

## **Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L ubicada en el Municipio de Waslala-RACCN para los años 2019-2023.**

Keyla Patricia Torres Chavarría  
keylaptorres@gmail.com  
UNAN-FAREM Estelí

Mauricio Navarro Zeledón  
Mrnz\_30@yahoo.com  
UNAN-FAREM Estelí

### **Resumen**

Se analizó el desempeño operativo y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, a través de un estudio del mercado al que están dirigidos los servicios de la Cooperativa, un análisis de los aspectos organizacionales por consiguiente de clima laboral y estructura organizativa, y por último un análisis de los aspectos financieros. El mercado al cual están dirigidos los productos, son mujeres (68%), con ocupaciones entre las que se pueden mencionar maestras, amas de casa y ejecutivas, con ingresos entre 8001, y 12 mil córdobas. Se encontró que hay un bajo porcentaje de los colaboradores que están insatisfechos con las funciones asignadas. Adicionalmente, se demostró que cumplen con todos los procedimientos requeridos para llevar a cabo un buen control financiero. Se realizó un análisis FODA matricial aplicado a la organización con el objetivo de identificar los principales aspectos que necesitan una mejora a nivel interno. A partir de este análisis, se plantearon las estrategias con las que se elaboró el plan de negocios para la institución.

### **Palabras Claves**

Cooperativa, Plan de negocios, análisis.

### **Abstract**

The operative and financial performance of saving and credit Cooperative Caja Rural Mano a Mano R.L was analyzed. This analysis comprises a market study, organizational aspects analysis such as working environment and organizational structure, and finally the financial aspects analysis. The current market of the cooperative are mostly women (68%) which occupations are teaching, housewives, executive job positions, having incomes between eight thousand one and twelve thousand cordobas. It was found that there is a low percentage of employees not satisfied with their assigned responsibilities. Employees comply with all procedures required in order to ensure an accurate financial control. The SWOT analysis was useful to identify the main aspects that need improvement internally. After that, the strategies to build the business plan were settled up.

### **Keywords**

Cooperative, Business plan, analysis

## Introducción

Ledgerwood (2000) citado por Urcuyo (2011) se refiere a las microfinanzas como la provisión de servicios financieros a clientes de bajos ingresos. El término también se refiere a la práctica sostenible de la provisión de esos servicios. Christen (2004) también citado por Urcuyo (2011), define a las microfinanzas como el movimiento que visualiza “un mundo en el que tantas familias pobres y casi pobres como sean posible tienen acceso permanente a un rango apropiado de servicios financieros de alta calidad, que incluyan no sólo crédito, sino también ahorro, seguros y transferencia de fondos” (pág. 2).

En la actualidad, las microfinanzas son un componente importante en la economía de Nicaragua ya que las microfinancieras están apoyando a diferentes sectores económicos, tales como el sector agrícola, ganadero y muchas PYMES que requieren de un apoyo financiero para operar a corto, mediano y largo plazo. Estudios del BANCO CENTRAL demuestran que el mercado financiero para la población más pobre es incompleto. Esto obliga al pobre a asumir comportamientos económicos en los que renuncia a una rentabilidad esperada más alta a cambio de reducir el riesgo al cual está sujeto en su entorno (Urcuyo, 2011).

Muchas instituciones financieras en el país, han tenido dificultades con la administración de los fondos destinados a créditos debido al surgimiento de ciertos movimientos como es el caso de los **“Comerciantes y Productores del Norte”**, quienes no pudieron cumplir con sus obligaciones de pago debido a la crisis económica. Esta situación ha creado déficits en el balance general de estas empresas ocasionando el incumplimiento de deudas con la banca nacional y organismos internacionales. Esto ha llevado a gran parte de estas instituciones al cierre de sus operaciones o a recurrir a reestructuración de créditos para obtener más financiamiento ocasionando un sobreendeudamiento.

