

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI**



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

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.

Tesis para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial

Autora:

Ing. Keyla Patricia Torres Chavarría

Tutor:

MSc. Mauricio Navarro

Estelí 06 de Enero de 2019

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
III.	ANTECEDENTES	5
IV.	JUSTIFICACIÓN	9
V.	Objetivos	11
5.1	Objetivo General	11
5.2	Objetivos Específicos	11
VI.	MARCO TEÓRICO	12
6.1	Importancia de las microfinanzas para la economía de Nicaragua	12
6.2	Antecedentes de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano R.L	13
6.3	Plan de negocios para la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano	14
6.3.1	Definición de plan de negocios	14
6.3.2	Importancia de un plan de negocios	15
6.3.2	Plan de negocios para empresa existente	17
6.4	Componentes del plan de negocios	18
6.4.1	Investigación de mercado	18
6.4.2	SWOT	19
6.4.3	Selección de estrategias	19
6.4.4	Estudio de la competencia	21
6.4.4.1	Identificación de los competidores	22
6.4.4.2	Caracterización de los clientes y consumidores	23
6.4.5	Plan de marketing	24
6.4.6	Recursos humanos	25
6.4.7	Recursos e inversiones	31
6.4.8	Factibilidad de los Planes de Negocio	31

VII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	44
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	54
8.1 Paradigma	54
8.2 Enfoque	54
8.3 Tipo.....	55
8.4 Población	56
8.5 Muestra	56
8.6 Muestreo.....	58
8.7 Técnicas e instrumentos.....	58
IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
9.1 Identificación del mercado de clientes de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano en el año 2018	60
9.1.1 Análisis de la Competencia	60
9.1.2 Segmentación de los clientes	61
9.2 Evaluación de los aspectos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L.	76
9.3 Análisis organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L.....	80
9.4 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	86
9.4.1 Fortalezas.....	86
9.4.2 Debilidades	87
9.4.3 Oportunidades	89
9.4.4 Amenazas.....	89
9.4.5 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	90
9.4.6 Matriz de evaluación Factores externos (EFE)	92
9.4.7 Análisis Estructural del FODA.....	94
9.4.8 Matriz de Impacto cruzado.....	95

9.4.9 Determinación del área motriz	96
9.5 Estrategias seleccionadas	97
9.6 Propuesta de plan de mercadeo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L.....	99
9.6.1 Situación de marketing actual	100
9.6.2 Descripción del mercado	100
9.6.3 Revisión de la competencia	102
9.6.4 Objetivos y problemas.....	103
9.6.5 Estrategia de marketing.	103
9.6.6 Posicionamiento	104
9.6.7 Estrategia de producto	104
9.6.8 Estrategia de precio	104
9.6.9 Estrategia de distribución y comunicaciones de marketing.....	105
9.7 Plan Organizacional	105
9.7.1 Marco Legal de la empresa.....	107
9.8 Plan financiero	108
9.8.1 Inversión total del Plan de Negocio	108
9.8.2 Amortización de la deuda	109
9.8.3 Flujo de caja	110
9.8.5 Balance General.....	112
9.8.6 Razones Financieras.....	112
9.8.7 Flujo neto de efectivo	113
X. CONCLUSIONES	117
XI. RECOMENDACIONES	119
XII. BIBLIOGRAFÍA	120
XIII. ANEXOS.....	124

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural-Mano a Mano R.L. Fuente: Documentos propios de la Cooperativa	14
Ilustración 2. Área Motriz. Elaboración Propia datos Lanuza (2018)	20
Ilustración 3. Sexo de los encuestados. Encuesta 2018.....	61
Ilustración 4. Edad de los encuestados. Encuesta 2018.....	62
Ilustración 5. Edad de clientes de sexo masculino. Encuesta 2018.....	63
Ilustración 6. Edad de clientes mujeres. Encuesta 2018.....	63
Ilustración 7. Nivel académico de los Clientes. Encuesta 2018	64
Ilustración 8. Ocupación de los Clientes. Encuesta 2018	65
Ilustración 9. Ocupación de clientes mujeres. Encuesta 2018	65
Ilustración 10. Ocupación de los clientes de género masculino. Encuestas 2018.	66
Ilustración 11. Ingreso promedio mensual. Fuente: Encuesta 2018	67
Ilustración 12. Acceso a la banca privada vs Cooperativa o Microfinancieras. Encuesta 2018	68
Ilustración 13. Cuentas de ahorro. Fuente: Encuesta 2018.....	72
Ilustración 14. Préstamos. Fuente: Encuesta 2018	72
Ilustración 15. Tarjetas de crédito. Fuente: Encuesta 2018.....	73
Ilustración 16. Cuentas corrientes. Fuente: Encuesta 2018	74
Ilustración 17. Histórico de la utilidad bruta. Fuente: Estados Financieros	77
Ilustración 18. Confianza en el Departamento de Dirección. Fuente: Encuesta 2018	81
Ilustración 19. Capacidad de resolución de conflictos de la Dirección de la Cooperativa. Fuente: Encuesta 2018	82
Ilustración 20. Satisfacción Laboral. Fuente: Encuesta 2018	83
Ilustración 21. Reconocimiento de la dirección por el trabajo realizado. Fuente: Encuesta 2018	83
Ilustración 22. Satisfacción del personal con el supervisor y las responsabilidades asignadas. Fuente: Encuesta 2018	84
Ilustración 23. Relaciones entre la Dirección y los empleados. Fuente: Encuesta 2018.....	85
Ilustración 24. Compromiso de los empleados de la Cooperativa. Fuente: Encuesta 2018..	85

