | | | | | |
| c) Malo | | | | | | |
| a). Si | Asociados | Encuesta | ¿Considera que la cooperativa satisface sus necesidades? | | | |
| b). No | | | | | | |

| Variable | Sub variable | Indicadores | Escala | Dirigido a | Instrumento | Pregunta |
|-------------------------|---|----------------------|--|--|--|---|
| Cooperación de SWISSAID | Benchmarking | Nivel de Desempeño | a). Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | ¿Considera que la cooperativa está creciendo como empresa? Si o no ¿por qué? |
| | | | b). No | | | |
| | | | a). Local | Asociados | Encuesta | ¿Es reconocida la cooperativa, a qué nivel? |
| | | | b). Municipal | | | |
| | | | c). Departamental | | | |
| | | | a) Muy bueno | Asociados | Encuesta, Entrevista | cómo valora el desempeño de la cooperativa |
| | | | b). Bueno | | | |
| | | | c). Regular | | | |
| | d) Malo | | | | | |
| | a). Si | Asociados | Encuesta | ¿Considera que la cooperativa está creciendo como empresa? | | |
| | b). No | | | | | |
| | Fortalecimiento de capacidades técnicas | Capacidades Técnicas | a). Algunas Veces | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Ha recibido capacitaciones para fortalecer sus capacidades técnicas, por parte de la cooperativa. |
| | | | b). Siempre | | | |
| | | | c). Nunca | | | |
| | | | a). Algunas Veces | Asociados | Encuesta | Ha recibido capacitaciones para fortalecer sus capacidades técnicas, por parte de la cooperativa. |
| | | | b). Siempre | | | |
| c). Nunca | | | | | | |
| a). Si | | | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Considera que la capacitación le ayudo a su formación profesional. | |
| b). No | | | | Encuesta | | |
| | Gerencia | Entrevista | Número de asociados que desempeñan sus conocimientos técnicos en la cooperativa. | | | |
| | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Cree usted que la cooperativa este siendo afectada por algún factor externo, de contestar sí. ¿Cuál y de qué forma está afectando? | | | |
| | a). Primaria | Asociados | Encuesta | ¿Cuál es su nivel Académico? | | |
| | b). Secundaria | | | | | |
| | c). Tecnico | | | | | |
| | d). Educacion superior | | | | | |

| Variable | Sub variable | Indicadores | Escala | Dirigido a | Instrumento | Pregunta |
|-------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------------|-------------|---|
| Cooperación de SWISSAID | Fortalecimiento de capacidades técnicas | Capacidades Técnicas | a).Bueno | Asociados | Encuesta | Ha recibido ayuda económica para sus estudios. De contestar si cómo valora esa ayuda. |
| | | | b)Regular | | | |
| | | | c) Malo | | | |
| | Inversiones económicas productivas | Asignación de recursos financieros | a).Si | Asociados | Encuesta | Conoce usted de las iniciativas económicas que ejecuta de la cooperativa |
| | | | b).No | | | |
| | | | _____ | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | La cooperativa cuenta con fondos para realizar inversiones económicas. |
| | | | _____ | | | |
| | | | _____ | | | |
| | | | a).Capital Social | Gerencia | Entrevista | De donde provienen esos fondos que invierte la cooperativa. |
| | | | b).Donaciones | | | |
| | | | c).Otros Aporte | | | |
| | | | a). Alto | Gerencia | Entrevista | ¿Cuál es el grado de participación de los asociados en las inversiones económicas? |
| | | | b). Bajo | | | |
| | | | c). Medio | | | |
| a).Si | Asociados | Encuesta | Conoce usted de las iniciativas económicas que ejecuta de la cooperativa | | | |
| b).No | | | | | | |
| a).Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Los asociados cuentan con la oportunidad de desarrollar su propia iniciativa económica | | | |
| b).No | | | | | | |
| | Miembros de los consejos Directivos | Grupo Focal | ¿Cómo valoran la cooperación de SWISSAID y por qué? | | | |
| | Miembros de los consejos Directivos | Grupo Focal | Consideran que la cooperación de SWISSAID genera dependencia por parte de la cooperativa. | | | |

| Variable | Sub variable | Indicadores | Escala | Dirigido a | Instrumento | Pregunta |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|---|
| Cooperación de SWISSAID | Fortalecimiento institucional | planes de Negocio | a). Siembra de granos. | Asociados | Encuesta | ¿Qué planes de negocio ha impulsado la cooperativa? |
| | | | b). Venta de Productos | | | |
| | | | c). Agroindustria | | | |
| | | | d). Crianza de animales | | Entrevista | |
| | | a). Alto | Asociados | Encuesta | ¿Cuál es el grado de participación de los asociados en las iniciativas económicas? | |
| | | b). Medio | | | | |
| | | c). Bajo | | | | |
| | | a). Comercialización | Asociados | Encuesta | ¿A qué rubros están dirigidas las iniciativas económicas? | |
| | | c). Producción | | | | |
| | | b). Servicio | | | | |
| | | a). Si | Asociados | Encuesta | Ha participado en la ejecución de algún plan de negocio de los que impulsa la cooperativa. | |
| | | b). No | | | | |
| | | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Cuenta la cooperativa con capital propio de trabajo. | | |
| | | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | ¿Qué cambios institucionales presenta la cooperativa? | | |
| a). Aportaciones Sociales | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Que alimenta el capital de trabajo de la cooperativa | | | |
| b). Donaciones | | | | | | |
| c). Excedentes | | | | | | |
| | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | La cooperativa ha presentado cambios institucionales. | | | |

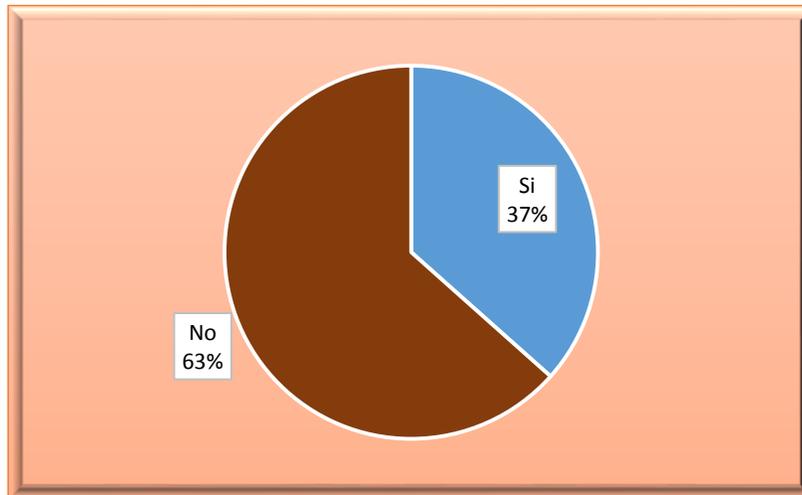
| Variable | Sub variable | Indicadores | Escala | Dirigido a | Instrumento | Pregunta |
|------------------------------------|----------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Desarrollo cooperativo Empresarial | Desarrollo Económico | Ahorro cooperativo | | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | ¿Cuenta la cooperativa con modelo de capacitación financiera para los asociados? |
| | | | a).Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Cuenta la cooperativa con políticas de ahorro y créditos. |
| | | | b).No | | | |
| | | | a).Si | Asociados | Encuesta | ¿Tiene ahorros en la cooperativa? |
| | | | b).No | | | |
| | | | a).Si | Asociados | Encuesta | ¿Cuenta la cooperativa con fondos de crédito? |
| | | | b).No | | | |
| | | | a).Si | asociados | Encuesta | Ha sido beneficiado usted, con fondos de crédito que maneja la cooperativa |
| | | | b).No | | | |
| | | | Bueno Malo Regular | asociados | Encuesta | ¿Cómo valora el servicio de crédito? |
| | Gobernabilidad | a). Informes de Gestión | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista/Grupo focal | ¿Qué tipo de información se les brinda a los asociados sobre la situación financiera de la empresa? | |
| | | b). Estados Financieros | | | | |
| | | c). Avances de las gestiones realizadas. | | | | |
| | | d). Gastos de la cooperativa | | | | |
| | | e). Inversiones | | | | |
| | Desarrollo Social | Estructura Social | | Gerente | Entrevista | Número de asociados existentes en la cooperativa y cuantos ocupan cargos. |
| | | | a). Consejo de Administración. | asociados | Entrevista Encuesta | De las estructuras sociales de la cooperativa, quien realiza mejor sus funciones. |
| b). Comité de Educación. | | | | | | |
| c). Junta de vigilancia. | | | | | | |
| a).Si | | | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Existen alianzas con otras cooperativas del mismo sector. | |
| b).No | | | | | | |

| Variable | Sub variable | Indicadores | Escala | Dirigido a | Instrumento | Pregunta |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---|--|---------------------|---|
| Desarrollo cooperativo Empresarial | Desarrollo Social | Estructura Social | a).Cumplen fielmente sus funciones. | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Los órganos de dirección contribuyen al desarrollo de la cooperativa y de qué forma. |
| | | | b).Realizan Gestiones. | | | |
| | | | c). Velan por el crecimiento de la coop | | | |
| | | | | Consejo directivo y líderes de grupos | Grupo Focal | |
| | | Capacitación y fortalecimiento social | a).Si | Comité de educación | Entrevista | Cuenta la cooperativa con manual de capacitación. |
| | | | b).No | | | |
| | | | a).Si | Asociados | Entrevista | Realiza la cooperativa actividades de gestión relacionadas con la aplicación de principios. |
| | | | b).No | | | |
| | | Responsabilidad social | a).Si | Asociados | Encuesta/entrevista | Cuenta la cooperativa con un programa para beneficiar a sus Asociados. |
| | | | b).No | | | |
| | | El derecho cooperativo | a).Alto | Asociados | Encuesta | ¿Cómo considera el nivel de aplicación de los principios cooperativos? |
| | | | b).Medio | | | |
| | | | c).Bajo | | | |
| | | Asociatividad | a).Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Lleva la cooperativa un registro de participación de los asociados. |
| b).No | | | | | | |
| a).Consejo de Administración. | Miembros de los consejos Directivos | | Entrevista | ¿Cuántos asociados ocupan cargos en las diferentes comisiones? | | |
| b).Comite de Educación | | | | | | |
| c).Junta de Vigilancia | | | | | | |
| d). Comité de crédito | | | | | | |

| Variable | Sub variable | Indicadores | Escala | Dirigido a | Instrumento | Pregunta |
|------------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------------------|--|--|---|
| Desarrollo cooperativo Empresarial | Desarrollo Social | Democracia cooperativa | a).Alto | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Nivel de participación de los asociados en la gestión de la cooperativa |
| | | | b).Medio | | | |
| | | | c).Bajo | | | |
| | | a).Si | Miembros de los consejos Directivos | Entrevista | Se lleva un registro de la participación en las asambleas de asociados. | |
| | | b).No | | | | |
| | | a).Siempre | Asociados | Encuesta | Toman en cuenta su participación, para la toma de decisiones en la cooperativa | |
| | b).Algunas Veces | | | | | |
| c).Nunca | | | | | | |
| Calidad de Vida | | Asociados | Grupo Focal /Encuesta, Entrevista | La cooperativa ayuda a mejorar la calidad de vida de los asociados y su núcleo familiar, en caso de ayudar, ¿De qué forma? | | |

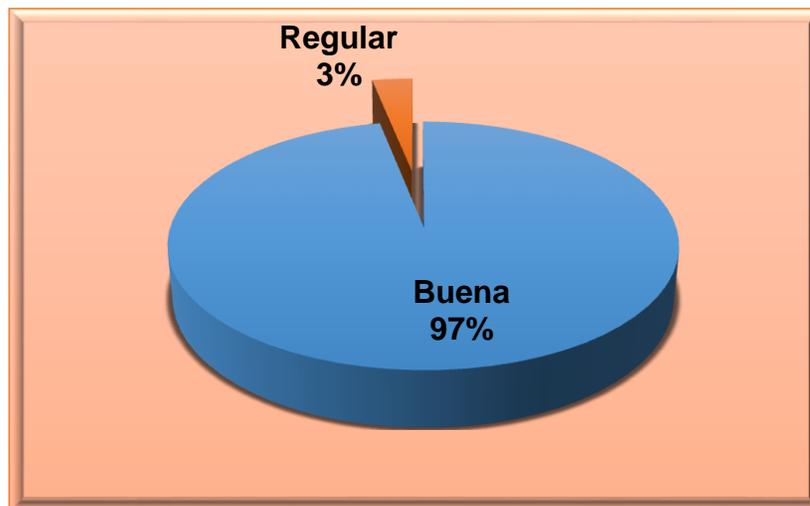
Anexo 2: Gráficos

Gráfico N°: 1 Ha recibido ayuda económica para sus estudios



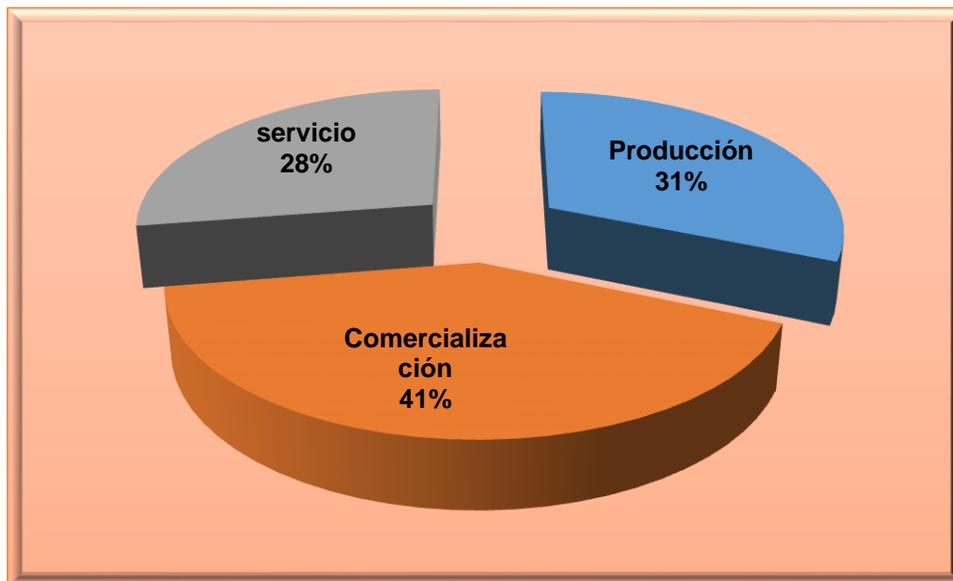
Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.L

Gráfico N°: 2 Cómo valora la ayuda económica recibida para sus estudios.



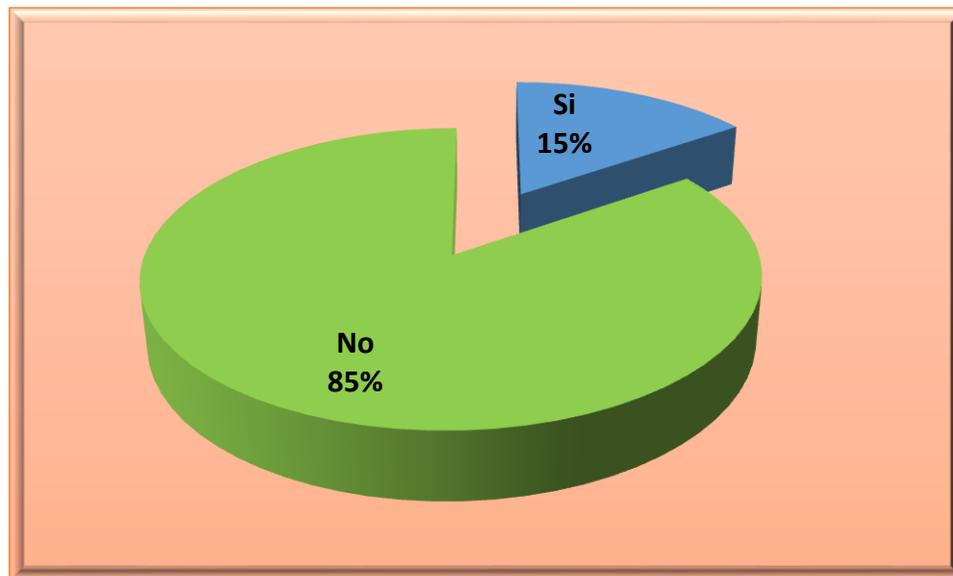
Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R.

Gráfico N°: 3 De que tratan los planes de negocio que ejecuta la cooperativa.



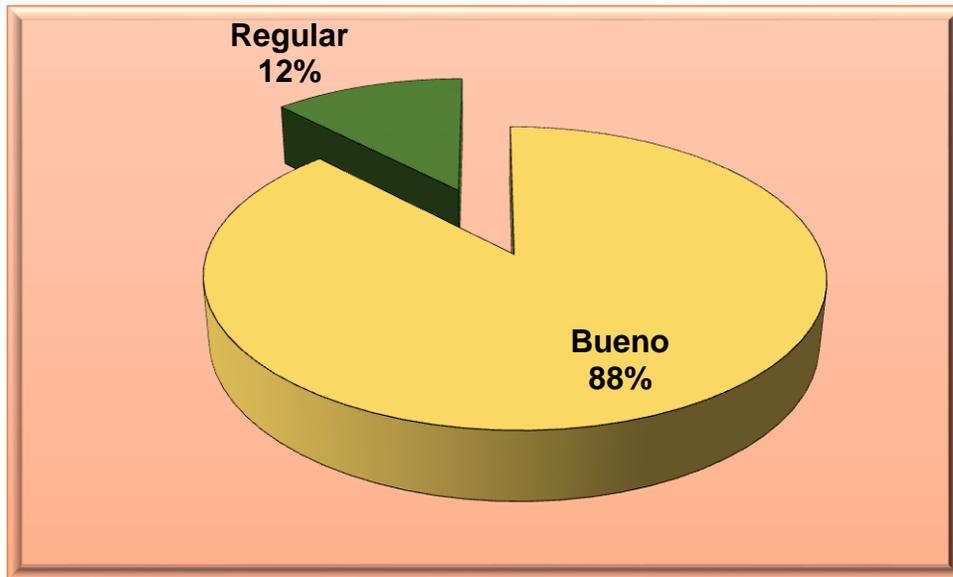
Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R

Gráfico N°: 4 Ha participado en la ejecución de algún plan de negocio de los que impulsa la cooperativa.



Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R

Gráfico N°: 5 Valoración del servicio de crédito.



Fuente: Encuesta aplicada a asociados de COMJOPROC R



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA

Entrevista Dirigida A: Miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio R.L” COMJOPROC, R.L.

Estimado/a entrevistada Soy Estudiante de Maestría en Gerencia Empresarial que imparte la UNAN FAREM Matagalpa, y estoy realizando una investigación con el objetivo de analizar el impacto de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo de la cooperativa. Esta investigación es de gran importancia y servirá para documentos de análisis y posible toma de decisiones en la cooperativa y para el investigador servirá para optar a un título de Maestro/a en Gerencia Empresarial.

Fecha: _____

Nombre del Entrevistado: _____

I Cooperación de Swissaid.

Planeación Estratégica

1) ¿Realiza la cooperativa un plan sobre las actividades a desarrollar?

_____ Siempre.

_____ Algunas Veces.

_____ Nunca

2) ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico organizacional?

_____ Si.

_____ No.

Reingeniería de Procesos

3) ¿Cuenta las cooperativas con procesos definidos para la ejecución de sus actividades?

_____ Si.

_____ No.

4) Si hay procesos definidos, han tenido alguna modificación para mejorar la operación de la cooperativa.

_____ Si.

_____ No.

Satisfacción del Cliente

5) ¿Considera que la cooperativa satisface las necesidades de sus clientes?

_____ Si.

_____ No.

6) ¿Cómo valora el servicio brindado por la cooperativa?

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

Nivel de Desempeño

**7) ¿Considera que la cooperativa está creciendo como empresa? Si o no
¿Por qué?**

_____ Si.

_____ No.

8) ¿Cómo valora el desempeño de la cooperativa?

_____ Muy Bueno

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

Capacidades Técnicas

9) ¿Ha recibido capacitaciones para fortalecer sus capacidades Técnicas, por parte de la cooperativa?

_____ Algunas Veces

_____ Siempre.

_____ Nunca.

10) ¿Considera que la capacitación le ayudo a su formación profesional?

_____ Si

_____ No

¿Por qué?

11) ¿Número de Asociados que desempeñan sus conocimientos técnicos en la cooperativa?

12) ¿Cree que la cooperativa este siendo afectado por algún factor externo, de contestar sí. ¿Cuál y de qué forma está afectando?

Asignación de Recursos Financieros

13) ¿La cooperativa cuenta con fondos para realiza inversiones económicas?

_____ Si

_____ No

14) ¿De dónde provienen esos fondos?

_____ Capital Social.

_____ Donaciones Externas.

_____ Otros aportes

15) ¿Cuál es el grado de participación de los asociados en las inversiones económicas?

_____ Alto

_____ Medio

_____ Bajo

16) ¿Cuentas los asociados con la oportunidad de desarrollar su propia iniciativa de negocio?

Planes de Negocio

17) ¿Qué planes de negocio ha impulsado la cooperativa?

Capital de trabajo

18) ¿Cuenta la cooperativa con capital propio de trabajo?

_____ Si

_____ No

19) ¿Cambio institucionales que presenta la cooperativa?

20) ¿Qué alimenta el capital de trabajo de la cooperativa?

_____ Aportación social

_____ Donaciones

_____ Excedentes por inversiones

_____ Otros.

II Desarrollo cooperativo empresarial.

21) ¿Cuenta la cooperativa con modelo de capacitación financiera para los asociados?

22) ¿Cuenta la cooperativa con políticas de ahorro y créditos?

_____ SI

_____ No

23 ¿Cuenta las cooperativas con fondos de crédito?

_____ SI

_____ No

24) ¿considera que la cooperativa a aportado a mejorar su calidad de vida y de que forma?

_____ SI

_____ No

Gobernabilidad

25) ¿Qué tipo de información se les brinda a los asociados sobre la situación financiera de la empresa?

_____ Informes de gestión

_____ Resultados de estados financieros

_____ Avances en las gestiones realizadas

_____ Gastos de la cooperativa

_____ Inversiones

Estructura social.

26) ¿Número de asociado existente en la cooperativa y cuantos ocupan cargos?

27) ¿De las estructuras sociales de la cooperativa, quien realiza mejor sus funciones?

_____ Consejo de Admón.

_____ Comité de Educación.

_____ Junta de Vigilancia.

28) ¿Existen alianza con otras cooperativas del mismo sector?

_____ SI

_____ No

29) ¿Los órganos de dirección contribuyen al desarrollo de la cooperativa y de qué forma?

_____ Cumplen fielmente sus funciones

_____ Realizan Gestiones

_____ Velan por el crecimiento de la cooperativa

30) ¿Cuenta la cooperativa con manuales de capacitación?

_____ SI

_____ No

31) Realiza la cooperativa actividades de gestión relacionadas con la aplicación de principios.

_____SI

_____No

32) ¿Cuenta la cooperativa con un programa para beneficiar a sus asociados?

_____SI

_____No

33) ¿Lleva la cooperativa un registro de participación de los asociados?

_____SI

_____No

34)¿Cuántos asociados ocupan cargos en las diferentes comisiones?

_____Consejo de administración

_____Junta de vigilancia

_____comisión de educación

35) ¿Nivel de participación de los asociados en la gestión de la cooperativa?

_____Alto

_____Medio

_____Bajo

36) ¿Se lleva un registro de la participación en la asamblea de asociados?

_____Si

_____No

37) La cooperativa ayuda a mejorar la calidad de vida de los asociados y su núcleo familiar, en caso de ayudar, ¿De qué forma?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA

Encuesta Dirigida A: Asociados de la Cooperativa Multisectorial
“Jóvenes Protagonistas del Cambio R.L” COMJOPROC R.L

Estimado/a encuestado Soy Estudiante de Maestría en Gerencia Empresarial que imparte la UNAN FAREM Matagalpa, y estoy realizando una investigación con el objetivo de evaluar el impacto de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo de la cooperativa. Esta investigación es de gran importancia y servirá para documentos de análisis y posible toma de decisiones en la cooperativa y para el investigador servirá para optar a un título de Maestro/a en Gerencia Empresarial.

Fecha: _____

Nombre del Encuestado: _____

I Cooperación de Swissaid.

Planeación estratégicas

1) ¿Conoce usted acerca de los planes estratégicos de la cooperativa?

_____ Si

_____ No

Satisfacción del cliente.

2) ¿Cómo valora el servicio brindado por la cooperativa?

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

3) ¿Considera que la cooperativa satisface sus necesidades?

_____ Si

_____ No

Nivel de desempeño.

4) ¿Es reconocida la cooperativa, a qué nivel?

_____ A nivel local

_____ A nivel Municipal

_____ A nivel Departamental.

5) ¿Cómo valora el desempeño de la cooperativa?

_____ Muy bueno

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

6) ¿Considera que la cooperativa está creciendo como empresa?

_____ Si

_____ No

Nivel académico

7) ¿Cuál es su nivel académico?

_____ Primaria

_____ Secundaria

_____ Técnico

_____ Educación Superior.

8) Ha recibido capacitaciones para fortalecer sus capacidades técnicas, por parte de la cooperativa?

_____ Algunas veces

_____ Siempre

_____ Nunca

9) ¿Considera que la capacitación le ayudo a su formación profesional?

_____ Si

_____ No

10) ¿Ha recibido ayuda económica para sus estudios. De contestar si ¿cómo valora esa ayuda?

_____ Buena

_____ Mala

_____ Regular

Asignación de recursos financieros.

11) ¿Conoce usted de las iniciativas económicas ejecutadas por la cooperativa?

_____ Si

_____ No

Planes de negocio.

12)¿Cuál es el grado de participación en las iniciativas económicas?

_____Alto

_____medio

_____ Bajo

13)¿A qué rubros están dirigidas las iniciativas económicas?

_____ Comercialización.

_____ Producción.

_____ Servicio.

14)¿Qué planes de negocios ha impulsado la cooperativa?

_____Producción

_____transformación de productos

_____Comercialización del producto

_____Brindar servicios

15)¿Ha participado en la ejecución de algún plan de negocio de los que impulsa la cooperativa?

_____ Si

_____ No

Desarrollo cooperativo Empresarial

Ahorro Cooperativo

16) ¿Tiene ahorros en la cooperativa?

_____ Si

_____ No

17) ¿Cuenta la cooperativa con fondos para créditos?

_____ Si

_____ No

18) ¿Ha sido beneficiado usted, con fondos de créditos que maneja la cooperativa?

_____ Si

_____ No

19) ¿Cómo valora el servicio de crédito?

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo.

Estructura social

20) ¿De las estructuras sociales de la cooperativa, quien realiza mejor sus funciones?

_____ Consejo de administración

_____ Junta de vigilancia

_____ Comisión de educación

Responsabilidad social.

21) ¿Cuenta la cooperativa con un programa para beneficiar a sus asociados?

_____ Si

_____ No

El derecho cooperativo.

22) ¿Cómo considera el nivel de aplicación de los principios cooperativos?

_____ Alto

_____ Medio

_____ Bajo

Democracia cooperativa.

23) ¿Toman en cuenta su participación para la toma de decisiones en la cooperativa?

_____ Siempre

_____ Algunas veces

_____ Nunca

24) ¿La cooperativa ha aportado a mejorar su calidad de vida y de sus familiares? ¿De qué forma?

Si _____, No _____



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA

Grupo focal Dirigido A: Asociados y miembros directivos de la Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio R.L” COMJOPROC R.L.

Estimados Soy Estudiante de Maestría en Gerencia Empresarial que imparte la UNAN FAREM Matagalpa, y estoy realizando una investigación con el objetivo de evaluar el impacto de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo de la cooperativa. Esta investigación es de gran importancia y servirá para documentos de análisis y posible toma de decisiones en la cooperativa y para el investigador servirá para optar a un título de Maestro/a en Gerencia Empresarial.

Presentación de los objetivos de Investigación.

- 1.1 Describir el cumplimiento de los indicadores de los proyectos ejecutados por la cooperativa COMJOPROC R.L, en conjunto con SWISSAID.
- 1.2 Identificar las dificultades en el cumplimiento de los indicadores de los proyectos, en conjunto COMJOPROC R.L –SWISSAID.
- 1.3 Analizar el desarrollo cooperativo de COMJOPROC R.L., vinculado al organismo SWISSAID.
- 1.4 Proponer soluciones a las dificultades en el desarrollo de la cooperativa COMJOPROC R.L., vinculadas a los proyectos con SWISSAID.

Objetivo de grupo focal:

Obtener la información necesaria que ayude al cumplimiento de los objetivos de investigación.

Preguntas a abordar.

- 1) ¿Cómo valoran los servicios que brinda la cooperativa y porque?
- 2) ¿Qué tipo de información se les brinda sobre la situación financiera de la cooperativa?
- 3) Los órganos de dirección contribuyen al desarrollo de la cooperativa y de qué forma.
- 4) ¿Cómo valoran la cooperación de SWISSAID y por qué?
- 5) Consideran que la cooperación de SWISSAID genera dependencia por parte de la cooperativa.
- 6) La cooperativa ayuda a mejorar la calidad de vida de los asociados y su núcleo familiar, en caso de ayudar, de qué forma?
- 7) Los planes de la cooperativa van de acuerdo a su desempeño.
- 8) ¿Qué dificultades enfrenta la cooperativa y que soluciones proponen?

Anexo Nº 6: Plan estratégico empresarial, para evaluación en plan de acción.

PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

2015-2019

Cooperativa Multisectorial

“Jóvenes Protagonistas del Cambio”,R.L.

San Ramón, Matagalpa, Nicaragua.



Elaborado por: Cooperativa de Servicios Múltiples SERVICOOB R.L.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INDICE DE CONTENIDO | 18 |
| I.INTRODUCCIÓN | 21 |
| II.DATOS SOCIOECONOMICOS Y GEOGRÁFICOS | 23 |
| III.ANTECEDENTES | 24 |
| 3.1. Misión..... | 24 |
| 3.2. Visión | 25 |
| IV.JUSTIFICACIÓN | 26 |
| V.OBJETIVOS | 26 |
| 5.1. Objetivos de la consultoría | 26 |
| 5.2.Incrementar la membrecía de la Cooperativa y por ende su capital social. . | 26 |
| 5.3. Fomentar la equidad de género, brindándole oportunidades a la mujer .. | 27 |
| 5.4. Aplicar los principios y valores Cooperativos en la dinámica Cooperativa | 27 |
| 5.5. Fomentar el ahorro Cooperativo retirable..... | 27 |
| 5.6. Establecer actividades productivas y de servicios que dinamicen el desarrollo económico y social de la Cooperativa | 27 |
| 5.7. Impulsar la agroindustria e industria haciendo honor a la multisectorialidad de la Cooperativa. | 27 |
| 5.8. Promover la producción de semillas criollas y semillas certificadas..... | 27 |
| 5.9. Promover la educación ambiental y protección de los recursos naturales renovables, así como participar en las actividades organizadas en el municipio en pro del medio ambiente..... | 27 |
| 5.10. Objetivos de la Cooperativa | 27 |
| VI.EJECUCIÓN | 28 |
| 6.1. Metodología: | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2.Procedimiento para el FODA: | 29 |
| 6.3.Fichas para el diagnóstico de la situación organizativa y administrativa de la cooperativa..... | 30 |
| 6.4. Fichas para el diagnóstico de las capacidades productivas..... | 30 |
| 6.5. Fichas de costos de producción por rubro. | 30 |
| 6.6. Fichas para la proyección de siembra de semilla certificada por rubro. ... | 30 |
| 6.7. Análisis de la Información | 30 |
| VII.SITUACION LEGAL Y SOCIAL DE LA COOPERATIVA | 30 |
| 7.1.Situación Legal..... | 30 |
| 7.2.Situación Social..... | 31 |
| 7.2.1.Estructura orgánica..... | 31 |
| 7.2.2.Servicios cooperativos actuales..... | 31 |
| 7.2.3.Economía Social..... | 31 |
| 7.2.4.Personal administrativo..... | 33 |
| VIII.RESULTADOS | 33 |
| 8.1. Resultado del análisis del FODA..... | 33 |
| 8.2. Resultado del análisis de fichas | 41 |
| 8.3. Costos de producción, procesamiento y Mercadeo de rubros en la cooperativa. | 44 |
| 8.4. Proyección de producción de plantulas para cinco años..... | 47 |
| 8.5. Flujo de Ingresos y Egresos..... | 48 |
| IX.PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA | 54 |
| 9.1. Aspectos Estratégicos básicos..... | 54 |
| 9.2. Desarrollo Organizacional, productos y competencia | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 9.3. Financiamiento, Producción, Procesamiento y Mercadeo..... | 58 |
| 9.4. Área técnica y de aprovisionamiento..... | 59 |
| 9.5. Recursos humanos | 60 |
| 9.6. Sistema económico financiero | 62 |
| 9.7. Mecanismo de seguimiento y control | 62 |
| X.PLANES DE ACCIÓN SUGERIDAS | 63 |
| XI.CONCLUSIONES | 64 |
| XII.RECOMENDACIONES..... | 66 |
| XIII.ANEXOS..... | 67 |

I. INTRODUCCIÓN

Organizaciones e instituciones como SWIDSSAID actualmente ejecutan diversos proyectos que permiten el desarrollo empresarial a jóvenes organizados en Cooperativas, en diferentes comunidades del municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, Nicaragua a través del fortalecimiento integral de sus capacidades y encadenamiento productivo y comercial.

Como empresa consultora se contrató los servicios de **SERVICOOP** quien está autorizada oficialmente por el INFOCOOP en Resolución N° 005-2013 del Tomo I, Folio N° 166 del Libro de Resoluciones, para brindar capacitación y asesoría legal a la Empresa Cooperativa y tiene la capacidad profesional y especializada para garantizar el trabajo técnico en la capacitación, organización, constitución y asesoría de la empresa cooperativa tanto de primer grado como de segundo y tercer grado.

En el presente documento se describe el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial para los servicios sociales, actividades productivas, organizacionales, administrativas y agroindustriales realizadas por jóvenes productores organizados en la Cooperativa Multisectorial “jóvenes Protagonistas del Cambio” R.L. de San Ramón, departamento de Matagalpa para un período de 5 años.

Para formular este plan se realizaron reuniones con el personal directivo involucrado en la gestión y administración de la cooperativa con el fin de puntualizar aspectos técnicos y metodológicos, así como la ejecución de recopilación de información en campo.

Para el levantamiento de datos o información de campo se hizo uso de la metodología del FODA y otros formatos especiales previamente elaborados y ajustados a los términos de referencia presentados.

Como acto seguido se procesó la información con un análisis técnico individual en el orden establecido en las boletas aplicadas en el diagnóstico.

Con la información recopilada que generó el diagnóstico, se tomaron los elementos técnicos para identificar las líneas básicas del plan Estratégico de Desarrollo Empresarial que permita impulsar acciones que tendrán incidencias directas en el fortalecimiento de capacidades organizativas, económicas, administrativas y ambientales de la cooperativa.

II. DATOS SOCIOECONOMICOS Y GEOGRÁFICOS

La Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio”, R.L. (COMJOPROC, R.L.), está ubicada en el Municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa.

El Municipio de San Ramón, se localiza sobre las coordenadas 12° 55' latitud norte y 85° 50' de longitud oeste, tiene una extensión territorial de 424 kilómetros cuadrados, y una población de 26,699 habitantes, de los cuales 2,298 son urbanos y 24,401 son rurales, teniendo una densidad poblacional de 63 habitantes por Km².