Dadas estas circunstancias es importante considerar la elaboración de planes de negocios para nuevas ideas de negocios o empresas que ya están operando, tal es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L. Se consideró hacer una evaluación y análisis del mercado actual de la Cooperativa y de la competencia, de la estructura organizacional y los aspectos económicos y financieros. Agregado a esto, se elaboró una propuesta de nuevos productos y una estrategia de reducción de gastos que coadyuven a disminuir las pérdidas de los últimos tres años y capitalizar la entidad.

Para profundizar en la base conceptual se realizaron consultas sobre investigaciones anteriores relacionadas al tema. A nivel nacional, estudiantes de la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano, ubicada en Honduras, elaboraron un proyecto especial para graduación del programa de Ingeniería en Administración de Agro negocios. Este proyecto consistió en un Plan de Negocios para la producción y comercialización de tilapia roja en Managua, Nicaragua. Se realizaron seis entrevistas con expertos en el tema de producción de tilapia, entrevistas con el gerente de compras de supermercados La Colonia, un abogado, y una empresa de alquiler de maquinaria para poder obtener los costos del proyecto en general.

Los resultados de la información fueron que la inversión inicial para dicho proyecto era de \$56,219.40 con un VAN de \$73,736.36, a una tasa del 15%, una TIR del 45%, y un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de tres años. Con esta información se demostró la rentabilidad de dicho proyecto, dada una producción anual de 34,772.7 kilogramos de tilapia (Reyes, Flores, Leal, & Meyer, 2012).

A nivel internacional, Estudiantes de la Universidad de El Salvador-Facultad de Ciencias Económicas, elaboraron un plan de negocios para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Consumo y Aprovechamiento de empleados de la Universidad de El Salvador de R.L (Acopus de R.L.). El objetivo fue determinar la factibilidad de apertura de una agencia en las Facultades Multidisciplinarias de la Universidad de El Salvador. Se realizó un estudio de mercado dentro de las Facultades Multidisciplinarias (Oriente, Occidente y Paracentral) utilizando el instrumento de recolección de datos como es la encuesta dirigida a asociados activos, retirados y potenciales, utilizando también la técnica de la observación directa que les permitió identificar algunas deficiencias y necesidades de la cooperativa. Asimismo se identificó el mercado con mayor demanda y aceptación para la apertura de una agencia

Con los resultados obtenidos en el estudio de mercado se logró identificar que la Multidisciplinaria aceptó la apertura de ACOPUS, como también los motivos por los cuales se retiran los asociados de ésta, de igual forma la satisfacción que los asociados tienen de los servicios que actualmente brinda ACOPUS. Con esto se concluyó que existía un mercado potencial no cubierto por las cooperativas de la zona, que el proyecto de apertura de agencia era factible para la inversión para lo cual la cooperativa deberá cumplir con el punto de equilibrio con una cartera de colocación de préstamos con \$4.6 millones para cubrir sus costos y las utilidades se obtendrían en el cuarto año (Aguilar Panameño , Arévalo Ventura, & Ayala Franco , 2007).

## **Materiales y métodos**

La presente investigación tiene el enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos, como es el caso de la aplicación de encuestas para conocer el comportamiento del cliente y consumidor, en la cual se hicieron algunas mediciones numéricas. Gómez (2006) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. En este estudio, se consideró necesario realizar algunas mediciones de este tipo.

La investigación se clasifica según su profundidad como estudio de caso, se analizó el comportamiento de los elementos financieros, económicos y de las variables internas organizacionales de la Cooperativa.

“Todas las definiciones vienen a coincidir en que el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés” (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996).

El paradigma que se utilizó fue interpretativo, se evaluó a la competencia de la región, el segmento de mercados de clientes de la Cooperativa, se analizó la estructura y clima organizacional, así como los aspectos económicos y financieros de la misma.

Según Barrio del Castillo & González (2009) citado por Tamayo (2014), y estos citados por Álvarez Gayou (2003), el paradigma interpretativo sustituye la medición, la constatación empírica, la parametrización observable por la comprensión y la interpretación de la realidad.

Se hizo uso de instrumentos como son la encuesta, revisión documental, recolección de datos y análisis de variables e indicadores.