Ilustración 25. Área Motriz 2018. Fuente: Elaboración propia	97
Ilustración 26. Organigrama institucional. Fuente: Elaboración propia.....	106

Índice de Tablas

Tabla 1. Servicios financieros que utilizan los clientes de la Cooperativa.....	69
Tabla 2. Propósito de los préstamos que realizan los clientes.....	70
Tabla 3. Variables ocupación y propósito de los préstamos.....	71
Tabla 4. Beneficios que esperan los clientes de la Cooperativa.....	75
Tabla 5. Razones de liquidez 2015-2017	78
Tabla 6. Razones de apalancamiento 2015-2017	79
Tabla 7. Tipos de Liderazgo	81
Tabla 8. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Cooperativa Caja Rural Mano a Mano	88
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos	90
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos	91
Tabla 11. Matriz de evaluación.....	92
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos	93
Tabla 13. Matriz de impacto cruzado	96
Tabla 14. Motrocidad, Dependencia	96
Tabla 15. Necesidades correspondientes a cada segmento de mercado.....	101
Tabla 16. Inversión total.....	108
Tabla 17. Amortización de la deuda.....	109
Tabla 18. Cálculo de ingresos por intereses y comisiones	110
Tabla 19. Saldo final de efectivo a diciembre 2018	110
Tabla 20. Flujo neto de efectivo 2019-2023	114
Tabla 21. Cálculo VPN Egresos	115

DEDICATORIA

A mis padres,

Por el apoyo incondicional durante mi carrera, motivación e inspiración.

A mi hijo,

Por ser la más grande inspiración de ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

A Dios,

Por darme la sabiduría, salud y oportunidad para culminar esta etapa académica.

“El principio de la sabiduría es el temor de Jehová, los insensatos desprecian la sabiduría y la enseñanza” Proverbios Capítulo 1, versículo 7.

A mi familia,

Porque sin ellos este proyecto no hubiese sido posible

A mi tutor,

Por ser un guía en todo momento

A la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano,

Por su accesibilidad en todo momento.

CARTA AVAL.

Por este medio doy fe que el presente trabajo de Tesis denominado **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** elaborado por la Ingeniero *Keyla Patricia Torres Chavarría* corresponde a la estructura definida por la Normativa correspondiente de la UNAN – Managua, para Tesis a Nivel de Maestría.

El documento cumple con los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados teniendo coherencia y correlación, descritos en forma lógica, con apoyo de una amplia variedad de fuentes bibliográficas que refuerzan los aspectos teóricos y de instrumentos de recolección de información que sustentan el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master **EN GERENCIA EMPRESARIAL**.

Se extiende la presente a los veintiún días del mes de Enero del año dos mil diecinueve.

MSc. Mauricio Navarro Zeledón.

Tutor.

RESUMEN

En la presente tesis 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 como clima laboral y estructura organizativa, y por último un análisis de los aspectos financieros para presentar una propuesta de plan de negocios para cinco años.

Para realizar este estudio de caso, se planteó como una investigación con enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos como la aplicación de las encuestas a los clientes y colaboradores de la Cooperativa. Se utilizó un paradigma interpretativo ya que se evaluaron diferentes aspectos cualitativos de la organización.

Se analizó la competencia de la Cooperativa en el Municipio, para conocer las estrategias de mercado y diferenciación de los productos financieros que ofrecen otras instituciones, y se obtuvo que las tasas de interés son más altas que las ofrecidas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, siendo una ventaja competitiva para la organización. A través de las 61 encuestas aplicadas a los clientes se identificó el mercado al cual están dirigidos los productos y/o servicios, siendo mayormente mujeres, con ocupaciones como maestras, amas de casa y ejecutivas. Los resultados demuestran que los ingresos de los clientes están en una escala entre 8001 y 12 mil córdobas.