Su topografía es irregular, con elevaciones que varían desde los 640.93 m.s.n.m; sin embargo, existen elevaciones importantes que se observan como el Cerro El Cuyús con 1210m, Cerro El Chompipe con 1280m y el Cerro el Gorrión con 1264m. El resto de la topografía es igual quebrada pero con elevaciones menores.

El clima es de tipo Sabana Tropical, con temperatura que oscilan entre los 20° y 26° grados centígrados. Las Precipitaciones oscilan entre los 2,000 y 2,400 mm caracterizándose por una buena distribución durante todo el año.

La principal actividad económica del municipio la constituye el sector agrícola, destacándose por los cultivos de café, frijol y maíz y a pequeña escala hortalizas y productos no tradicionales que también constituye una actividad significativa, La Ganadería se practica a una escala mínima.

La cabecera municipal está ubicada a 145km. de Managua, capital de la República de Nicaragua y a 12 km. de su cabecera departamental Matagalpa.

Territorialmente, dicha población está organizada en 8 barrios (zona urbana), donde se concentra el 9%(2,298 habitantes) y en Aproximadamente 94comunidades (zonas rurales) donde se concentra el 91% (24,401 habitantes).

III. ANTECEDENTES

La Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio, R.L., fue constituida el 09 de Mayo del año 2013 y la personería jurídica la obtuvo a los tres días del mes de Junio del mismo año.

Esta cooperativa nace para:

- Incrementar las aportaciones sociales económicas y el ahorro para crear su propio capital social a fin de garantizar vida propia y sostenibilidad de la empresa cooperativa.
- Brindar asesoramiento técnico aplicando métodos integrales de participación a sus asociados dedicados a la producción agropecuaria y agroindustrial.
- Fortalecer las capacidades sociales y económicas de sus asociados y asociadas mediante una adecuada educación cooperativa y de otras áreas de desarrollo social, cultural y productivo.
- Fomentar la participación de la mujer en las diferentes actividades de los servicios sociales y productivos que desarrolla la cooperativa.
- Establecer alianzas y formar parte de la expansión e integración del movimiento cooperativo a nivel regional y nacional.

3.1. Misión

COMJOPROC R.L. es una Organización Juvenil comprometida con el bienestar de sus asociados y asociadas, contribuyendo a un mejor nivel de vida mediante la prestación de Servicios y aplicación de los Principios y Valores Cooperativos.

3.2. Visión

COMJOPROC R.L. tiene como Visión ser una organización reconocida por su buen desarrollo empresarial y social, aprovechando los recursos de forma racional y sostenible promoviendo el fortalecimiento organizativo y la participación activa de sus asociados y asociadas.

IV. JUSTIFICACIÓN

Con el objeto de cumplir con la misión y hacer realidad la visión de la Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio”, R.L., y con lo establecido en los estatutos y en aras de mejorar las capacidades de planificación y gestión en torno al fortalecimiento organizacional, social y económico en el establecimiento de los servicios cooperativos de créditos, abastecimiento y otros e impulsar las actividades productivas, procesamiento y mercadeo de productos agrícolas y agroindustriales, semillas criollas de granos básicos y de consumo.

En coordinación con SWIDSSAID se tomó la iniciativa de elaborar un plan estratégico de desarrollo organizacional, económico social y ambiental. Y en consenso con los miembros de la Cooperativa, decidieron apoyarlos en la elaboración de un Plan Estratégico de desarrollo empresarial para cinco años que permita la revisión de metas anuales y capacidades productivas, procesamiento y definición de programas con enfoques de cadenas de valores y protección de los recursos naturales.

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivos de la consultoría

5.1.1. Objetivo General

- 5.1.1.1. Fortalecer de manera integral las capacidades sociales de servicios, actividades productivas, administrativas, agroindustriales y sobre todo el encadenamiento productivo y del mercadeo empresarial de los productos como Cooperativa Multisectorial.
- 5.1.1.2. Incrementar la membresía de la Cooperativa y por ende su capital social.

- 5.1.1.3. Fomentar la equidad de género, brindándole oportunidades a la mujer.
- 5.1.1.4. Aplicar los principios y valores Cooperativos en la dinámica Cooperativa.
- 5.1.1.5. Fomentar el ahorro Cooperativo retirable.
- 5.1.1.6. Establecer actividades productivas y de servicios que dinamicen el desarrollo económico y social de la Cooperativa.
- 5.1.1.7. Impulsar la agroindustria e industria haciendo honor a la multisectorialidad de la Cooperativa.
- 5.1.1.8. Promover la producción de semillas criollas y semillas certificadas.
- 5.1.1.9. Promover la educación ambiental y protección de los recursos naturales renovables, así como participar en las actividades organizadas en el municipio en pro del medio ambiente.

5.2. Objetivos de la Cooperativa

5.2.1. Objetivo General

Contribuir a mejorar el nivel de vida y bienestar social de sus asociados y asociadas mediante la prestación de servicios y la aplicación de los principios y valores cooperativos.

5.2.2. Objetivos Específicos

- 5.2.2.1. Fortalecer el incremento de la membrecía y por ende el capital social para impulsar los servicios y actividades productivas.

- 5.2.2.2. Mantener una estructura social, dinámica y con funciones específicas armonizadas con su estructura organizacional.
- 5.2.2.3. Impulsa actividades productivas que permita generar economía de escala cubriendo los tres sectores de la economía.
- 5.2.2.4. Establecer plantas de productos alimenticios de calidad para garantizar un mercado seguro y competitivo.
- 5.2.2.5. Promover la cultura de conservación del medio ambiente con capacitaciones permanentes a fin de fortalecer la conciencia ambiental, con la aplicación de actividades como la limpieza, reforestación y cuidado de las fuentes de agua.
- 5.2.2.6. Establecer viveros forestales y frutales para promover y facilitar a los habitantes de la comunidad la siembra de árboles que nos brinden sombras y frutas para mejorar la dieta familiar.

VI. EJECUCIÓN

Inicialmente la empresa consultora de servicios profesionales (SERVICOOP) orientó al consejo de administración de la Cooperativa para la convocatoria de los



jóvenes asociados a la cooperativa a una reunión de trabajo para definir y recopilar la información básica para la elaboración del plan estratégico de desarrollo empresarial, para los servicios y actividades organizativas, económicas y ambientales.

Se realizó un taller de trabajo en el municipio de San Ramón con duración de cuatro días en donde se recopiló la información básica de la cooperativa sobre la organización, sus actividades productivas, procesamiento y mercadeo de granos

básicos, semillas criollas, café, maracuyá y hortalizas aplicando formatos especiales para la información.

6.1. Metodología:

Se utilizó una muestra no probabilística de la Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas de del Cambio”, R.L., para recopilar la información.

El instrumento que se aplicó para el diagnóstico fue el FODA conocido también como EDOR , que es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la organización y por tanto controlables, tales como fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

Esta herramienta permitió conocer de la cooperativa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (riesgos) que se les presentaron en las actividades productivas y en la organización de los mismos.

6.2. Procedimiento para el FODA:

6.2.1. Se realizó una introducción del tema y de la aplicación de la técnica metodológica.

6.2.2. Se nombró un moderador y secretario relator del grupo haciéndoles entrega de papelógrafos y marcadores para su trabajo.

6.2.3. El secretario relator presentó la información obtenida del grupo y se hizo un análisis de FODA.

6.2.4. Seguidamente se procedió a proponer y definir soluciones concretas a las debilidades y riesgos con el apoyo del técnico consultor.

También se hicieron uso de instrumentos tales como:

6.3. Fichas para el diagnóstico de la situación organizativa y administrativa de la cooperativa

Esta información fue suministrada por los miembros participantes, para lo cual llevaron algunos documentos soportes legales y sociales para corroborar lo informado.

6.4. Fichas para el diagnóstico de las capacidades productivas.

Esta fue llenada al igual que la anterior por los jóvenes productores participantes y orientada por el facilitador.

6.5. Fichas de costos de producción por rubro.

Esta información fue suministrada por los miembros participantes, para lo cual llevaron algunos documentos para corroborar lo informado.

6.6. Fichas para la proyección de siembra de semilla criollas por rubro.

Aquí se reflejó la proyección de la cooperativa para la producción de semillas criollas de maíz y frijoles para cinco años por época de siembra (primera, postrera y riego).

6.7. Análisis de la Información

La información recopilada se ordenó de tal manera que permitió hacer análisis de cada uno de los instrumentos utilizados, estos fueron puestos en cuadros para facilitar su interpretación.

VII. SITUACION LEGAL Y SOCIAL DE LA COOPERATIVA

7.1. Situación Legal

La Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio”, R.L., es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, creada con la Ley General de Cooperativas; Ley 499, la cual entró en vigencia en el año 2005 y reglamentada

en el 2007. Sustentada en la voluntariedad, solidaridad, cooperación, esfuerzo propio y ayuda mutua, sujeta al cumplimiento de los valores y principios cooperativos universales.

7.2. Situación Social

La Situación social de la cooperativa es la siguiente

7.2.1. Estructura orgánica

7.2.1.1. Asamblea General

La asamblea general la constituyen los 59 Asociados, de los cuales el 42% son mujeres (25), y el 58% son hombres (34).

7.2.1.2. Consejo de Administración

7.2.1.3. Junta de Vigilancia

7.2.1.4. Comité de Educación

7.2.2. Servicios cooperativos actuales

Tienen los siguientes servicios en funcionamiento: abastecimiento de insumos, crédito cooperativo, ahorro retirable y asistencia técnica.

7.2.3. Economía Social

Debilidades:

- No tienen los siguientes documentos:
 - Reglamento de mercadeo cooperativo
 - Reglamento operativo de abastecimiento
 - Reglamento de los estatutos
 - No poseen libros de actas del comité de Mercadeo

- Tarjeta de patrocinio
- Certificado de aportación
- Expediente del asociado
- Reglamento de los servicios
- libro de caja, libro de banco
- El Comité de Educación no se reúne.

Potencialidades y/o fortalezas:

- Tienen un aporte total de sus asociados de C\$32,190.00 córdobas.
- Cuentan con donaciones por el orden de los C\$ 335,649.19 córdobas
- Poseen fondo de ahorro de sus asociados de C\$ 1,080.00 córdobas
- No tienen excedentes distribuibles a la fecha.

Documentos actualizados y en uso:

- Formatos para solicitudes de nuevos asociados
- Libros de registro de asociados, de aportaciones, y libros de actas de los diferentes órganos de gestión (Asamblea general, Consejo de administración, Junta de vigilancia, Comité de crédito, comité de educación)
- Libreta de ahorro retirable

- Memoria anual de labores
 - Número RUC actualizado
 - Certificación de personalidad jurídica, la publicación en el diario La Gaceta
 - Políticas de crédito cooperativo y estudio de factibilidad
- En cuanto a la documentación contable se tienen en funcionamiento los siguientes: recibo de ingreso y egreso, libro diario, libro mayor, llevan la contabilidad manualmente y elaboran estados financieros mensuales.
- **Periodos de reuniones:**
- Las asambleas ordinarias las realizan cada año y las extraordinarias dos al año dependiendo de las situaciones que se presenten.
 - El consejo se reúne tres veces por mes y la junta de vigilancia cada tres meses.

7.2.4. Personal administrativo

Cuentan con un personal administrativo compuesto por dos miembros que son una administradora y una cajera que a la vez hace la función de secretaria.

VIII. RESULTADOS

8.1. Resultado del análisis del FODA

El análisis de contexto externo e interno tiene particular importancia para la planificación, por cuanto se conocen con certeza los principales elementos del entorno de la organización que en términos de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas tienen sus influencias en el desarrollo y consolidación en

lo organizativo, económico, administrativo y ambiental de los servicios y actividades productivas de la cooperativa.

A continuación se ofrecen ordenados por su nivel de importancia los elementos componentes de la matriz FODA. Los mismos se estructuran en forma sintética en factores externos o del entorno y en internos o del funcionamiento interno de la cooperativa

8.1.1 Análisis Externo (Entorno)



El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desarrolla la organización, se realiza una reflexión a fin de identificar las oportunidades y amenazas. Para una mejor comprensión el entorno se subdividió en cuatro aspectos como lo es en lo organizativo, económico, administrativo y ambiental,

segmentos relevantes para el desarrollo de la organización. En él mismo se tuvo en cuenta, principalmente las diferentes dimensiones, evaluadas por los participantes miembros de la cooperativa y facilitadores. (Tabla 1)

Tabla 1: FODA Factores Externos

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| ORGANIZATIVO | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Presencia y apoyo de ONG´S e instituciones en el municipio y comunidad. • Ser reconocidos por la sociedad e incrementar el número de asociados. • Acceso a Becas de estudios y | <ul style="list-style-type: none"> • Retiro de las ONG´S que cooperan con la cooperativa. • Retiro de fondo de Swissaid. • Filtración de información confidencial. • Perdidas de bienes por inseguridad en las oficinas. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <p>capacitaciones en diferentes temas (género, producción agropecuaria, agroindustria y protección del medio ambiente).</p> | |
| ADMINISTRATIVO | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo externo de Swissaid • Cooperación de algunos asociados | <ul style="list-style-type: none"> • Renuncia inesperada de la administradora • Retiro del fondo para cubrir gastos administrativos por parte de Swissaid. |
| ECONOMICO | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Donación de fondo de créditos. • Aprobación de nuevo fondo para ejecución. • Implementación de plan de negocios. • Apoyo externo (Swissaid). • Cooperación directa de algunos asociados. | <ul style="list-style-type: none"> • Retiro de los asociados. • Incumplimiento en el pago de los créditos. • Retiro de los fondos de apoyo en la administración. • Emigración de los asociados a otras organizaciones. • Emigración de los asociados a otros países por falta de empleo. • Disminución de la producción por tierras infértiles. • Perdidas económicas debido a las tierras infértiles. |
| AMBIENTAL | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar recursos de otras organizaciones para reforestar. • Creación de viveros forestales • Gestión con organización que trabajan en pro del medio ambiente • Alianzas con otros organismos | <ul style="list-style-type: none"> • Tierras infértiles. • Variación del clima. • Escases de agua. • Escases de oxígeno. • Contaminación del suelo por aplicación de químicos. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Perdidas de maderas preciosas. |

Aquí se evidencia la necesidad de buscar estrategias efectivas de producción, contratos futuros y posicionamiento en el mercado para garantizar relaciones perdurables a través de la venta directa de productos previamente programadas con planes de acción, que promuevan la captación de los jóvenes de la cooperativa y comunidad, lo cual por un lado; estimularía la producción, y así por esta vía poder acceder con volúmenes considerables de productos de buena calidad al mercado deficitario de productos como semillas criollas de granos básicos, entre otros, así como la creación de vínculos con organizaciones sociales e instituciones del estado que hacen énfasis en la protección y conservación de los recursos naturales.

También deben establecerse alianzas con las organizaciones y/o instituciones que apoyan con técnicas y métodos en actividades productivas, afín de ser partícipes en oportunidades de colaboración para obtener recursos financieros, paralelo a la formación y capacitación de grupos productores. Se estaría en posibilidad de dar respuesta tanto a la demanda de productos de buena calidad y en la obtención de recursos económicos en el corto plazo y por ende se estaría contrarrestando algunos efectos negativos producidos por la competencia desleal de otras organizaciones permitiendo la emigración de los cooperados.

En cuanto a estas competencias y emigraciones de los asociados y asociadas estas deben verse como una motivación para una mejora continua en la organización y en el producto que ofertan, ya que tener competencia en muchas ocasiones se vuelve como una oportunidad para darle valor agregado al producto, mejorar y crear las condiciones de producción y de esa forma poder impulsar fuentes de empleos temporales y permanentes para conseguir buenos precios en

el mercado que son la base para la auto sostenibilidad e independencia de la cooperativa.

En cuanto al entorno ambiental se deben poner en práctica y adoptar tecnologías de producción que permitan hacer uso eficiente y racional de los recursos naturales con el fin de proteger y mantener la fertilidad de los suelos, las fuentes de agua y los recursos maderables.

8.1.2 Análisis interno:



El objetivo de este análisis (Tabla 2) consiste en la determinación de los puntos fuertes y débiles al interior de la cooperativa, como segunda parte del diagnóstico de la misma, identificando posibles soluciones a las debilidades encontradas.