### Análisis y discusión de los resultados

Respecto a los competidores de la región, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, tiene como competidores locales a las microfinancieras que proveen préstamos a los habitantes del Municipio de Waslala. No hay más Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Municipio, las Cooperativas existentes están enfocadas en el sector agrícola y no captan ahorros. Las tasas de interés que ofrecen a sus clientes son variables y están en el rango de 22% hasta el 50%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes, se concluyó que el 68% de ellos son mujeres. Las ocupaciones que más destacan entre los clientes de género femenino de la Cooperativa son el magisterio, ama de casa y puestos ejecutivos. Entre los clientes de género masculino las ocupaciones de mayor relevancia son la agricultura, magisterio, y comercio.

Se consideró relevante conocer el poder adquisitivo de los clientes quienes demandan los servicios en función de los ingresos promedio mensual. El 27.5% de los clientes tienen un ingreso promedio entre 8001, y 12000 córdobas mensuales. Esta es la escala con mayor cantidad de respuestas. Este resultado implica que los montos de los servicios demandados no pueden ser muy altos y deben ser a corto plazo para reducir el riesgo. Ver ilustración no. 1.

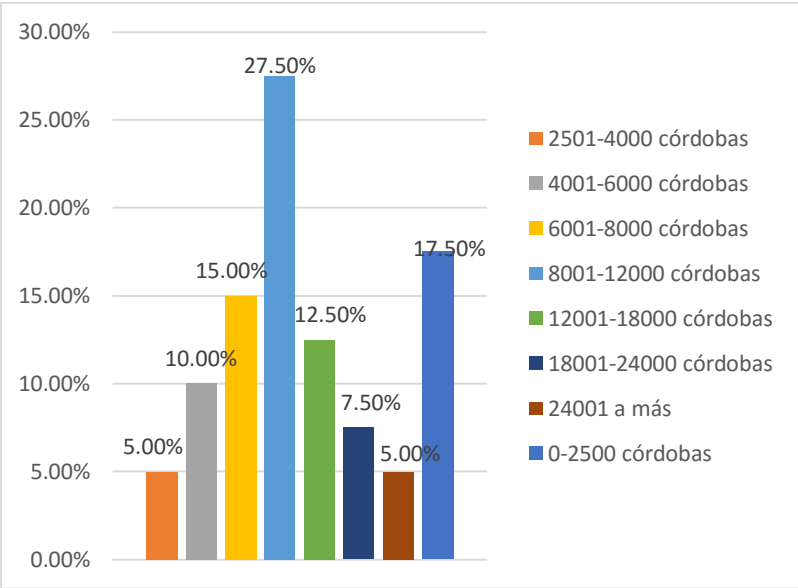


Gráfico 1. Ingreso promedio mensual. Fuente: Encuesta 2018

Entre los servicios más utilizados destacan los préstamos y las cuentas de ahorro. De los clientes encuestados, 36 de ellos demandan este servicio. Además, 27 clientes tienen cuentas de ahorro, 8 tienen cuentas corrientes y 4 tienen o han tenido tarjetas de crédito. Dados estos resultados, se recomienda a la Cooperativa enfocarse en estos dos servicios para incrementar sus ingresos.

Durante la segunda parte de la encuesta dirigida a los clientes, los resultados indicaron que hay un mercado exclusivo de clientes de la Cooperativa, siendo el 10%. Por otra parte, hay clientes de Caja Rural que también tienen relaciones con otras instituciones microfinancieras siendo el 62.5% de los encuestados.

Haciendo referencia al propósito de los préstamos, se encontró que 24 clientes realizan préstamos para vivienda, ya sea para construcción o remodelación. Este resultado se relaciona con los fondos colocados en cartera para este sector. Este rubro representa el 44% de la cartera.

Adicionalmente, cabe mencionar que 14 socios de la Cooperativa respondieron que realizan préstamos con fines agrícolas. El 18% de la cartera está colocada en este rubro. Los clientes utilizan con menos frecuencia los préstamos para comercio o capital de trabajo. Sin embargo, la cartera está compuesta por el 21% del sector comercial.