El estudio organizacional se llevó a cabo aplicando encuestas al personal que labora en la Cooperativa para valorar el clima organizacional, así como la satisfacción de los colaboradores, encontrándose que hay un bajo porcentaje de ellos que se encuentran insatisfechos con las funciones asignadas.

Se evaluaron los métodos utilizados en los procesos contables a través de una encuesta dirigida al contador e instrumento de revisión documental. Los resultados

obtenidos indican que los colaboradores de la Cooperativa cumplen con todos los procedimientos requeridos para llevar un buen control financiero. Después de haber realizado el análisis financiero tendencial de los últimos tres años y la aplicación de razones financieras, se puede mencionar que la Cooperativa tiene capacidad de pago a corto y largo plazo.

Adicionalmente se elaboró un análisis FODA matricial con el objetivo de identificar los principales aspectos que necesitan una mejora a nivel interno de la organización aprovechando las oportunidades del ambiente externo. Este análisis fue de gran utilidad para presentar las estrategias clave que contribuirán a mejorar el desempeño operativo y financiero.

Por último, a partir de los resultados obtenidos con el estudio, se presenta la propuesta de plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, incorporando las estrategias resultantes del análisis FODA matricial, proponiendo dos productos nuevos como estrategia de mercado para lo cual se elaboró el estudio financiero resultando en utilidades a partir del segundo año de operación y mostrando la viabilidad de la propuesta.

ABSTRACT

The following research presents the analysis of the operative and financial performance for Savings and Credit Cooperative Caja Rural Mano a Mano R.L. The analysis comprised a market study of the financial products offered to the members of the Cooperative. It also comprised an analysis of the organizational and financial aspects with the aim to present a business plan proposal for five years.

This research was proposed as a qualitative study with some quantitative aspects such as surveys to the current clients and employees of the organization. As some qualitative aspects of the Cooperative were evaluated, the paradigm used was interpretative.

As a first stage there was a market competition evaluation with the purpose to know market strategies and differentiation of financial products. As a result the researcher can state that the loans interest rates are higher than the offered by the organization in study. This is a strong competitive advantage for the organization. Additionally, the current market of the Cooperative was identified through the surveys to clients. Clients are mostly women having incomes among 8001 to 12 thousand in local currency.

An organizational analysis was performed through surveys to employees. Results demonstrated that there is a minor percentage of employees who are not satisfied with their positions within the Cooperative, net income and duties.

During a third stage of the research, there was a survey to the accountant and an interview. These tools were used with the aim to identify if the accounting processes were in place. The researcher was able to verify that the accounting procedures are in place and provide a good financial control. After analyzing the last three periods of financial statements, through trend analysis and financial ratios, can be stated that the Cooperative has solvency for short and long term.

As a last resource, the SWOT analysis was applied to the organization. The purpose was to identify the main aspects that need to be improved taking opportunities of the outside. This analysis was helpful to build key strategies that will contribute to improve the operative and financial performance of Caja Rural.

Finally, based on the results, there is a proposal of a business plan for Caja Rural including strategies obtained from the SWOT analysis. These strategies refer to the launch of two new products to the market which are a new credit service for clients and to operate as a Banpro agency. Additionally, the strategies include reactivating the money delivery service that was offered in the past, reducing operative expenses and implementing a central risk to evaluate access to credits, among others. The financial study was used to evaluate the viability of the new products. The business plan proposal is viable which will generate profits after the second year of executing the business plan.

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación presenta una propuesta de plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L ubicada en el Municipio de Waslala, RACCN. El objetivo de presentar esta propuesta de plan de negocios es para coadyuvar a la Cooperativa a reducir las pérdidas netas de los últimos tres años.

Estos planes son importantes para nuevas ideas de negocio o empresas que ya están operando, tal es el caso de la Cooperativa. Esta institución, al igual que otras microfinancieras, ha sido afectada negativamente por los “Comerciantes y productores del norte”, lo que ha provocado que la organización se descapitalice. Sin embargo, ha presentado un enfoque de interés social hacia las mujeres del área rural y urbana del Municipio de Waslala y al desarrollo del sector agrícola.

Dados estos hechos, 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 el patrimonio de la entidad.

El marco de la investigación se realizó con una serie de entrevistas a la competencia, personal del departamento administrativo de la organización, encuestas a los clientes y a todo el personal de la Cooperativa, revisión documental y revisión de estados financieros de los últimos tres períodos.

Los temas que se estudiaron en cuanto a mercado, fueron las estrategias y productos de la competencia para lograr una diferenciación en el mercado, la segmentación del mercado de clientes de la Cooperativa, en cuanto a género, demografía, nivel socioeconómico y necesidades de los mismos.

Respecto a la estructura, se analizó el clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores.