Tabla 2: FODA Factores Internos

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS | ALTERNATIVAS |
|--|---|---|
| ORGANIZATIVO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • RRHH disponible • Disponibilidad de equipos • Eficiencia del personal • Asociados con alto nivel académico • Buena comunicación • Expectativas de crecer • Incremento de asociados | <ul style="list-style-type: none"> • El 2% de los órganos directivos no se involucran en el desarrollo de la cooperativa. • Falta de intereses de algunos asociados (10%) • Asociados inactivos (10%) • No se cumple con los acuerdos (10%) | <ul style="list-style-type: none"> • Invitar oficialmente a los asociados inactivos a los eventos de la Cooperativa, si no se presenta solicitarle su renuncia o firma de compromiso. • Buena selección de los candidatos para los miembros de los órganos de gestión. • Realizar actividades comunitarias de desarrollo social, económico y recreativo. |

| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico son asociados • Equidad de Género • Responsabilidad dentro del grupo | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo al mantenimiento de la oficina • Inseguridad del local • Retiro de algunos asociados. • Falta de Ingresos para la sostenibilidad. • Falta de tierra propia. | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar proyectos de actividades productivas y servicios que generen ingresos para darle vida propia y sostenibilidad a la cooperativa. |
| ADMINISTRATIVO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una asociada licenciada en administración y una contadora. • Apoyo al salario administrativo. • Se cuenta con mobiliario y equipo de oficina. • Se cuenta con una cajera. | <ul style="list-style-type: none"> • Pocas operaciones en los servicios y actividades productivas • No se cuenta con CPF • No se tiene un sistema contable computarizado. • No se cuenta con suficientes recursos económicos para la motivación de los asociados | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar un contador ocasional para actualizar el movimiento contable por mes • Darle la oportunidad a los asociados para controles contables. • Gestionar recursos para establecer un sistema contable computarizado. • Establecer servicios sociales que nos generen ingresos • Garantizar la estabilidad de la administradora • Impulsar proyectos productivos que generen recursos económicos a la cooperativa. • Garantizar una buena administración de los fondos para asegurar la estabilidad de |

| | | |
|---|--|--|
| | | los mismos. |
| ECONOMICO | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un fondo de capital social. • Se cuenta con un fondo en administración para crédito • Apoyo económico para cubrir gastos administrativos (apoyo de Swissaid). • Se cuenta con Terreno para construir oficina. • Se realiza la apertura de la cuenta de ahorro. • Se cuenta con mobiliario de oficina. • Contamos con una cajera. • Apertura de dos planes de negocios. | <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en el pago de aportación social y aporte extraordinario (30%). • No se cuenta con guarda de seguridad • No se cuenta con medio de transporte propio. • Falta de hábito del ahorro. | <ul style="list-style-type: none"> • Enviar recordatorio por escrito para el pago de aportación social. • Promover y motivar la apertura de la cuenta de ahorro para crear el hábito del ahorro y capitalizar la cooperativa. • Impulsar proyectos productivos y de servicios que generen empleo temporal o permanente. |

AMBIENTAL

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• ociosos están capacitados en la protección del medio ambiente.• Disponibilidad en los grupos o equipos de trabajo.• Apoyo por parte de otros organismos en protección ambiental. | <ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con capacidades y habilidades en técnicas Orgánicas.• Falta de conciencia ambiental en la comunidad.• Los líderes no aplican los conocimientos que transmiten. | <ul style="list-style-type: none">• Gestionar apoyo con organismos del sector para que brinden capacitación.• Gestionar apoyo para la elaboración de afiches de promoción y conservación del medio ambiente.• Establecer viveros comunitarios donde todos participen.• Motivar la siembra y cuidado de árboles entregando un valor simbólico por planta cada año.• Trasplante de vivero con forestación en las áreas adecuadas de parcelas y lugares públicos. |
|--|---|--|

Las estrategias para el buen funcionamiento interno de la Cooperativa, se orientan a la necesidad de explotar eficientemente la tierra disponible que posean y que estén al alcance de los asociados para la producción de semillas de granos básicos, hortalizas, café entre otros rubros con excelente calidad y fertilidad reproductiva y así mismo aprovechar la capacidad y experiencia del equipo de dirección de la cooperativa.

Obtener a través de alianzas apoyo para la obtención propia de las infraestructuras y de maquinarias y equipos para el acopio, procesamiento, almacenamiento y mercadeo de la producción.

En cuanto a la motivación para promover y lograr la participación de los asociados y de los miembros directivos de la cooperativa se deberán realizar eventos de capacitaciones sobre diversos temas donde se incluyan metodologías prácticas y recreativas que permitan la participación de todos y por ende la puesta en práctica de las destrezas y habilidades adquiridas.

Para crear conciencia cooperativa y ambiental se deberá trabajar comunitariamente en actividades que sean productivas como el establecimiento de viveros forestales y frutales y que a la vez fortalezcan la motivación de los demás sectores de la comunidad para integrarse a jornadas de forestación y conservación del medio ambiente.

8.2. Resultado del análisis de fichas

El llenado de fichas son complementarias a la información del FODA y fueron utilizadas para el diagnóstico de las capacidades productivas y organizativas de la cooperativa, adicionalmente también en formatos especiales se levantó información de costos de producción, procesamiento y mercadeo de los granos y semillas para los rubros maíz y frijol y que sumado a las proyección de siembras y producción de plántulas de café, chiltoma y tomate para los próximos cinco años, permitió hacer un flujo de Ingresos y egresos o estado de resultado de la ejecución del plan estratégico proyectado.

Diagnóstico de las capacidades productivas

La Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio”,R.L., cuenta con productores de granos básicos, tanto para semilla como para el consumo, además, otros rubros de productos alimenticios. El objetivo es integrar paulatinamente a los asociados activos y de nuevo ingreso de la cooperativa a las actividades productivas

Tierras disponibles:

No todos poseen tierras propias para trabajar, para poder sembrar granos básicos y algunas hortalizas y tener alimento para sus familias, la mayoría tiene que alquilar terrenos en otras comunidades.

Las siembras las realizan durante dos épocas que son primera y apante y el método de siembra es al espeque.

Variedades que siembran:

Las variedades que usan para la siembra de frijol es Nica color rosado, Renegrado (Variedad Dor) y Estelí150 y los rendimientos promedios andan por los 18 qq/mz. La siembra de maíz es menor y los rendimientos promedios andan por los 30 qq/mz.

En las siembras de chiltoma la variedad más usada es La Tres Cantos y en el caso del tomate es la Variedad Butter.

En el caso del cultivo del café la variedad que está siendo más promovida es la Variedad Catimor por tener más resistencia a las enfermedades.

Plagas y enfermedades

En el cultivo del maíz, las plagas y enfermedades que se han presentado y que causan daño son el cogollero y barrenillo, y entre las enfermedades se tienen el tizón temprano.

En el Frijol se tienen las siguientes plagas: mosca blanca, maya, babosa, gallina ciega, gorgojos y entre las enfermedades se tienen mosaico dorado, requemo o chamusco.

En el cultivo de chiltoma se tienen las siguientes plagas Mosca Blanca, mayas gallina ciega, picudos, chinches y enfermedades fungosas. Estas plagas también atacan de manera similar al cultivo del tomate.

En el cultivo de café entre las plagas más comunes que lo afectan se encuentran: ojo de gallo, mancha de hierro, pellejillo, mal de talluelo, mal de rosado y la broca.

Para el control de las plagas y enfermedades, se hace preparación de suelo, aplicaciones racionales de productos químicos (insecticidas y fungicidas).

Infraestructura de almacenamiento

La cooperativa no cuenta con ningún tipo de infraestructura adecuada propia y entre las necesidades más sentidas que se tienen es la construcción de un local que preste seguridad y las condiciones adecuadas para que la cooperativa pueda establecer sus oficinas, bodega de recepción o acopio, área de selección, área de tratado, procesamiento y empaçado de semillas y granos básicos. También es útil y necesario contar con un área de patio para el secado y un área específica para la tostadura de café.

Entre los equipos necesarios para acopiar y que no tienen se mencionan: polines, zarandas, plásticos, sacos, carretillas, mesones para selección manual, Báscula y empacadora. Para la tostadura se necesita un pequeño trío, un molino y una tostadora.

Mercadeo

Los productores realizan la comercialización de sus productos de manera local o con instituciones y organismos que inciden en la producción, ya que como cooperativa todavía no se ha logrado brindar este servicio.

Necesidades más sentidas:

Falta de financiamiento, mercado seguro, medio de transporte.

8.3. Costos de producción, procesamiento y Mercadeo de rubros en la cooperativa.

Generalmente los productores no tienen el hábito de llevar en detalle los costos o las inversiones que realizan por ciclo de siembra y por cultivo, pero si llevan y manejan el costos de semillas y fertilizantes y alguno que otro producto como insecticida o fungicida.

8.3.1. Costo de producción, procesamiento y mercadeo del frijol

En esta tabla 3 se muestran los costos de producción, mercadeo y otros gastos de una manzana de de frijol que equivale a C\$11,080 (Once mil ochenta córdobas Netos), este costo incluye transporte, alquiler de tierra y pre limpieza de la semilla criolla y granos.

Tabla 3: Costos de producción, procesamiento y mercadeo de una manzana de frijol

| N° | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | U/M | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|----|------------------------|----------|--------|----------------|-----------|
| 1 | Preparación se terreno | 1 | Mz | 3,540 | 3,540.00 |
| 2 | insumos | | | 4,305 | 4,305.00 |
| 3 | Cosecha | 14 | d/H | 135.71 | 1,900.00 |
| 4 | Transporte | 2 | viajes | 600 | 1,200.00 |
| 5 | Mercadeo | 20 | qq | 6.75 | 135.00 |
| | | | | | 11,080.00 |

8.3.2. Costo de producción, mantenimiento y mercadeo de viveros de café.

En esta tabla 4 se muestran los costos de insumos, mantenimiento, mercadeo y gastos del establecimiento de un vivero de 5,000 plántulas de café que equivalen a C\$12,067.40 (Doce mil sesenta y siete córdobas con 40/100), este costo incluye alquiler de terreno, pique de tierra, llenado de bolsas, alineado y establecimiento del semillero.

Tabla 4: Costos de producción, mantenimiento y mercadeo de viveros de café.

| N° | DESCRIPCION | CANTIDAD | U/M | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|----|-------------------------------|----------|--------|----------------|----------|
| 1 | Preparación de suelo | | | | |
| | Alquiler de terreno | 1 | Tarea | 250.00 | 250.00 |
| | Pica de tierra | 8 | metros | 130.00 | 1,040.00 |
| | Llenado de Bolsas | 10 | d/h | 130.00 | 1,300.00 |
| | Banqueo | 3 | d/h | 130.00 | 390.00 |
| | Establecimiento del semillero | 1 | d/h | 130.00 | 130.00 |
| | SUBTOTAL | | | | 3,110.00 |
| 2 | Insumos | | | | |
| | bolsas Polietileno 6*8 | 5 | mil | 100.00 | 500.00 |
| | Semilla de Café | 6.66 | Lb | 50.00 | 333.00 |
| | Fertilizante 18-46-0 | 66.6 | Lb | 9.00 | 599.40 |
| | Fertilizantes Foliar 20-20-20 | 1 | kg | 80.00 | 80.00 |
| | Enraizador | 1 | kg | 100.00 | 100.00 |
| | Cobre | 1 | kg | 285.00 | 285.00 |
| | Aplicación de insumos | 3 | d/h | 130.00 | 390.00 |

| | | | | | |
|---|---------------------|----|-------|--------|-----------|
| | SUBTOTAL | | | | 2,517.40 |
| 3 | Mantenimiento | | | | |
| | Riego del semillero | 9 | d/h | 130.00 | 1,170.00 |
| | Riego del vivero | 23 | d/h | 130.00 | 2,990.00 |
| | SUBTOTAL | | | | 4,160.00 |
| 4 | Mercadeo | | | | |
| | Recargas(Teléfono) | 1 | unida | 200.00 | 200.00 |
| | Traslado de café | 16 | d/h | 130.00 | 2,080.00 |
| | SUBTOTAL | | | | 2,280.00 |
| | TOTAL | | | | 12,067.40 |

8.3.3. Costo de producción, mantenimiento y mercadeo de plántulas de Chiltoma y Tomate

Los costos de producción de plántulas en semilleros y viveros de hortalizas como Chiltoma y tomates se pueden apreciar en las tablas 24 a la 28 de los anexos, Estos costos dependen de la infraestructura, variedades, insumos y tecnología con la que se trabaje. De acuerdo a las investigaciones técnicas y a la información que manejan los productores, para establecer un vivero para producir 29,500 plántulas (8 onzas) de chiltoma se necesitan aproximadamente C\$ 2982.45 (Dos mil novecientos ochenta y dos córdobas con 45/100) y para el establecimiento de 60,000 Plántulas (8 onzas) de tomates, se necesitan alrededor de C\$ 2,706.00 (Dos mil Setecientos seis córdobas netos). Estos costos se reflejan los solamente los gastos promedios que han presentado los productores en sus parcelas, en las cuales se han utilizado recursos mínimos para producir, ya que los costos aproximados que presentan las cartas tecnológicas para trabajar una manzana de estos cultivos requieren de montos que superan los 80,000 córdobas.

8.4. Proyección de producción de plántulas para cinco años

En la tabla 5 se refleja una proyección de los jóvenes productores miembros de la cooperativa en los rubros de café, chiltoma, y tomate cuyo destino será para abastecer a sus miembros y otros productores demandantes de material de siembra de buena calidad.

Tabla 5: Proyección de siembra de plántulas de café, chiltoma y tomate para cinco años.

| Rubro | Año 2015 | | Año 2016 | | Año 2017 | | Año 2018 | | Año 2019 | |
|----------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------------|--------------|
| | Cant. | N° plántulas | Cant. En Libras | N° plántulas |
| Café | 20 Lb | 15,000 | 26.6 Lb | 20,000 | 33.2 Lb | 25,000 | 39.8 Lb | 30,000 | 46.4 | 35,000 |
| Chiltoma | 8 oz | 29,500 | 10 oz | 36,875 | 12 oz | 44,250 | 14 oz | 51,625 | 1 | 59,000 |
| Tomate | 8 oz | 60,000 | 10 oz | 75,000 | 12 oz | 90,000 | 14 oz | 105,000 | 1 | 45,000 |
| Total | 21 Lb | 104,500 | 27.85 LB | 131,875 | 34.7 Lb | 159,250 | 41.55 Lb | 214,000 | 48.4 | 796,250 |

Esta proyección está encaminada a ir creciendo tanto en área como en los rendimientos, lo que implicaría ir mejorando en el uso de tecnologías que contribuyan al buen manejo y por ende a la obtención de mayor productividad de sus tierras.

8.5. Flujo de Ingresos y Egresos

Los indicadores finales de rentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa por años se presentan en el cuadro de Flujo de Ingresos y Egresos (ver tablas 35) y en los cuadros de los consolidados de ingresos, egresos y excedentes (ver Tablas de la 29-a la 33) de los servicios créditos, Acopio y Mercadeo, abastecimiento (Tienda de bienes de uso) y la producción de plántulas proyectados por año.

Primer Año (Año 2015):

Crédito: Después de deducir de los ingresos generados por el servicio de crédito (C\$ 161,200.00) los costos de la cadena, (C\$ 99,200.00) se obtiene un monto de C\$62, 000.00 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 29)

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($62,000.00/99,200.00$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 62.5%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.62 córdobas de ganancia. (Ver tabla 12)

Acopio y Mercadeo: Después de deducir de los ingresos producidos por el acopio y venta de semilla y grano comercial y otros rubros (C\$ 220,300.00) los costos de la cadena, (C\$ 122,385.00) se obtiene un monto de C\$ 97,915.00 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 29)

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($97,915.00/122,385.00$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 80.01%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.80 córdobas de ganancia. (Ver tabla 29).

Tienda de Bienes de Uso: Después de deducir de los ingresos por las ventas obtenidos por el servicio de abastecimiento (C\$ 78,000.00) los costos de la cadena, (C\$ 63,600.00) se obtiene un monto de C\$ 14,400.00 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 29).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($14,400.00/63,600.00$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 22.64%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.22 córdobas de ganancia. (Ver tabla 29).

Producción de Plántulas: Después de deducir de los ingresos por venta por la venta de plántulas (C\$ 134,500.00) los costos de la cadena, (C\$ 41,088.45.00) se obtiene un monto de C\$ 93,411.55.00 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 29).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($93,411.55/41,088.45$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 227.34%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$2.27 córdobas de ganancia. (Ver tabla 29).

Segundo Año (Año 2016):

Crédito: Después de deducir de los ingresos generados por el servicio de crédito (C\$ 237,380.00) los costos de la cadena, (C\$ 146,080.00) se obtiene un monto de C\$ 91,300.00 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 30).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($91,300.00/146,080.00$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 62.5%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.62 córdobas de ganancia. (Ver tabla 12)

Acopio y Mercadeo: Después de deducir de los ingresos producidos por el acopio y venta de semilla y grano comercial y otros rubros (C\$ 295,048.00) los costos de la cadena, (C\$ 172,111.58) se obtiene un monto de C\$ 122,936.42 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 30).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($122,936.40/172,111.58$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 71.43%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.71 córdobas de ganancia. (Ver tabla 30).

Tienda de Bienes de Uso: Después de deducir de los ingresos por las venta obtenidos por el servicio de abastecimiento (C\$ 90,480.00) los costos de la cadena, (C\$ 73,776.00) se obtiene un monto de C\$ 16,704.00 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 30).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($16,704.00/73,776.00$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 22.64%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.22 córdobas de ganancia. (Ver tabla 30).

Producción de Plántulas: Después de deducir de los ingresos por venta por la venta de plántulas (C\$ 182,187.50.00) los costos de la cadena, (C\$ 57,569.20) se obtiene un monto de C\$ 124,618.30 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 30).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($124,618.30/57,569.20$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 216.47%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$2.16 córdobas de ganancia. (Ver tabla 30).

Tercer Año (Año 2017):

Crédito: Después de deducir de los ingresos generados por el servicio de crédito (C\$ 339,872.00) los costos de la cadena, (C\$ 209,252.00) se obtiene un monto de C\$ 130,720.00 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 31).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($130,720/209,152.00$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 62.5%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.62 córdobas de ganancia. (Ver tabla 31).

Acopio y Mercadeo: Después de deducir de los ingresos producidos por el acopio y venta de semilla y grano comercial y otros rubros (C\$ 361,233.16.00) los costos

de la cadena, (C\$ 213,354.73) se obtiene un monto de C\$ 147,878.43córdobas de utilidad neta. (ver tabla 31).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($147,878.43/213,354.73$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 69.31%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.69 córdobas de ganancia. (Ver tabla 31).

Tienda de Bienes de Uso: Después de deducir de los ingresos por las ventas obtenidos por el servicio de abastecimiento (C\$ 104,956.80) los costos de la cadena, (C\$ 85,580.16) se obtiene un monto de C\$ 19,376.64córdobas de utilidad neta. (ver tabla 31).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($19,376.64/85,580.16$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 22.64%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.22 córdobas de ganancia. (Ver tabla 31).

Producción de Plántulas: Después de deducir de los ingresos por venta por la venta de plántulas (C\$ 235,113.30) los costos de la cadena, (C\$ 75,879.71) se obtiene un monto de C\$ 159,233.59córdobas de utilidad neta. (ver tabla 31).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($159,233.59/75,879.71$)se obtiene una relación de beneficio/costo de 209.85%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$2.09córdobas de ganancia. (Ver tabla 31).