Dados los resultados, se puede decir que el segmento de mercado en cuanto a las necesidades de los clientes son los préstamos para vivienda, agricultura y comercio. Por tanto, la Cooperativa deberá enfocar sus estrategias de mercado a estas necesidades que son las más demandadas por sus clientes.

A continuación, se presenta en la Tabla no. 1, el resultado de cruce de variables entre las ocupaciones de los clientes y los propósitos de los préstamos que solicitan. Se puede observar que quienes realizan los préstamos para viviendas son las personas que se dedican al magisterio y ejecutivos mayoritariamente, siendo estos los asalariados.

En cuanto al sector comercio, el más demandado en cartera de corto plazo, se encontró que son los comerciantes, quienes solicitan generalmente los préstamos para este sector. Haciendo referencia al sector agrícola, son las amas de casa y agricultores quienes solicitan créditos para este rubro.

*Tabla 1. Variable: ocupación y propósito de los préstamos*

	Vivienda	Agrícola	Personales	Comercio
Maestro	7	0	4	1
Ama de Casa	2	5	2	0
Otros	2	2	2	1
Ejecutivo	4	1	4	1
Comerciante	3	1	2	3
Agricultor	3	4	1	0
Negocio Propio	3	1	0	1
Totales	24	14	15	7

Fuente: Encuesta a clientes 2018

Se corroboró mediante revisión documental que el departamento de Contabilidad, realiza todos los procesos contables que garanticen una correcta evaluación del desempeño operativo y financiero de la Cooperativa.

Para elaborar el análisis financiero de los últimos tres períodos contables, la institución presentó los estados financieros con cierre contable al 31 de diciembre de 2015, 2016 y 2017. Los ingresos son por intereses, comisiones y mantenimiento de valor de créditos corrientes, prorrogados, reestructurados, vencidos y en cobro judicial. Los ingresos por otros productos han sido significativos en los últimos 3 años. Estos representan el 64% de los ingresos totales y son mayormente los ingresos por cartera saneada.

Los costos operativos representan el 75% de los ingresos totales. Estos son extremadamente altos y afectan negativamente las utilidades de la institución. Los gastos administrativos

representan el 157% de los ingresos totales en el año 2017, reduciendo aún más la utilidad neta del período. Los costos de intereses por financiamiento recibido y los gastos financieros representan el 53% de los ingresos. Este costo se considera muy alto dado el nivel de ingresos de la Cooperativa.

La organización reportó pérdidas para los tres años analizados debido a los gastos financieros por servicios y a los gastos operativos incluyendo los de administración. La pérdida neta en el año 2017 fue de (1.9 millones de córdobas).

En cuanto a la liquidez de la Cooperativa, cuenta con capital de trabajo para las operaciones de corto plazo, dados los activos corrientes principalmente la cartera de crédito. Ver la siguiente tabla, capital de trabajo para los años 2015, 2016 y 2017 en miles de córdobas. Este indicador resulta favorable.

*Tabla 2. Razones de liquidez 2015-2017*

Liquidez	2015	2016	2017
Capital de Trabajo	8,997,491.27	5,776,354.53	9,402,436.36
Solvencia	1.61	1.81	2.24
Liquidez Inmediata	0.06	0.17	0.43

Fuente: Elaboración propia

Al 31 de diciembre la razón de deuda capital es alta, implicando un patrimonio muy bajo en relación a la deuda. La institución ha disminuido su patrimonio en los últimos tres años debido a las pérdidas acumuladas de 2015-2017. El valor del patrimonio en el año 2017 fue de 7.2 millones de córdobas.

En cuanto al análisis organizacional, se encuestó al personal de la Cooperativa sobre el liderazgo presente en la organización. Ocho de ellos respondieron que sí hay liderazgo y el 100% de ellos lo identificaron como liderazgo democrático en donde las decisiones son tomadas en conjunto durante las asambleas con la junta directiva, socios y colaboradores.

En relación al nivel de confianza en la dirección de la Cooperativa, se les consultó a los colaboradores y el 20% opinaron que la dirección es muy confiable, 50% de ellos lo consideran confiable y el 17% lo consideran regular.