Cuarto Año (Año 2018):

Crédito: Después de deducir de los ingresos generados por el servicio de crédito (C\$ 476,941.40) los costos de la cadena, (C\$ 293,502.40) se obtiene un monto de C\$ 183,439.00córdobas de utilidad neta. (ver tabla 32).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($183,439.00/293,502.40$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 62.5%, esto indica que por cada córdoba invertido

se obtienen el córdoba invertido más C\$0.62 córdobas de ganancia. (Ver tabla 32).

Acopio y Mercadeo: Después de deducir de los ingresos producidos por el acopio y venta de semilla y grano comercial y otros rubros (C\$ 447,517.74) los costos de la cadena, (C\$ 263,590.59) se obtiene un monto de C\$ 183,927.15 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 32).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($183,927.15/263,590.59$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 69.78%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.69 córdobas de ganancia. (Ver tabla 32).

Tienda de Bienes de Uso: Después de deducir de los ingresos por las venta obtenidos por el servicio de abastecimiento (C\$ 121,749.89) los costos de la cadena, (C\$ 99,272.99) se obtiene un monto de C\$ 22,476.90 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 32).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($22,476.90/99,272.99$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 22.64%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.22 córdobas de ganancia. (Ver tabla 32).

Producción de Plántulas: Después de deducir de los ingresos por venta por la venta de plántulas (C\$ 293,734.32) los costos de la cadena, (C\$ 96,180.24) se obtiene un monto de C\$ 197,554.08 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 32).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($197,554.08/96,180.24$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 205.40%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$2.05 córdobas de ganancia. (Ver tabla 32).

Quinto Año (Año 2019):

Crédito: Después de deducir de los ingresos generados por el servicio de crédito (C\$ 659,374.04) los costos de la cadena, (C\$ 405,768.64) se obtiene un monto de C\$ 253,605.40 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 33)

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($253,605.40/405,768.64$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 62.5%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.62 córdobas de ganancia. (Ver tabla 33)

Acopio y Mercadeo: Después de deducir de los ingresos producidos por el acopio y venta de semilla y grano comercial y otros rubros (C\$ 535,646.52) los costos de la cadena, (C\$ 315,342.30) se obtiene un monto de C\$ 220,304.22 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 33)

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($220,304.22/315,342.30$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 69.86%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.69 córdobas de ganancia. (Ver tabla 33).

Tienda de Bienes de Uso: Después de deducir de los ingresos por las ventas obtenidos por el servicio de abastecimiento (C\$ 141,229.87) los costos de la cadena, (C\$ 114,870.46) se obtiene un monto de C\$ 26,359.41 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 33).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($26,359.41/114,870.46$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 22.95%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$0.22 córdobas de ganancia. (Ver tabla 33).

Producción de Plántulas: Después de deducir de los ingresos por venta por la venta de plántulas (C\$ 358,543.46) los costos de la cadena, (C\$ 118,643.67) se obtiene un monto de C\$ 239,899.79 córdobas de utilidad neta. (ver tabla 33).

Al realizar el cálculo de la rentabilidad ($239,899.79/114,870.46$) se obtiene una relación de beneficio/costo de 202.20%, esto indica que por cada córdoba invertido se obtienen el córdoba invertido más C\$2.02 córdobas de ganancia. (Ver tabla 33).

IX. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DELA COOPERATIVA

Las Estrategias propuestas son el resultado del análisis FODA contraponiendo las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas obtenidas y de otras herramientas aplicadas durante el desarrollo del diagnóstico con los miembros de la Cooperativa Multisectorial “Jóvenes Protagonistas del Cambio”, R.L.

Junto a las estrategias que a continuación se proponen es conveniente que la Cooperativa perciba que su desarrollo no depende solamente de ella, sino también del grado de desarrollo y competitividad de las entidades del territorio analizado, que son sus proveedores de suministros, equipamientos y servicios de apoyo.

9.1. Aspectos Estratégicos básicos.

9.1.1. Revisión de metas anuales y capacidades productivas y de procesamiento

- Revisión constante de las proyecciones de áreas (ver tabla 5), de la capacidad instalada para el procesamiento y almacenamiento de la semilla obtenida.
- Revisión constante de las metas de producción anuales proyectadas (ver tabla 5), para garantizar el cumplimiento de las mismas o bien hacer ajustes de acuerdo a las variantes que presenten.

9.1.2. Enfoque de cadena de valor

- En las cooperativas, la mayoría de los productores tienen un enfoque hacia la producción y la comercialización de sus productos, lo cual quiere decir que saben producir y vender sus productos mas no mercadearlos. El concepto de mercadeo pretende buscar ventajas más competitivas por medio de estrategias como la diferenciación del producto, la segmentación del mercado y el desarrollo de nichos específicos de clientela.

9.1.3. Otros aspectos estratégicos como:

9.1.3.1. Experiencia productiva

- Aprovechar la experiencia acumulada en la producción agrícola realizando evaluaciones periódicas con los asociados participantes y ampliar el número de productores potenciales.

9.1.3.2. Abastecimiento de insumos, herramientas y bienes de uso

- Fortalecer o crear el servicio de abastecimiento de insumos, bienes de uso, bienes de consumo así como equipos y herramientas, necesarios para los procesos productivos y que representan una fuga de ingresos permanentes en las familias productoras.

9.1.3.3. Fuentes financieras

- La gestión de recursos a través de las fuentes financieras es de importancia para el desarrollo de la cooperativa, por lo que se recomienda tener al día toda la documentación para poder acceder a una de ellas.

- Recurrir a una fuente financiera solamente si es necesario para apoyar la producción y adquisición de equipos para mejoras y desarrollo de la empresa cooperativa.

9.1.3.4. **Fuentes de agua para riego:**

- Seleccionar asociados que tengan agua permanente para potenciar las siembras de riego.
- Proveer sistemas de riego a través de alianzas con ONG'S, así como con pequeños créditos a los productores provenientes de fondos propios o con fuentes financieras.

9.1.3.5. **Proveedores de semilla**

- Realizar alianzas con proveedores de semilla, a fin de establecer parcelas demostrativas que promocionen los materiales promisorios y factibles de adaptarse a las condiciones de la zona.
- Aprovechar las alianzas con las empresas comercializadoras para fomentar o colocar las semillas criollas y los granos básicos que se produzcan en la cooperativa.

9.2. **Desarrollo Organizacional, productos y competencia**

9.2.1. **Revisión de Documentación que ampare a la Cooperativa.**

- En vista que tienen algunos procesos no actualizados, se hace necesario tener al día toda la documentación legal y social, ya que podría traer consecuencias y atrasos en el funcionamiento de la organización. Para esto

deberían de apoyarse con los ONG´S e instituciones que los apoyan o bien buscar organizaciones que prestan este servicio.

- Establecer un calendario de capacitación cada seis meses en aspectos cooperativos con los asociados y pre asociados.
- Establecer un calendario de reuniones con todos los asociados que tengan parcelas aptas para la producción de semilla o de otros rubros, a fin de planificar las actividades que se deban realizar.
- Establecer de manera sistemática reuniones de los diferentes comités y comisiones existentes para armonizar acciones para impulsar el desarrollo de los planes y programas establecidos.

9.2.2. Identificación de ventajas comparativas.

- Realizar un análisis exhaustivo sobre las ventajas de multiplicar diferentes materiales de semillas criollas, versus la producción de semilla certificada y producción comercial de estas.
- Hacer contacto y gestiones para participar y apoyar la organización de la Red de Semilleros del Norte, (REDSEGOV) ya que sería una alternativa para dar a conocer y promover a la cooperativa.

9.2.3. Responsabilidades en los procesos productivos y de procesamiento

- Llevar control de los asociados sobre la participación en las actividades productivas, de acopio y abastecimiento de la cooperativa utilizando la tarjeta de patrocinio.

- El consejo de administración debe gestionar y proveer de manera oportuna el material genético (Semillas criollas,), insumos y demás recursos necesarios para las parcelas de producción que los asociados se dispongan a impulsar en cada época de siembra.
- Para la ejecución de lo anterior es necesario conformar un comité de abastecimiento, y de esta manera garantizar los recursos necesarios para la producción tanto de semilla criollas como de hortalizas y de los demás rubros.

9.2.4. Estructura y mecanismos de toma de decisión en los aspectos organizacionales, económicos, productivos, procesamiento y ambientales:

- Todos los asociados constituyen la asamblea, máxima autoridad en la organización, este es el primer nivel de decisión.
- Como segunda autoridad está el consejo de administración de la Cooperativa, órgano ejecutor de las disposiciones de la asamblea.
- Como tercera autoridad están los demás comités formados como el de crédito, educación, etc. que tiene la cooperativa

Todas las decisiones deben estar amparadas en el Estatutos y Reglamento Interno de la cooperativa.

9.3. Financiamiento, Producción, Procesamiento y Mercadeo:

- Establecer un sistema contable eficiente para llevar un excelente y estricto control de los movimientos de créditos y demás actividades y servicios de la cooperativa.

- Dar seguimiento a la ejecución de la proyección de áreas de siembra por rubro por época y por año definidas.
- Implementar planes de multiplicación de semilla de variedades demandadas por los productores, factibles de impulsar su producción a mayor escala en la cooperativa.
- Elaborar un detalle de demanda de los principales insumos, bienes de uso y consumo y otros suministros y servicios necesarios.
- Garantizar el equipamiento necesario para el procesamiento (limpieza, selección y empaque) de las semillas criollas y demás productos agrícolas obtenidos por época de siembra.
- Elaborar un programa de proyección de mercadeo basado en los volúmenes de producción de los asociados para ofertar en el mercado, estableciendo canales seguros.

9.4. Área técnica y de aprovisionamiento:

- Elaborar programas que permitan el mejoramiento y aprovechamiento de la base material y técnica que posee la cooperativa.
- Elaborar programas de aprovisionamiento que incluyan los suministros, los servicios y el equipamiento para el procesamiento de las semillas criollas y demás rubros.

Las estrategias que aquí se promuevan deberán incluir los aspectos relevantes de los sistemas productivos de la cooperativa, abordando, los factores que en mayor o menor medida están relacionados con los mismos.

En estas proyecciones se incluyen enfáticamente los aspectos generales de los sistemas productivos, las instalaciones y maquinaria, los subproductos y residuos.

Las estrategias de aprovisionamiento contemplarán los suministros, los servicios y el equipamiento, por lo que observarán las estructuras de compras e inversiones, los mercados de abastecimientos y los niveles de satisfacción con los proveedores.

Las estrategias a diseñar deberán dar respuesta a los niveles de insuficiencia y de antigüedad tanto de las instalaciones, como de la maquinaria o quipos que actualmente posea la cooperativa, por lo que estarían requiriendo financiamiento para que la combinación producto-mercado futuro inmediato sea una vía potencial de desarrollo sostenible.

Lo anterior está indicando que, la investigación de desarrollo actualmente realizada y las previsiones de futuro, específicamente, las inversiones en maquinarias, equipos e instalaciones, tienen un especial interés, por sus repercusiones en la progresiva inserción de la cooperativa a los nuevos requerimientos del mercado y de la gestión empresarial.

9.5. Recursos humanos:

- Elaborar un programa estratégico para la captación, de más miembros de la cooperativa y de la comunidad que tengan experiencia en los rubros con los que se pretende trabajar.
- Elaborar un programa que facilite la preparación de asociados o la contratación de técnicos calificados para el acompañamiento de las actividades agrícolas, agroindustriales e industriales que realicen los productores de la cooperativa.
- Elaborar un programa de incentivos y estimulación que motive tanto a los asociados como a los demás productores y propicie el sentimiento de

propiedad para hacer uso adecuado de los recursos naturales y por ende elevar la productividad.

La formación de sus recursos humanos actuales y de los que logre captar de la reserva existente en la comunidad, preferiblemente se debe incorporar a jóvenes, hijos o familiares de los asociados que representan el relevo generacional en la cooperativa y darle mayor participación a la mujer, esto puede incidir en la aceptación a los cambios, por lo que se infiere que; las estrategias a promover, en la dirección de los recursos humanos, contemplarán prioritariamente, la incorporación de este sector.

Asumir las estrategias económicas y de dirección como las siguientes:

Aumento del nivel de los ingresos, definiendo las fórmulas y vías que conduzcan a un incremento sustancial y suficiente de excedentes que generen los servicios y actividades productivas de la Cooperativa que será distribuido en proporción a la participación de los asociados.

- La proyección de las estrategias deberá considerar las siguientes magnitudes esenciales del estado de resultados: ingresos, costos, valor agregado, reservas de ley y otras. Además se estima pertinente en las proyecciones vinculadas con el balance general incluir el activo total, el activo fijo, y el circulante y el fondo de rotación.

El Período de distribución de los excedentes finales a los asociados.

Se realizará al finalizar el año, es decir, una vez realizado el cierre del periodo fiscal, a como manda la Ley de Concertación Tributaria. El consejo de administración debe preparar un informe final que presentará en asamblea general de asociados, esta asamblea debe realizarse en los tres meses siguientes al cierre fiscal, es decir, en los meses de enero febrero o marzo. Todo de conformidad con la ley 822(Ley de concertación tributaria).

Localización de las áreas o parcelas de siembra.

Para la ejecución de la proyección de siembra y acopio se debe tomar en cuenta la ubicación geográfica de los asociados, tratando que no queden muy dispersos y la distancia de las comunidades rurales hacia la bodega o punto de acopio, esto también facilitara la supervisión, seguimiento y autorización que deben realizar los órganos de gestión.

9.6. Sistema económico financiero

- Diseñar un programa para gestionar nuevas fuentes de financiamiento que oferten con bajas tasas de interés basados en los rubros de producción.
- Promover la diversificación productiva con financiamiento adecuado al ciclo productivo que motive al productor a fin de que se genere una variedad de productos que aseguren el mercado de los mismos.

9.7. Mecanismo de seguimiento y control:

Con el fin de poder monitorear y evaluar adecuadamente el impacto del plan estratégico de la cooperativa, el seguimiento deberá ser gradualmente elaborado a través de:

- Un método integrado para medir y evaluarlos créditos, abastecimientos e impacto de la producción, procesamiento y mercadeo, a través de datos estadísticos y otros indicadores.
- El nombramiento de comités específicos dentro de la cooperativa para aspectos como la producción, procesamiento, mercadeo y ambientales.

X. PLANES DE ACCIÓN SUGERIDAS

En correspondencia con los programas estratégicos propuestos algunos de los planes de acción para dar respuesta a las mismas pudieran estar por esta dirección.

1. Aumentar las áreas de producción de semillas, en correspondencia con la capacidad de acopio, almacenamiento y mercadeo.
2. Introducir nuevas variedades demandadas y/o adaptadas a la zona para diversificar los rubros y la oferta de granos básicos y semillas de buena calidad, cultivadas por los productores de la cooperativa.
3. Crear un sistema de estimulación, justo y equitativo en torno a la protección y conservación de los recursos naturales.
4. Automatizar los planes de producción y conservación ambiental para lograr un alto aprovechamiento de la base material, técnica y la infraestructura productiva buscando la modernización tecnológica de la cooperativa.
5. Ampliar el número de asociados de la cooperativa en correspondencia con las proyecciones de acopio, volúmenes de producción y sondeo de mercado.
6. Analizar los diferentes proveedores de insumos, equipos y herramientas a fin de seleccionar aquellos que resulten beneficiosos para negociar con la cooperativa y así reducir pérdidas por concepto de adquisiciones.
7. Realizar un análisis previo de inversión productiva necesaria por época de siembra, al menos con cuarenta días de anticipación, para garantizar a los productores los recursos y procesos necesarios.

8. La negociación de los productos ofertados debe estar fundamentada en los costos de adquisición, producción, costos de procesamiento y mercadeo a fin de garantizar un margen de contribución razonable.
9. El consejo de administración de la cooperativa debe apoyarse en la planificación objetiva y enfoque participativo de los diferentes comités existentes.

XI. CONCLUSIONES

- Explotar eficientemente la disponibilidad de tierra agrícola con alta fertilidad productiva y la experiencia que poseen en las actividades agrícolas los asociados, para elevar los rendimientos y consecuentemente la producción de semillas y otros productos que generen ingresos a los cooperados.
- Las estrategias y planes de acción motivaran y estimularan la captación de nuevos asociados existente en las comunidades que tengan capacidad y liderazgo, principalmente jóvenes con actitudes y aptitudes emprendedoras, lo que permitiría producir y acceder con mayores volúmenes al mercado local y nacional.
- La introducción de adelantos tecnológicos, mediante la participación en proyectos de colaboración científico técnicos, la obtención de recursos financieros y el registro de marcas, permitiría dar respuesta a lademanda diversificada de productos de alta calidad y cumplir con las normas establecidas por las autoridades competentes.
- El consejo de administración debe poner énfasis en el ingreso de jóvenes y mujeres principalmente familias de los asociados para garantizar la continuidad de la actividad productiva y sostenibilidad de la organización.

- Debe de ser prioridad la actualización de la documentación legal y social a fin de cumplir con las normas de la Autoridad de Aplicación, que faciliten la gestión de trámites y negociaciones con organizaciones e instituciones cooperantes.
- Deben fortalecerse o crearse los servicios cooperativos de mayor prioridad a fin de cumplir con las demandas de los asociados, lo que fomentara el verdadero espíritu y solidaridad cooperativa.
- Gestionar recursos para eventos de capacitación que promueva la puesta en práctica de las técnicas de producción orgánica, lo que contribuirá a crear conciencia ambiental y por ende a la protección, conservación y reproducción natural de diversas especies.

XII. RECOMENDACIONES

- Debe de ser prioridad la actualización de la documentación legal y social a fin de cumplir con las normas de la Autoridad de Aplicación. Que faciliten la realización de trámites y negociaciones con organizaciones e instituciones cooperantes.
- Deben fortalecerse o crearse los servicios cooperativos de mayor prioridad a fin de cumplir con las demandas de los asociados, lo que fomentara el verdadero espíritu y solidaridad cooperativa.
- Crear o nombrar con la mayor prontitud comités de seguimiento y control de los diferentes servicios lo que conllevarán a la auto sostenibilidad (abastecimiento, producción, procesamiento y mercadeo).
- Crear las condiciones idóneas en la cooperativa para implementar las estrategias diseñadas, con vista al logro y sostenibilidad empresarial en correspondencia con la misión y visión.

XIII. ANEXOS.

Tabla 6: INCREMENTO DE ASOCIADOS

| Ingreso de Asociados | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total |
|----------------------|------|------|------|------|------|-------|
| Hombres | 15 | 15 | 15 | 20 | 20 | 85 |
| Mujeres | 5 | 10 | 15 | 15 | 20 | 65 |
| Total | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 150 |

Tabla 7: INCREMENTO DEL CAPITAL SOCIAL

| Capital Social | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | | | |
| Total | 14,000.00 | 12,500.00 | 15,000.00 | 17,500.00 | 20,000.00 | 79,000.00 |

El primer año además de las aportaciones de los veinte asociados, se estima recibir los saldos pendientes de aportaciones de asociados actuales.

Tabla 8: PLAN DE AHORRO RETIRABLE

| Año | N° de Cuantas | Valor de Apertura | Depósitos Ahorros por mes | Total Ahorro por año | Retiro 40% | Saldo Disponible |
|------|---------------|-------------------|---------------------------|----------------------|------------|------------------|
| 2015 | 10 | 100 | 50 | 6000 | 2,400.00 | 3,600.00 |
| 2016 | 10 | 100 | 50 | 6000 | 2,400.00 | 3,600.00 |
| 2017 | 20 | 100 | 50 | 12000 | 4,800.00 | 7,200.00 |
| 2018 | 20 | 100 | 50 | 12000 | 4,800.00 | 7,200.00 |

| | | | | | | |
|---------|----|-----|----|-------|-----------|-----------|
| 2019 | 30 | 100 | 50 | 18000 | 7,200.00 | 10,800.00 |
| Totales | 90 | | | 54000 | 21,600.00 | 32,400.00 |

En ahorro retirable se pretende abrir la cuenta de ahorro con un valor promedio de C\$ 100.00 y un ahorro constante de C\$ 50.00 por mes y se estima un retiro del 40%, capitalizando a la Cooperativa con el 60% de los ahorros que pueden ser usados en las operaciones de la Cooperativa.

Tabla 9: PLAN DE EVENTOS DE CAPACITACIONES

| Área de Capacitación | N° de Eventos por año | Días de Duración | Dirigido a | N° de Participantes por año | | | | | |
|---|-----------------------|------------------|---|-----------------------------|------|------|------|------|-------|
| | | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total |
| Filosofía, Administración y legislación Cooperativa | 2 | 2 | Nuevos Asociados | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 150 |
| Administración Operacional de la Empresa Cooperativa | 1 | 2 | Miembros del Consejo de Admón.Y Junta de Vigilancia | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 75 |
| Administración de los Servicios Cooperativos | 2 | 1 | Comité de Trabajo | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 45 |
| Formulación de Manuales o Reglamentos de los Servicios Cooperativos | 1 | 2 | Miembros del Consejo de Admón | 5 | | | | | 5 |
| Formulación de pequeños proyectos agropecuarios | 2 | 2 | Miembros de todos los órganos de Gestión | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 65 |
| Capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas y Ambientales | 2 | 1 | Asociados Líderes Comunitarios | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 30 |
| Totales | | | | 66 | 67 | 73 | 79 | 85 | 370 |

Para los eventos de capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas y Ambientales se pretende que los jóvenes pongan en práctica los conocimientos adquiridos mediante

actividades recreativas como las Escuelas de Campo que se podrían ejecutar con los grupos comunitarios.

Tabla 10: PRESUPUESTO PARA EVENTOS DE CAPACITACIONES

| Área de Capacitación | N° eventos | Días | Dirigido a | Total de Costos por año | | | | | |
|---|------------|------|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total |
| Filosofía, Administración y Legislación Cooperativa | 2 | 2 | Nuevos asociados | 26,000.00 | 30,000.00 | 34,000.00 | 38,000.00 | 42,000.00 | 170,000.00 |
| Administración Operacional de la Empresa Cooperativa | 1 | 2 | Miembros del Consejo de Admón. Junta de Vigilancia | 10,200.00 | 10,600.00 | 11,000.00 | 11,400.00 | 11,800.00 | 55,000.00 |
| Administración de los Servicios Cooperativos | 2 | 1 | Comité de Trabajo | 8,600.00 | 8,600.00 | 8,600.00 | 8,600.00 | 8,600.00 | 43,000.00 |
| Formulación de Manuales o Reglamentos de los Servicios Cooperativos | 1 | 2 | Miembros del Consejo de Admón. | 7,000.00 | | | | | 7,000.00 |
| Formulación de pequeños proyectos agropecuarios | 2 | 2 | Miembros de todos los órganos de Gestión | 20,400.00 | 20,400.00 | 20,400.00 | 20,400.00 | 20,400.00 | 102,000.00 |
| Capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas y Ambientales | 2 | 1 | Asociados Líderes Comunitarios | 5,700.00 | 6,000.00 | 6,300.00 | 6,600.00 | 6,900.00 | 31,500.00 |
| Totales | | | | 72,900.00 | 75,600.00 | 80,300.00 | 85,000.00 | 89,700.00 | 408,500.00 |

El presupuesto de los eventos de capacitación serán cubiertos con la reserva del 10% de los excedentes(Reserva de Educación), aportaciones voluntarias de los asociados y gestión de recursos externos con organismos nacionales e internacionales.

Tabla 11: SERVICIOS DE CRÉDITOS PARA DIFERENTES RUBROS PARA EL PRIMER AÑO.

| N° | DESCRIPCION | Año 2015 | | | | | |
|----|-----------------------|------------|----------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | | Cant. | Monto Unitario | Monto total x año | Total Pasivo | Total Activo | Excedentes |
| 1 | Pequeña Industria | 7 | 10,000.00 | 70,000.00 | 11,200.00 | 18,200.00 | 7,000.00 |
| 2 | Pequeño Comercio | 10 | 10,000.00 | 100,000.00 | 16,000.00 | 26,000.00 | 10,000.00 |
| 3 | Máquina y Equipo | 3 | 10,000.00 | 30,000.00 | 4,800.00 | 7,800.00 | 3,000.00 |
| 4 | Infraestructura | 3 | 30,000.00 | 30,000.00 | 4,800.00 | 7,800.00 | 3,000.00 |
| 5 | Préstamos Personales | 10 | 10,000.00 | 100,000.00 | 16,000.00 | 26,000.00 | 10,000.00 |
| 6 | Mantenimiento de Café | 10 | 10,000.00 | 100,000.00 | 16,000.00 | 26,000.00 | 10,000.00 |
| 7 | Frijol | 30 | 3,000.00 | 90,000.00 | 14,400.00 | 23,400.00 | 9,000.00 |
| 8 | Maíz | 40 | 2,500.00 | 100,000.00 | 16,000.00 | 26,000.00 | 10,000.00 |
| | Total | 113 | | 620,000.00 | 99,200.00 | 161,200.00 | 62,000.00 |

Tabla 12: SERVICIOS DE CRÉDITOS PARA DIFERENTES RUBROS PARA EL SEGUNDO AÑO.

| N° | DESCRIPCION | Año 2016 | | | | | |
|----|-----------------------|----------|----------------|-------------------|--------------|--------------|------------|
| | | Cant. | Monto unitario | Monto total x año | Total Pasivo | Total Activo | Excedentes |
| 1 | Pequeña Industria | 9 | 12,000.00 | 108,000.00 | 17,280.00 | 28,080.00 | 10,800.00 |
| 2 | Pequeño Comercio | 12 | 12,000.00 | 144,000.00 | 23,040.00 | 37,440.00 | 14,400.00 |
| 3 | Máquina y Equipo | 5 | 12,000.00 | 60,000.00 | 9,600.00 | 15,600.00 | 6,000.00 |
| 4 | Infraestructura | 5 | 12,000.00 | 60,000.00 | 9,600.00 | 15,600.00 | 6,000.00 |
| 5 | Préstamos Personales | 12 | 12,000.00 | 144,000.00 | 23,040.00 | 37,440.00 | 14,400.00 |
| 6 | Mantenimiento de Café | 13 | 13,000.00 | 169,000.00 | 27,040.00 | 43,940.00 | 16,900.00 |
| 7 | Frijol | 30 | 3,600.00 | 108,000.00 | 17,280.00 | 28,080.00 | 10,800.00 |
| 8 | Maíz | 40 | 3,000.00 | 120,000.00 | 19,200.00 | 31,200.00 | 12,000.00 |
| | Total | 126 | | 913,000.00 | 146,080.00 | 237,380.00 | 91,300.00 |

Tabla 13: SERVICIOS DE CRÉDITOS PARA DIFERENTES RUBROS PARA EL TERCER AÑO.

| N° | DESCRIPCION | Año 2017 | | | | | |
|----|-----------------------|----------|----------------|-------------------|--------------|--------------|------------|
| | | Cant. | Monto Unitario | Monto total x año | Total Pasivo | Total Activo | Excedentes |
| 1 | Pequeña Industria | 11 | 14,400.00 | 158,400.00 | 25,344.00 | 41,184.00 | 15,840.00 |
| 2 | Pequeño Comercio | 14 | 14,400.00 | 201,600.00 | 32,256.00 | 52,416.00 | 20,160.00 |
| 3 | Máquina y Equipo | 7 | 14,400.00 | 100,800.00 | 16,128.00 | 26,208.00 | 10,080.00 |
| 4 | Infraestructura | 7 | 14,400.00 | 100,800.00 | 16,128.00 | 26,208.00 | 10,080.00 |
| 5 | Préstamos Personales | 14 | 14,400.00 | 201,600.00 | 32,256.00 | 52,416.00 | 20,160.00 |
| 6 | Mantenimiento de Café | 16 | 16,900.00 | 270,400.00 | 43,264.00 | 70,304.00 | 27,040.00 |
| 7 | Frijol | 30 | 4,320.00 | 129,600.00 | 20,736.00 | 33,696.00 | 12,960.00 |
| 8 | Maíz | 40 | 3,600.00 | 144,000.00 | 23,040.00 | 37,440.00 | 14,400.00 |
| | Total | 139 | | 1307,200.00 | 209,152.00 | 339,872.00 | 130,720.00 |

Tabla 14: SERVICIOS DE CRÉDITOS PARA DIFERENTES RUBROS PARA EL CUARTO AÑO.

| N° | DESCRIPCION | Año 2018 | | | | | |
|----|-----------------------|----------|----------------|-------------------|--------------|--------------|------------|
| | | Cant. | Monto Unitario | Monto total x año | Total Pasivo | Total Activo | Excedentes |
| 1 | Pequeña Industria | 13 | 17,280.00 | 224,640.00 | 35,942.40 | 58,406.40 | 22,464.00 |
| 2 | Pequeño Comercio | 16 | 17,280.00 | 276,480.00 | 44,236.80 | 71,884.80 | 27,648.00 |
| 3 | Máquina y Equipo | 9 | 17,280.00 | 155,520.00 | 24,883.20 | 40,435.20 | 15,552.00 |
| 4 | Infraestructura | 9 | 17,280.00 | 155,520.00 | 24,883.20 | 40,435.20 | 15,552.00 |
| 5 | Préstamos Personales | 16 | 11,030.00 | 276,480.00 | 44,236.80 | 71,884.80 | 27,648.00 |
| 6 | Mantenimiento de Café | 19 | 21,970.00 | 417,430.00 | 66,788.80 | 108,531.80 | 41,743.00 |
| 7 | Frijol | 30 | 5,184.00 | 155,520.00 | 24,883.20 | 40,435.20 | 15,552.00 |
| 8 | Maíz | 40 | 4,320.00 | 172,800.00 | 27,648.00 | 44,928.00 | 17,280.00 |
| | Total | 152 | | 1834,390.00 | 293,502.40 | 476,941.40 | 183,439.00 |

Tabla 15: SERVICIOS DE CRÉDITOS PARA DIFERENTES RUBROS PARA EL QUINTO AÑO.

| N° | DESCRIPCION | Año 2019 | | | | | |
|----|-----------------------|----------|----------------|-------------------|--------------|--------------|------------|
| | | Cant. | Monto Unitario | Monto total x año | Total Pasivo | Total Activo | Excedentes |
| 1 | Pequeña Industria | 15 | 20,736.00 | 311,040.00 | 49,766.40 | 80,870.40 | 31,104.00 |
| 2 | Pequeño Comercio | 18 | 20,736.00 | 373,248.00 | 59,719.68 | 97,044.48 | 37,324.80 |
| 3 | Máquina y Equipo | 11 | 20,736.00 | 228,096.00 | 36,495.36 | 59,304.96 | 22,809.60 |
| 4 | Infraestructura | 11 | 20,736.00 | 228,096.00 | 36,495.36 | 59,304.96 | 22,809.60 |
| 5 | Préstamos Personales | 18 | 20,736.00 | 373,248.00 | 59,719.68 | 97,044.48 | 37,324.80 |
| 6 | Mantenimiento de Café | 22 | 28,561.00 | 628,342.00 | 100,534.72 | 163,368.92 | 62,834.20 |
| 7 | Frijol | 30 | 6,220.80 | 186,624.00 | 29,859.84 | 48,522.24 | 18,662.40 |
| 8 | Maíz | 40 | 5,184.00 | 207,360.00 | 33,177.60 | 53,913.60 | 20,736.00 |
| | Total | 165 | | 2536,054.00 | 405,768.64 | 659,374.04 | 253,605.40 |

El servicio de crédito se programó para diferentes rubros iniciando para el periodo de un año con montos establecidos por los asociados de manera progresiva para los años siguientes con el 6% de la devaluación de la moneda de acuerdo a lo establecido por el banco central.

Tabla 16: SERVICIO DE ACOPIO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADEO POR AÑO.

Año 2015

| N° | Producto | Cant. | U/M | Costo x Unidad | Acopio | Secado | Limpieza | Empaque | Distribución | Total Costos | Ventas | Excedentes |
|----|-------------------|-------|------|-------------------|-----------|----------|----------|----------|--------------|-----------------|------------|------------|
| 1 | Frijol Semilla | 20 | Qq | 1,000.00 | 20,000.00 | 200.00 | 1,500.00 | 600.00 | 800.00 | 23,100.00 | 32,000.00 | 8,900.00 |
| 2 | Frijol Consumo | 50 | Qq | 800.00 | 40,000.00 | 500.00 | 1,500.00 | 2,500.00 | 2,000.00 | 46,500.00 | 65,000.00 | 18,500.00 |
| 3 | Maíz Semilla | 15 | Qq | 350.00 | 5,250.00 | 150.00 | 1,125.00 | 450.00 | 600.00 | 7,725.00 | 22,500.00 | 14,775.00 |
| 4 | Maíz Consumo | 60 | Qq | 250.00 | 15,000.00 | 600.00 | 1,800.00 | 3,000.00 | 2,400.00 | 23,400.00 | 72,000.00 | 48,600.00 |
| 5 | Maracuyá | 30 | Saco | 250.00 | 7,500.00 | | | 300.00 | 1,500.00 | 9,300.00 | 12,000.00 | 2,700.00 |
| 6 | Café | 2 | Qq | 4,000.00 | 8,000.00 | 800.00 | 200.00 | 1,680.00 | 1,680.00 | 12,360.00 | 16,800.00 | 4,440.00 |
| | Total | 177 | | | 95,750.00 | 2,250.00 | 6,125.00 | 8,530.00 | 8,980.00 | 122,385.00 | 220,300.00 | 97,915.00 |

Tabla 17: SERVICIO DE ACOPIO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADEO POR AÑO.

Año 2016

| N° | Producto | Cant. | U/M | Costo x unidad | Acopio | Secado | Limpieza | Empaque | Distribución | Total Costos | Ventas | Excedentes |
|----|-------------------|------------|------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | Frijol Semilla | 24 | qq | 1,060.00 | 25,440.00 | 254.40 | 1,908.00 | 1,908.00 | 1,017.60 | 29,383.20 | 40,704.00 | 11,320.80 |
| 2 | Frijol Consumo | 54 | qq | 847.44 | 45,792.00 | 572.40 | 1,717.20 | 1,717.20 | 2,297.38 | 53,240.98 | 74,412.00 | 21,171.02 |
| 3 | Maíz Semilla | 18 | qq | 371.00 | 6,678.00 | 190.80 | 1,431.00 | 680.40 | 763.20 | 9,934.20 | 28,620.00 | 18,685.80 |
| 4 | Maíz Consumo | 66 | qq | 265.00 | 17,490.00 | 699.60 | 2,098.80 | 3,498.00 | 2,798.40 | 27,284.40 | 83,952.00 | 56,667.60 |
| 5 | Maracuyá | 40 | saco | 265.00 | 10,600.00 | | | 424.00 | 2,120.00 | 13,144.00 | 16,960.00 | 3,816.00 |
| 6 | Café | 6 | qq | 4,240.00 | 25,440.00 | 2,400.00 | 600.00 | 5,342.40 | 5,342.40 | 39,124.80 | 50,400.00 | 11,275.20 |
| | Total | 208 | | | 131,440.00 | 4,117.20 | 7,755.00 | 13,570.00 | 14,338.98 | 172,111.58 | 295,048.00 | 122,936.42 |

Tabla 18: SERVICIO DE ACOPIO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADEO POR AÑO.