Para evaluar el nivel de satisfacción del personal con sus puestos de trabajo y con los salarios devengados, se diseñaron las preguntas con una escala de satisfacción. El 10% de los trabajadores están altamente satisfechos con el salario devengado y con sus puestos de trabajo, mientras que el 90% de ellos dijeron que están satisfechos con ambos aspectos.

De acuerdo a la satisfacción con el supervisor y las responsabilidades asignadas, los resultados indican que el 20% de los colaboradores están “altamente satisfechos” con el supervisor asignado, el 80% se encuentran “satisfechos” con el supervisor y las responsabilidades asignadas. Por otra parte, el 10% del personal se siente “insatisfecho” con las responsabilidades asignadas mientras que el 10% se encuentran “altamente insatisfechos” con esta variable.

Se elaboró el análisis FODA con matriz de impacto cruzado y se graficaron las estrategias en relación a la motricidad y dependencia de cada una. Posteriormente, se seleccionaron las estrategias sobre las cuales se construyó la propuesta del plan de negocios.

Los objetivos del plan de negocios son los siguientes:

- Obtener el financiamiento de USD 150 mil dólares a largo plazo para colocarlos en cartera. Promover el ahorro entre los clientes de la Cooperativa y clientes potenciales.
- Ofrecer los servicios de remesas para los clientes de la Cooperativa.
- Establecer los servicios de agente BANPRO para depósitos, pagos de tarjetas, retiros de dinero, pagos de gobierno, préstamos, etc. Se puede tomar ventaja de que los bancos BANPRO y BAC no tienen presencia en el Municipio.

Como parte de la estrategia, se debe incrementar los préstamos destinados al sector agrícola y comercio, porque son los que generan un impacto localmente para las familias de los sectores rurales del Municipio de Waslala.

El nuevo producto de crédito, se ofrecerá a largo plazo. Se pretende mantener el mercado actual e incrementarlo con nuevos clientes. Esta estrategia permitirá una diferenciación del nombre de la organización, reforzándose con la campaña de marketing de introducción de este nuevo producto. Este será crédito a largo plazo con tasa de interés del 20%. Esta tasa de interés es más baja que la provista por la competencia y será una estrategia para atraer a nuevos clientes y alcanzar una mayor participación en el mercado.

En cuanto a la estrategia de comunicación de marketing, se integrarán mensajes en todos los medios radiales y televisivos para reforzar el nombre de la organización y los principales puntos de diferenciación del producto. Cabe mencionar que estos medios ya son utilizados por la Cooperativa, lo que se va a incorporar es el producto nuevo.

Haciendo mención al análisis organizacional, se considera que la estructura organizativa y clima laboral existentes, son favorables para ejecutar el plan de negocios satisfactoriamente.

En cuanto al plan financiero, se elaboró el flujo de caja y los estados financieros proyectados para los próximos cinco años tomando en consideración las estrategias planteadas y el plan de marketing. Con los nuevos productos se obtendrá una TIR de 62.83% y una razón de RBC de 1.01, con un VAN de C\$ 1, 140,115.90 y un período de recuperación de la inversión de un año, seis meses y seis días. Por tanto, se demostró que la propuesta es viable y que genera utilidad a partir del segundo año de operación.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En cuanto al perfil de cliente se obtuvo que la ocupación se relaciona con la estructura de la cartera vigente en cuanto al sector al que están dirigidos los servicios de crédito. Principalmente, la cartera de crédito se compone de los sectores vivienda, comercio y agricultura. Los clientes asalariados, son quienes presentan mayor demanda para el crédito vivienda; los clientes que se dedican a la agricultura son quienes demandan el crédito para el sector agrícola; y los comerciantes demandan el crédito para este sector.

En cuanto al análisis del clima organizacional y estructura organizativa, se concluyó que hay un buen clima laboral caracterizado por un liderazgo democrático, un criterio de confiabilidad en la gerencia, un 90% de satisfacción laboral y salarial entre los empleados. El 10% del personal está insatisfecho con las responsabilidades asignadas y otro 10% de ellos se encuentran altamente insatisfecho con esta variable

La organización ha presentado pérdidas en los últimos tres años, debido a los altos gastos financieros y operativos, la entidad se ha descapitalizado, por lo tanto la razón deuda capital no es favorable siendo de 3.34.