Año 2017

| N° | Producto | Cant. | U/M | Costo x Unidad | Acopio | Secado | Limpieza | Empaque | Distribución | Total Costos | Ventas | Excedentes |
|----|-------------------|------------|------|----------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | Frijol Semilla | 28 | qq | 1,123.6 | 31,460.80 | 314.44 | 2,359.56 | 943.60 | 1,258.32 | 36,336.72 | 50,337.28 | 14,000.56 |
| 2 | Frijol Consumo | 58 | qq | 898.88 | 52,135.04 | 651.34 | 1,954.60 | 3,258.44 | 2,606.52 | 60,605.94 | 84,719.44 | 24,113.50 |
| 3 | Maíz Semilla | 21 | qq | 393.26 | 8,258.46 | 235.83 | 1,769.67 | 707.70 | 943.74 | 12,151.23 | 35,393.40 | 23,242.17 |
| 4 | Maíz Consumo | 72 | qq | 280.90 | 20,224.80 | 808.56 | 2,426.40 | 4,044.96 | 3,235.68 | 31,548.96 | 97,079.04 | 65,530.08 |
| 5 | Maracuyá | 50 | saco | 280.90 | 14,045.00 | | | 562.00 | 2,808.50 | 17,415.50 | 22,472.00 | 5,056.50 |
| 6 | Café | 8 | qq | 4,494.4 | 35,955.20 | 3,392.00 | 848.00 | 7,550.59 | 7,550.59 | 55,296.38 | 71,232.00 | 15,935.62 |
| | Total | 237 | | | 162,079.30 | 5,402.17 | 9,358.23 | 17,067.29 | 18,403.35 | 213,354.73 | 361,233.16 | 147,878.43 |

Tabla 19: SERVICIO DE ACOPIO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADEO POR AÑO.

Año 2018

| N° | Producto | Cant. | U/M | Costo x | Acopio | Secado | Limpieza | Empaque | Distribución | Total | | |
|----|----------------|------------|------|----------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | Unidad | | | | | | Costos | Ventas | Excedentes |
| 1 | Frijol Semilla | 32 | qq | 1191.01 | 38,112.32 | 381.12 | 2,858.24 | 1,143.36 | 1,592.00 | 44,087.04 | 60,979.84 | 16,892.80 |
| 2 | Frijol Consumo | 62 | qq | 952.81 | 59,074.22 | 738.42 | 2,215.26 | 3,692.10 | 3,084.50 | 68,804.50 | 95,995.84 | 27,191.34 |
| 3 | Maíz Semilla | 25 | qq | 416.85 | 10,421.25 | 297.75 | 2,233.00 | 893.00 | 1,190.75 | 15,333.50 | 44,663.00 | 29,329.50 |
| 4 | Maíz Consumo | 86 | qq | 297.75 | 25,606.50 | 1,024.26 | 3,072.78 | 5,121.30 | 4,096.18 | 39,945.28 | 122,912.06 | 82,966.78 |
| 5 | Maracuyá | 60 | saco | 297.75 | 17,865.00 | | | 714.60 | 3,573.00 | 22,152.60 | 28,584.60 | 6,432.00 |
| 6 | Café | 10 | qq | 4,764.06 | 47,640.60 | 4,494.40 | 1,123.60 | 10,004.53 | 10,004.53 | 73,267.67 | 94,382.40 | 21,114.73 |
| | Total | 275 | | | 198,719.89 | 6,935.95 | 11,502.88 | 21,568.89 | 23,540.96 | 263,590.59 | 447,517.74 | 183,927.15 |

Tabla 20: SERVICIO DE ACOPIO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADEO POR AÑO.

Año 2019

| N° | Producto | Cant. | U/M | Coto x | Acopio | Secado | Limpieza | Empaque | Distribución | Total | Ventas | Excedentes |
|----|----------------|-------|------|----------|------------|----------|-----------|-----------|--------------|------------|------------|------------|
| | | | | Unidad | | | | | | Costos | | |
| 1 | Frijol Semilla | 36 | qq | 1262.47 | 45,448.92 | 454.32 | 3,408.48 | 1,363.32 | 1,898.28 | 52,573.32 | 72,704.52 | 20,131.20 |
| 2 | Frijol Consumo | 66 | qq | 1,008.61 | 66,658.68 | 832.92 | 2,499.42 | 4,165.92 | 3,479.52 | 77,636.46 | 108,319.86 | 30,683.40 |
| 3 | Maíz Semilla | 30 | qq | 441.86 | 13,255.80 | 378.60 | 2,840.40 | 1,135.80 | 1,214.40 | 19,203.60 | 56,811.30 | 37,607.70 |
| 4 | Maíz Consumo | 94 | qq | 315.61 | 29,667.34 | 1,186.28 | 3,559.78 | 5,933.28 | 3,805.12 | 45,338.08 | 142,407.18 | 97,069.10 |
| 5 | Maracuyá | 70 | saco | 315.61 | 22,092.70 | | | 883.40 | 1,767.50 | 27,394.50 | 35,349.30 | 7,954.80 |
| 6 | Café | 12 | qq | 5,049.90 | 60,598.80 | 5,716.80 | 1,429.20 | 12,725.77 | 12,725.77 | 93,196.34 | 120,054.36 | 26,858.02 |
| | Total | 308 | | | 237,722.24 | 8,568.92 | 13,737.28 | 26,207.49 | 24,890.59 | 315,342.30 | 535,646.52 | 220,304.22 |

Para la elaboración de la cadena de valores del servicio de acopio y mercadeo de los diferentes rubros se tomaron en cuenta volúmenes y valores del costo de la cadena presentados por los asociados de la Cooperativa para el primer año y progresivamente para los años siguientes se le aplicó en físico 4 unidades por año para los rubros en maíz y frijol y 10 unidades para el rubro de la maracuyá y en valores de la cadena se le sumó el 6% de la devaluación de la moneda de acuerdo a lo establecido por el Banco Central.

Tabla 21: TOSTADURIA DE CAFÉ

| Año | N° de qq | Valor x qq | Tostado | Molido | Empaque | Distribución | Costo total | Venta | Excedente |
|------|----------|------------|---------|--------|----------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| 2015 | 1 | 4,000.00 | 400.00 | 100.00 | 840.00 | 840.00 | 6,508.00 | 8,400.00 | 1,892.00 |
| 2016 | 1 | 4,240.00 | 400.00 | 100.00 | 890.40 | 890.40 | 6,520.80 | 8,400.00 | 1,879.20 |
| 2017 | 1 | 4,494.40 | 424.00 | 106.00 | 943.82 | 943.82 | 6,912.05 | 8,904.00 | 2,005.52 |
| 2018 | 1 | 4,764.06 | 449.44 | 112.36 | 1,000.45 | 1,000.45 | 7,326.77 | 9,438.24 | 2,125.86 |
| 2019 | 1 | 5,049.90 | 476.40 | 119.10 | 1,060.48 | 1,060.48 | 7,766.36 | 10,004.53 | 2,238.17 |

En este cuadro se describe el costo de acopio por quintal, procesamiento y venta por año, tomando ajustes de acuerdo a la devaluación del 6% anual de la moneda.

Tabla 22: PROYECCION DE LA TOSTADURIA DE CAFÉ PARA EL PERIODO DE CINCO AÑOS

| Año | N° de qq | Valor x qq | Tostado | Molido | Empaque | Distribución | Costo total | Venta | Excedente |
|---------|----------|------------|-----------|----------|-----------|--------------|-------------|------------|-----------|
| 2015 | 2 | 8,000.00 | 800.00 | 200.00 | 1,680.00 | 1,680.00 | 12,360.00 | 16,800.00 | 4,440.00 |
| 2016 | 6 | 25,440.00 | 2,400.00 | 600.00 | 5,342.40 | 5,342.40 | 39,124.80 | 50,400.00 | 11,275.20 |
| 2017 | 8 | 35,955.20 | 3,392.00 | 848.00 | 7,550.59 | 7,550.59 | 55,296.38 | 71,232.00 | 15,935.62 |
| 2018 | 10 | 47,640.60 | 4,494.40 | 1,123.60 | 10,004.53 | 10,004.53 | 73,267.67 | 94,382.40 | 21,114.73 |
| 2019 | 12 | 60,598.80 | 5,716.80 | 1,429.20 | 12,725.77 | 12,725.77 | 93,196.34 | 120,054.36 | 26,858.02 |
| Totales | 36 | 169,634.60 | 16,003.20 | 4,000.80 | 35,623.29 | 35,623.29 | 260,885.19 | 336,068.76 | 75,183.57 |

De acuerdo a investigación técnica de pequeñas tostaderías, se estima que por cada quintal oro se disminuye el 30% al momento del tostado quedando aproximadamente 70 libras de café tostado. De una libra de café molido se empacan 24 unidades de 18.91 gramos que actualmente se vende al consumidor a seis córdobas. En este caso la Cooperativa vendería el paquete de 12 unidades a 60 córdobas o sea a 5 córdobas la unidad, lo que indica que de un quintal de café tostado y molido generaría 140 paquetes que vendido a 60 córdobas sumaría C\$ 8,400.00. Se proyectó dos quintales para el primer año, seis para el segundo año y un crecimiento de dos quintales para los años siguientes y progresivamente en la cadena de valor con un aumento del 6% por año debido a la devaluación de la moneda.

Tabla 23: TIENDA DE BIENES DE USOS

| Año | Costo de Venta | Administración | Total Costo | Venta | Excedentes | % Rentabilidad |
|-------|----------------|----------------|-------------|------------|------------|----------------|
| 2015 | 60,000.00 | 3,600.00 | 63,600.00 | 78,000.00 | 14,400.00 | 22.64 |
| 2016 | 69,600.00 | 4,176.00 | 73,776.00 | 90,480.00 | 16,704.00 | 22.64 |
| 2017 | 80,736.00 | 4,844.16 | 85,580.16 | 104,956.80 | 19,376.64 | 22.64 |
| 2018 | 93,653.76 | 5,619.23 | 99,272.99 | 121,749.89 | 22,476.90 | 22.64 |
| 2019 | 108,368.36 | 6,502.10 | 114,870.46 | 141,229.87 | 26,359.41 | 22.64 |
| Total | 412,358.12 | 24,741.49 | 437,099.61 | 536,416.56 | 99,316.95 | 22.72 |

En la tienda de bienes de uso se estima iniciar con C\$ 10,000.00 córdobas con ventas de C\$ 5,000.00 por mes con un crecimiento esperado del 10% más el 6% anual del mantenimiento de valor de la moneda. En esta tienda se pretende ofertar a los asociados artículos de uso en las actividades agrícolas y otros de uso familiar.

Tabla 24: COSTOS DE PRODUCCION Y MERCADEO DE PLANTULAS PARA LOS RUBROS CAFÉ, CHILTOMA Y TOMATE POR AÑO.

Año 2015

| | | Costos | | | | | | |
|--------------------------|----------------|-----------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------|
| RUBRO | Cantidad | semillero y vivero | Insumos | Mantenimiento | Mercadeo | Total Costos | precio de Venta | Excedente |
| Plántulas de Café | 15,000 | 9,300.00 | 7,500.00 | 12,450.00 | 6,150.00 | 35,400.00 | 45,000.00 | 9,600.00 |
| Plántulas de Chiltoma | 29,500 | 129.80 | 1,770.00 | 885.00 | 197.65 | 2,982.45 | 29,500.00 | 26,517.55 |
| Plántulas de Tomate | 60,000 | 126.00 | 1,800.00 | 600.00 | 180.00 | 2,706.00 | 60,000.00 | 57,294.00 |
| | | | | | | | | |
| Total | 104,500 | 9,555.80 | 11,070.00 | 13,935.00 | 6,527.65 | 41,088.45 | 134,500.00 | 93,411.55 |

Tabla 25: COSTOS DE PRODUCCION Y MERCADEO DE PLANTULAS PARA LOS RUBROS CAFÉ, CHILTOMA Y TOMATE POR AÑO.

| Año 2016 | | Costos | | | | Total Costos | precio de Venta | Excedente |
|--------------------------|----------------|-----------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|-------------------|
| RUBRO | Cantidad | semillero y vivero | Insumos | Mantenimiento | Mercadeo | | | |
| Plántulas de Café | 20,000 | 13,144.00 | 10,600.00 | 17,596.00 | 8,692.00 | 50,032.00 | 63,600.00 | 13,568.00 |
| Plántulas de Chiltoma | 36,875 | 171.99 | 2,345.25 | 1,172.63 | 261.89 | 3,951.75 | 39,087.50 | 35,135.75 |
| Plántulas de Tomate | 75,000 | 166.95 | 2,385.00 | 795.00 | 238.50 | 3,585.45 | 79,500.00 | 75,914.55 |
| | | | | | | | | |
| Total | 131,875 | 13,482.94 | 15,330.25 | 19,563.63 | 9,192.39 | 57,569.20 | 182,187.50 | 124,618.30 |

Tabla 26: COSTOS DE PRODUCCION Y MERCADEO DE PLANTULAS PARA LOS RUBROS CAFÉ, CHILTOMA Y TOMATE POR AÑO.

Año 2017

| RUBRO | Cantidad | Costos | | | | Total Costos | precio de Venta | Excedente |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | | semillero y vivero | Insumos | Mantenimiento | Mercadeo | | | |
| Plántulas de Café | 25,000 | 17,415.80 | 14,045.00 | 23,314.70 | 11,516.90 | 66,292.40 | 84,270.00 | 17,977.60 |
| Plántulas de Chiltoma | 44,250 | 218.76 | 2,983.16 | 1,491.58 | 333.12 | 5,026.62 | 49,719.30 | 44,692.68 |
| Plántulas de Tomate | 90,000 | 212.36 | 3,033.72 | 1,011.24 | 303.37 | 4,560.69 | 101,124.00 | 96,563.31 |
| | | | | | | | | |
| Total | 159,250 | 17,846.93 | 20,061.88 | 25,817.52 | 12,153.39 | 75,879.71 | 235,113.30 | 159,233.59 |

Tabla 27: COSTOS DE PRODUCCION Y MERCADEO DE PLANTULAS PARA LOS RUBROS CAFÉ, CHILTOMA Y TOMATE POR AÑO.

| Año 2018 | | Costos | | | | Total Costos | precio de Venta | Excedente |
|--------------------------|----------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| RUBRO | Cantidad | semillero y viviero | Insumos | Mantenimiento | Mercadeo | | | |
| Plántulas de Café | 30,000 | 22,152.90 | 17,865.24 | 29,656.30 | 14,649.50 | 84,323.93 | 107,191.44 | 22,867.51 |
| Plántulas de Chiltoma | 51,625 | 270.54 | 3,689.17 | 1,844.59 | 411.96 | 6,216.25 | 61,486.20 | 55,269.95 |
| Plántulas de Tomate | 105,000 | 262.62 | 3,751.70 | 1,250.57 | 375.17 | 5,640.06 | 125,056.68 | 119,416.62 |
| | | | | | | | | |
| Total | 186,625 | 22,686.06 | 25,306.11 | 32,751.45 | 15,436.62 | 96,180.24 | 293,734.32 | 197,554.08 |

Tabla 28: COSTOS DE PRODUCCION Y MERCADEO DE PLANTULAS PARA LOS RUBROS CAFÉ, CHILTOMA Y TOMATE POR AÑO.

| Año 2019 | | Costos | | | | Total Costos | precio de Venta | Excedente |
|--------------------------|----------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| RUBRO | Cantidad | semillero y vivero | Insumos | Mantenimiento | Mercadeo | | | |
| Plántulas de Café | 35,000 | 27,395.75 | 22,093.35 | 36,674.96 | 18,116.54 | 104,280.60 | 132,560.08 | 28,279.48 |
| Plántulas de Chiltoma | 59,000 | 327.74 | 4,469.17 | 2,234.58 | 499.06 | 7,530.55 | 74,486.14 | 66,955.59 |
| Plántulas de Tomate | 120,000 | 318.14 | 4,544.92 | 1,514.97 | 454.49 | 6,832.53 | 151,497.24 | 144,664.71 |
| | | | | | | | | |
| Total | 214,000 | 28,041.63 | 31,107.43 | 40,424.51 | 19,070.09 | 118,643.67 | 358,543.46 | 239,899.79 |

Con estos rubros se pretende que la Cooperativa establezca viveros de plántulas para abastecer a los asociados que se dedican a los cultivos de café y hortalizas. Los costos de la cadena se establecieron de manera progresiva tomando como referencia el 6% de devaluación de la moneda.

Tabla 29: CONSOLIDADO DEL FLUJO DE INGRESO, EGRESOS Y EXCEDENTES DE LOS SERVICIOS POR AÑO.

Año 2015

| N° | Servicios | Monto x año | Costos x Año | Ingresos | Excedentes | % Rentabilidad |
|--------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| 1 | Créditos | 620,000.00 | 99,200.00 | 161,200.00 | 62,000.00 | 62.50 |
| 2 | Acopio y Mercadeo | 95,750.00 | 122,385.00 | 220,300.00 | 97,915.00 | 80.01 |
| 3 | Tienda bienes de uso | 60,000.00 | 63,600.00 | 78,000.00 | 14,400.00 | 22.64 |
| 4 | Producción de Plántulas | 104,500.00 | 41,088.45 | 134,500.00 | 93,411.55 | 227.34 |
| | | | | | | |
| Total | | 775,750.00 | 285,185.00 | 459,500.00 | 174,315.00 | 61.12 |

Tabla 30: CONSOLIDADO DEL FLUJO DE INGRESO, EGRESOS Y EXCEDENTES DE LOS SERVICIOS POR AÑO.

Año 2016

| N° | RUBROS | Monto x año | Costos x Año | Ingresos | Excedentes | % Rentabilidad |
|-----------|----------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|
| 1 | Créditos | 913,000.00 | 146,080.00 | 237,380.00 | 91,300.00 | 62.50 |
| 2 | Acopio y Mercadeo | 131,440.00 | 172,111.58 | 295,048.00 | 122,936.42 | 71.43 |
| 3 | Tienda bienes de Uso | 69,600.00 | 73,776.00 | 90,480.00 | 16,704.00 | 22.64 |
| 4 | Producción de Plántulas | 131,875.00 | 57,569.20 | 182,187.50 | 124,618.30 | 216.47 |
| | | | | | | |
| Total | | 1114,040.00 | 391,967.58 | 622,908.00 | 230,940.42 | 58.92 |

Tabla 31: CONSOLIDADO DEL FLUJO DE INGRESO, EGRESOS Y EXCEDENTES DE LOS SERVICIOS POR AÑO.

Año 2017

| N° | RUBROS | Monto x año | Costos x Año | Ingresos | Excedentes | % Rentabilidad |
|-----------|----------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|
| 1 | Créditos | 1307,200.00 | 209,152.00 | 339,872.00 | 130,720.00 | 62.50 |
| 2 | Acopio y Mercadeo | 162,079.30 | 213,354.73 | 361,233.16 | 147,878.43 | 69.31 |
| 3 | Tienda Bienes de Uso | 80,736.00 | 85,580.16 | 104,956.80 | 19,376.64 | 22.64 |
| 4 | Producción de Plántulas | 159,250.00 | 75,879.71 | 235,113.30 | 159,233.59 | 209.85 |
| | | | | | | |
| Total | | 1550,015.30 | 508,086.89 | 806,061.96 | 297,975.07 | 58.65 |

Tabla 32: CONSOLIDADO DEL FLUJO DE INGRESO, EGRESOS Y EXCEDENTES DE LOS SERVICIOS POR AÑO.

Año 2018

| N° | RUBROS | Monto x año | Costos x Año | Ingresos | Excedentes | % Rentabilidad |
|--------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|
| 1 | Créditos | 1834,390.00 | 293,502.40 | 476,941.40 | 183,439.00 | 62.50 |
| 2 | Acopio y Mercadeo | 198,719.89 | 263,590.59 | 447,517.74 | 183,927.15 | 69.78 |
| 4 | Tienda Bienes de Uso | 93,653.76 | 99,272.99 | 121,749.89 | 22,476.90 | 22.64 |
| 5 | Producción de Plántulas | 186,625.00 | 96,180.24 | 293,734.32 | 197,554.08 | 205.40 |
| | | | | | | |
| Total | | 2126,763.65 | 656,365.97 | 1046,209.03 | 389,843.06 | 59.39 |

Tabla 33: CONSOLIDADO DEL FLUJO DE INGRESO, EGRESOS Y EXCEDENTES DE LOS SERVICIOS POR AÑO.

Año 2019

| N° | RUBROS | Monto X año | Costos x Año | Ingresos | Excedentes | % Rentabilidad |
|--------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|
| 1 | Créditos | 2536,054.00 | 405,768.64 | 659,374.04 | 253,605.40 | 62.50 |
| 2 | Acopio y Mercadeo | 237,722.24 | 315,342.30 | 535,646.52 | 220,304.22 | 69.86 |
| 3 | Tienda de Bienes de Uso | 108,368.36 | 114,870.46 | 141,229.87 | 26,359.41 | 22.95 |
| 4 | Producción de Plántulas | 214,000.00 | 118,643.67 | 358,543.46 | 239,899.79 | 202.20 |
| | | | | | | |
| Total | | 2882,144.60 | 835,981.40 | 1336,250.43 | 500,269.03 | 59.84 |

En estos cuadros se consolidan los montos de ingresos, egresos y excedentes de los servicios por cada año con valores progresivos de acuerdo a la devaluación de 6% de la moneda.

Tabla 34: PLAN DE FORESTACIÓN COMUNITARIO PARA CINCO AÑOS.

| Comunidades | N° de Viveros | número de plantas iniciales | Crecimiento por año | número de plantas por año | | | | | Total |
|-------------|---------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Buena Vista | 1 | 1,000 | 3,000 | 1,000 | 4,000 | 7,000 | 10,000 | 13,000 | 35,000 |
| Pancasan | 1 | 1,000 | 3,000 | 1,000 | 4,000 | 7,000 | 10,000 | 13,000 | 35,000 |
| El Jicaro | 1 | 1,000 | 3,000 | 1,000 | 4,000 | 7,000 | 10,000 | 13,000 | 35,000 |
| La Laguna | 1 | 1,000 | 3,000 | 1,000 | 4,000 | 7,000 | 10,000 | 13,000 | 35,000 |
| LA Aldea | 1 | 1,000 | 3,000 | 1,000 | 4,000 | 7,000 | 10,000 | 13,000 | 35,000 |
| San Pablo | 1 | 1,000 | 3,000 | 1,000 | 4,000 | 7,000 | 10,000 | 13,000 | 35,000 |
| | | | | | | | | | |
| Totales | 6 | 6,000 | | 6,000 | 24,000 | 42,000 | 60,000 | 78,000 | 210,000 |

En este cuadro se describe el establecimiento de 6 viveros forestales, uno en cada comunidad de incidencia de la Cooperativa, pretendiendo iniciar con mil plántulas por vivero para el primer año e incrementando a tres mil plantas por año para cada vivero. El objetivo de esta iniciativa es proporcionar arbolitos a los productores para impulsar la forestación que contribuya a proteger el medio ambiente. No se contempla en el presupuesto porque es una actividad voluntaria de los miembros de la Cooperativa por comunidad.

Tabla 35: FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS POR AÑO

| DESCRIPCION | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Totales |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| Créditos | 161,200.00 | 237,380.00 | 339,872.00 | 476,941.40 | 659,374.04 | 1874,767.44 |
| Acopio y Mercadeo | 220,300.00 | 295,048.00 | 361,233.16 | 447,517.74 | 535,646.52 | 1859,745.42 |
| Abastecimiento (Tienda) | 78,000.00 | 90,480.00 | 104,956.80 | 121,749.89 | 141,229.87 | 536,416.56 |
| Producción de Plántulas | 134,500.00 | 182,187.50 | 235,113.30 | 293,734.32 | 358,543.46 | 1204,078.58 |
| Total Ingresos | 594,000.00 | 805,095.50 | 1041,175.26 | 1339,943.35 | 1694,793.89 | 5475,008.00 |
| | | | | | | |
| Egresos | | | | | | |
| Créditos | 99,200.00 | 146,080.00 | 209,152.00 | 293,502.40 | 405,768.64 | 1153,703.04 |
| Acopio y Mercadeo | 122,385.00 | 172,111.58 | 213,354.73 | 263,590.59 | 315,342.30 | 1086,784.19 |
| Abastecimiento(Tienda) | 63,600.00 | 73,776.00 | 85,580.16 | 99,272.99 | 114,870.46 | 437,099.61 |
| Producción de Plántulas | 41,088.45 | 57,569.20 | 75,879.71 | 96,180.24 | 118,643.67 | 389,361.27 |
| Gastos de Administración | 262,930.00 | 278,695.00 | 295,269.10 | 312,837.00 | 331,450.11 | 0.00 |
| Total Egresos | 589,203.45 | 728,231.77 | 879,235.71 | 1065,383.22 | 1286,075.18 | 3066,948.12 |
| Excedente antes de Reservas | 4,796.55 | 76,863.73 | 161,939.55 | 274,560.13 | 408,718.70 | 2408,059.88 |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 10% Reserva Legal | 479.66 | 7,686.37 | 16,193.96 | 27,456.01 | 40,871.87 | 240,805.99 |
| 10% Reserva de Educación | 479.66 | 7,686.37 | 16,193.96 | 27,456.01 | 40,871.87 | 240,805.99 |
| 10% Reserva de Reinversión | 479.66 | 7,686.37 | 16,193.96 | 27,456.01 | 40,871.87 | 240,805.99 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Excedente Distribuible | 3,357.59 | 53,804.61 | 113,357.69 | 192,192.09 | 286,103.09 | 1685,641.92 |

% de Rentabilidad x Año 0.57 7.39 12.89 18.04 22.25 54.96

Tabla 36: PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERIODO DE CINCO AÑOS.

| AÑO | Presupuesto de Operaciones | Origen del capital de Operaciones | | | | | |
|-------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| | | Recursos Propios | | | Recursos Externos | | |
| | | Aporte Social | Excedente de Operaciones | Excedente Acumulado | Fondos en Admon. (SWISSAID) | Recursos Externos | Recurso externos para capacitaciones |
| 2015 | 589,203.45 | 32,190.00 | | | 335,649.19 | 221,364.26 | 77,900.00 |
| 2016 | 728,231.77 | 46,190.00 | 3,357.59 | 3,357.59 | 335,649.19 | 343,035.00 | 75,600.00 |
| 2017 | 879,235.71 | 58,690.00 | 53,804.61 | 57,162.19 | 335,649.19 | 481,538.93 | 80,300.00 |
| 2018 | 1065,383.22 | 73,690.00 | 113,357.69 | 170,519.88 | 335,649.19 | 598,881.83 | 85,000.00 |
| 2019 | 1286,075.18 | 91,190.00 | 192,192.09 | 362,711.98 | 335,649.19 | 688,716.11 | 89,700.00 |
| Total | 4548,129.33 | 301,950.00 | 362,711.98 | 593,751.64 | 1678,245.95 | 2333,536.13 | 408,500.00 |

En este cuadro se describe el Presupuesto del Plan Estratégico de las operaciones de la Cooperativa tomando como referencia el ingreso de aportaciones y excedentes por año como capital social propio, seguido del fondo de administración proporcionado por SWISSAID, reflejando una diferencia que deberá ser cubierta con la gestión de recursos externos. Se aclara que en el presupuesto del primer año no se toma el excedente, pero su valor se toma para el segundo año y se va acumulando y reinvirtiéndose con los excedentes de los años siguientes. En cuanto al excedente del último año no se toma en cuenta, porque éste pasará a reforzar el presupuesto del sexto año. Al final se presenta una columna del presupuesto para cubrir los eventos de capacitación programados para los cinco años, que en parte será cubierto por las reservas de educación y la diferencia con gestión de recursos externos.

Anexo N° 7: Propuesta de plan de acción.

**PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL
DESARROLLO SOCIOECONOMICO DE LA COOPERATIVA
COMJOPROC R.L.**



Elaborado Por:

Lic. Ana María Osegueda Tinoco

Matagalpa, Agosto 2017

INTRODUCCION

El presente documento consta de una propuesta de un plan de capacitaciones acompañado de un plan de trabajo, para mejorar el desarrollo socioeconómico de la cooperativa COMJOPROC R.L, originado a partir de la investigación realizada sobre la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID, en el desarrollo de la cooperativa.

Este plan educativo permitirá a la cooperativa aplicar el concepto de reingeniería de procesos, ya que a través de la capacitación vinculada con planes de trabajo se darán cuenta que necesitan realizar algunos cambios, que mejoren su proceso de trabajo desde la parte organizativa hasta la funcionabilidad de la empresa.

Esto permite a los asociados una mayor captación y uso de recursos, tanto de fondos propios, en este caso son las aportaciones sociales y los excedentes por inversión, así como los fondos externos provenientes de donaciones.

ANTECEDENTES

Plan estratégico empresarial 2014-2019, este es un estudio realizado para la cooperativa Multisectorial Jóvenes Protagonistas del cambio R.L, por el equipo técnico de SERVICOOOP R.L, Estelí Nicaragua.

Este plan se realizó con el objetivo de tener una programación específica por año, además de fortalecer de manera integral las capacidades sociales de servicios, actividades productivas, administrativas, agroindustriales y sobre todo el encadenamiento productivo y del mercadeo empresarial de los productos como Cooperativa Multisectorial.

Como resultado se obtuvo un documento, donde se proponen estrategias y planes de acción que motivaran y estimulan la captación de nuevos asociados que tengan capacidad y liderazgo, principalmente jóvenes con actitudes y aptitudes emprendedoras, lo que permitiría producir y acceder con mayores volúmenes al mercado local y nacional.

Política de crédito “Fondo Rotativo”, esta fué elaborada bajo los lineamientos de las políticas de manejo de fondos de crédito de SWISSAID Nicaragua.

El objetivo de esta política fue garantizar un documento que sirva como guía para el manejo de los fondos de crédito a nivel de contraparte.

Como resultado se obtuvo un documento que regula y formaliza la entrega de créditos para diferentes rubros productivos y comercio a jóvenes rurales que forman parte de los grupos meta de COMJOPROC R.L.

Estos antecedentes dan pautas para la elaboración de la propuesta de un de acción para el desarrollo de la empresa cooperativa, cabe mencionar que estas acciones son planteadas debidos a los resultados obtenidos por la investigación sobre la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo de COMJOPROC R.L.

JUSTIFICACION

Esta propuesta de plan de acción se realiza porque se encontraron dificultades en la investigación orientada al análisis de la influencia de la cooperación del organismo SWISSAID en el desarrollo socioeconómica de COMJOPROC R.L.

Servirá para fortalecer la parte educativa de los asociados de la cooperativa y despertar el interés por el desarrollo de su propia empresa.

Con la capacitación y la ejecución del plan de trabajo se abrirán paso a nuevas decisiones tanto administrativas como de inversión, lo que se traduce en cambios positivo para la cooperativa.

OBJETIVOS:

GENERAL

Presentar ante los asociados de la cooperativa COMJOPROC R.L, un plan de capacitaciones, acompañado de un plan de trabajo que les permita visionar e involucrarse en el desarrollo de su empresa cooperativa.

ESPECIFICOS

- 1) Diseñar plan de capacitaciones, que permitan a los asociados de COMJOPROC, R.L un mayor conocimiento sobre el manejo de la empresa cooperativa.
- 2) Diseñar plan de trabajo orientado a superar las dificultades tanto económicas como de participación de los asociados.



Cooperativa Multisectorial "Jóvenes Protagonistas del Cambio", R.L.

RUC N° J0410000192850

Dirección: Del Parque municipal 1 1/2 cuadra al Oeste - San Ramón

PLAN DE CAPACITACION COMJOPROC R.L

| N° | TEMA | OBJETIVO | TIEMPO | RECURSOS NECESARIOS | PARTICIPANTES |
|----|--|---|---------------------------------------|--|---|
| 1 | La planeación estratégica como base del desarrollo empresarial | Dar a conocer la importancia y el proceso de la planeación estratégica para el desarrollo de la cooperativa | 2 sesiones de 5 horas cada una. | Computadora, proyector, material didáctico, alimentación, transporte, honorarios del consultor | Consejos Directivos de COMJOPROC R.L |
| 2 | Importancia de los manuales de funciones | Dar a conocer la importancia de los manuales de funciones y su relación con el nivel de desempeño | 1 sesión de 8 horas | | Colaboradores, miembros de los consejos directivos y líderes comunitarios |
| 3 | Administración de los recursos financieros. | Informar a los asociados sobre cómo administrar los recursos financieros. | 2 sesiones de 5 horas cada una. | | 30 Asociados, incluyendo los miembros de los consejos directivos |
| 4 | Formulación y evaluación de proyecto | Dotar a los participantes de herramientas que les permitan elaborar proyectos para posibles inversiones. | 6 sesiones de 6 horas cada una | | Asociados en general. |
| 5 | Cooperativismo | Reforzar los conocimientos previos sobre el cooperativismo mostrando la realidad de las empresas cooperativas, así como el contraste de asociados activos e inactivos | 4 sesiones al año de 6 horas cada una | | Asociados en general. |



Cooperativa Multisectorial "Jóvenes Protagonistas del Cambio", R.L.

RUC N° J0410000192850

Dirección: Del Parque municipal 1 1/2 cuadra al Oeste - San Ramón

PLAN DE TRABAJO COMJOPROC

| N° | ACTIVIDAD | OBJETIVO | TIEMPO REQUERIDO | RECURSOS NECESARIOS | RESPONSABLES |
|-----------|---|---|-------------------------|---|--|
| 1 | Evaluar plan estratégico existente en la cooperativa | Conocer el nivel de cumplimiento del plan estratégico | 3 días | Computadora Proyector Material didáctico Auditorio Alimentación | Consejos Directivos, personal de gerencia y líderes de grupos comunitarios |
| 2 | Crear un manual de funciones, incluyendo todas las áreas de la empresa. | Dotar a la cooperativa de un documento que soporte el actuar de cada área de empresa y sirva como referente para elaborar los contratos de trabajo. | 1 mes | Honorarios del consultor | Consultor externo con el apoyo de la gerencia. |
| 3 | Crear manual de procedimiento, identificando los procedimientos para la realización de cada actividad, ya sea productiva u operativa. | Generar documento que sustente los procesos que se realizan y que pueda ser sujeto a cambios a medida que vaya creciendo la empresa | 1 mes | Honorarios del consultor | Consultor externo con el apoyo de la gerencia. |
| 4 | Revisión de política de ahorro y crédito. | Garantizar que los fondos de crédito se están manejando bajo las políticas establecidas. | 1 día | Computadora, Proyector, material didáctico, auditorio, alimentación | Comité de crédito y gerencia |



Cooperativa Multisectorial "Jóvenes Protagonistas del Cambio", R.L.

RUC N° J0410000192850

Dirección: Del Parque municipal 1 1/2 cuadra al Oeste - San Ramón

PLAN DE TRABAJO COMJOPROC

| N° | ACTIVIDAD | OBJETIVO | TIEMPO REQUERIDO | RECURSOS NECESARIOS | RESPONSABLES |
|----|--|--|------------------|---|--|
| 5 | Elaboración de Formato de evaluación al desempeño | contar con un documento que evalúe el desempeño de los colaboradores y sirva soporte para tomar decisiones donde se vean afectados los colaboradores | 1 día | Computadora | Gerencia |
| 6 | Elaboración de plan de trabajo para cada órgano directivo | Contar con documento que sirva como precedente para evaluar el funcionamiento de los órganos de dirección. | 1 Semana | Computadora, Proyector, material didáctico, auditorio, alimentación | Órganos de dirección |
| 7 | Evaluar rentabilidad de las iniciativas de negocio. | Conocer la rentabilidad de las iniciativas de negocio. | 1 mes | | Órganos de dirección, gerente, comité de crédito y promotores de las iniciativas de negocio. |
| 8 | Buscar financiamiento para incrementar los fondos de crédito. | Incrementar la disponibilidad de recursos para beneficiar a los asociados con financiamientos. | Indefinido | Recurso humano | Gerente y consejo de administración. |
| 9 | Crear plan de divulgación para dar a conocer el trabajo de la cooperativa (Página web, publicidad impresa) | Dar a conocer el trabajo realizado, en busca de nuevos organismo que financien proyectos. | Indefinido | Recurso humano, partida presupuestaria. | Gerente y consejo de administración. |