Se diseñó la propuesta de plan de negocios para obtener un financiamiento de 150 mil dólares e incorporar dos productos nuevos a la oferta de la Cooperativa, que son préstamos a largo plazo con una tasa de interés del 20% para el sector comercio, agrícola y profesionales (maestros). Además, la implementación de Agente Banpro que incrementará los ingresos por comisiones.

Por tanto, se recomienda implementar las estrategias resultantes del análisis FODA matricial. Estas estrategias son la oferta de los nuevos productos, promover el ahorro, reducir gastos operativos, poner en funcionamiento la central de riesgo, mantener los servicios de asesorías para los socios y prestar el servicio de remesas. Por último, se sugiere prestar atención al 20% de los colaboradores que no están satisfechos con las funciones asignadas.

## **Bibliografía.**

- Aguilar Panameño , L., Arévalo Ventura, C. B., & Ayala Franco , L. A. (Diciembre de 2007). *“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CONSUMO Y APROVISIONAMIENTO DE EMPLEADOS DE LA*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://ri.ues.edu.sv/8788/1/T-658%20A283n.pdf>
- Alvarez Gayou, J. (2003). *Ceppia* . Obtenido de Cómo hacer investigación cualitativa? Fundamentos y metodología : <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>
- Coen Bassat, L. (2 de Marzo de 2014). *“El producto España es malo”*. Obtenido de El País: [https://elpais.com/economia/2014/02/28/actualidad/1393610096\\_586516.html](https://elpais.com/economia/2014/02/28/actualidad/1393610096_586516.html)
- Díaz García, F. I., & Rosales Castillo, F. S. (2015). *Buenas prácticas del diseño publicitario en la red social Facebook enfocado en las pequeñas empresas del sector gastronómico de Managua*. Managua: Universidad Centroamericana.
- Dicovskiy Riobóo, L. (2009). *El bosque de nebliselva y su influencia en la cultura de los adultos mayores de una comunidad campesina de Nicaragua*. Estelí: Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI).
- Estrada, D. (2018). *La historia de Facebook Ads: Ve cómo comenzó todo*. Obtenido de Marketing de Contenido: <https://marketingdecontenidos.com/historia-de-facebook-ads/>
- Gómez Reyes, A. (2008). *Paradigmas de Investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Gómez Villarraga, F. (2006). Flujos de efectivo en el contexto de la ecuación económica de continuidad. *Revista Equidad y Desarrollo no. 6*, 121-137.
- Kotler, P., Kartajaya Hermawan, & Setiawan , I. (2011). *Marketing 3.0*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Molina Rivera , M. G. (2016). *Impacto de la publicidad realizada por empresas ecuatorianas en la red social Facebook*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.



- Reyes, G., Flores, J., Leal, M., & Meyer, D. (2012). *Plan de negocio para la producción y comercialización de tilapia roja (Oreochromis Mossambicus X spp) en Managua, Nicaragua*. Obtenido de Biblioteca Wilson Popenoe Zamorano: <https://bdigital.zamorano.edu/handle/11036/909>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe. Obtenido de Metodología de la investigación cualitativa.
- Serrano, A. (2017). *Interacción en Facebook: ¿Cuáles son los niveles ideales?* Obtenido de Agorapulse: <https://www.agorapulse.com/es/blog/interaccion-en-facebook-niveles-ideales>
- Sordo, A. I. (2018). *La caída del alcance orgánico de Facebook: consejos para superar el algoritmo*. Obtenido de Blog Hubsport: <https://blog.hubspot.es/marketing/alcance-organico-facebook-algoritmo>
- Urcuyo, R. (Febrero de 2011). *Microfinanzas y Pobreza en Nicaragua*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua: [http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/estudios/2014/DT-22\\_Microfinanzas\\_y\\_Pobreza.pdf](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/estudios/2014/DT-22_Microfinanzas_y_Pobreza.pdf)