Por otra parte, el análisis de los aspectos económicos y financieros se elaboró tomando en cuenta los últimos tres períodos de operación y las proyecciones a cinco años con nuevos productos y servicios financieros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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 a los “**Comerciantes y Productores del norte**”, movimiento que surgió en la última década y que han afectado la cartera de muchas instituciones. Esta situación ha creado déficits en el balance general de estas empresas ocasionando el incumplimiento de deudas con la banca nacional y organismos internacionales; lo que ha llevado a gran parte de estas al cierre de sus operaciones o a recurrir a restructuración de créditos para obtener más financiamiento ocasionando un sobreendeudamiento.

La mala administración y poca gobernanza por parte de la gerencia de muchas instituciones financieras ha generado un impacto negativo en la sostenibilidad de estas.

Esta situación ha generado que los créditos y/o servicios prestados a los más pobres, sean con un costo más elevado no contribuyendo a la reducción de la pobreza y al desarrollo local.

Dadas estas circunstancias, es importante considerar la elaboración de un plan de negocios donde se incorpore un estudio de mercado, financiero y organizacional; con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de estas empresas (instituciones financieras). En este caso, se estudiará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, para elaborar un plan de negocios que le permita implementar un fondo de inversión y ser auto sostenible; con el objetivo de contribuir al desarrollo local e incrementar el acceso a los servicios financieros, especialmente al sector más pobre del país.

III. ANTECEDENTES

Los Planes de Negocio se han elaborado con el objetivo de contribuir al diseño de un plan de acción para una nueva empresa o una ya existente. Estos son importantes porque proporcionan orientación y enfoque al negocio. Sirven de guía para la creación de un nuevo proyecto o para la innovación en la aplicación de técnicas, estrategias y tecnología, así como también sirve para la toma de decisiones acertadas y oportunas.

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.), para determinar la factibilidad de apertura de una agencia en las Facultades Multidisciplinarias de la Universidad. Identificaron los factores internos y externos de la cooperativa y evaluaron la realización de las operaciones en la nueva sucursal, así mismo evaluaron el proyecto por medio de la factibilidad y viabilidad económica con el objetivo de tomar una decisión de la apertura de una agencia.

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 por medio de esta aplicación se identificó el mercado con mayor demanda y aceptación para la apertura de la 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, y 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).

La realización de un Plan de Negocios para la creación de un Sistema de Ahorro Programado para estudios de tercer nivel, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. De la ciudad de Loja en Ecuador fue desarrollado por Econ. Verónica; Alejo Palacios, María Guillermina; Paucar Córdova, Ana María. Este se cumplió a través del desarrollo de un estudio de mercado, un estudio técnico y la evaluación financiera de la factibilidad de la implementación del sistema de ahorro programado para estudios de tercer nivel.

Para la realización de esta investigación fue necesario iniciar con el estudio de mercado en donde se aplicaron 374 encuestas a los padres de familia de la ciudad de Loja en Ecuador que tenían hijos en el colegio, logrando determinar que existe una demanda efectiva del 56% correspondiente a 7797 usuarios potenciales en cuanto al requerimiento de este producto financiero.

Para el primer año se tuvo previsto firmar 3.899 contratos de apertura de cuentas para los distintos planes de los cuales: 1.286 correspondieron al Plan A, 1.092 correspondieron al Plan B, 1.170 correspondieron al PLAN C, y 351 correspondieron al Plan D. Además se indicó que el producto financiero se brindaría en cada una de las agencias que funcionan en la ciudad de Loja.

En el estudio financiero se determinó que la implementación de este producto financiero ameritaba una inversión de \$ 9.256,54, que comprende el capital de trabajo para los primeros seis meses de funcionamiento, de los cuales, el 100% es financiado con capital de la Cooperativa. Julián Lorente y cuyo periodo de recuperación de capital invertido sería en cinco meses y nueve días luego de la implementación del ahorro Programado Estudia Fácil.

Los indicadores de la evaluación financiera del proyecto que se obtuvieron son Valor Actual Neto \$21.783,71; Tasa Interna de Retorno de 176.75%; y Relación Beneficio Costo 2,32, los mismos que demostraron la factibilidad financiera del proyecto. Consecuentemente el proyecto se consideró factible de implementarse, por ser importante en términos financieros de la cooperativa y por otra parte se contribuiría al desarrollo social y económico de la ciudad de Loja, al aportar con un producto que fomente la previsión y ahorro para un servicio y derecho básico del ser humano, como lo es la educación (Ecón , Alejo Palacios, & Paucar Córdova, 2010).

Por otra parte, 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 que consistió en un Plan de Negocios para la producción y comercialización de tilapia roja en Managua, Nicaragua.

En los últimos dos años, el gobierno de Nicaragua en conjunto con el Instituto de Pesca y la Organización para la Alimentación y Agricultura (FAO), ha creado diferentes planes y estrategias para promover la producción de tilapia. Por estas razones surgió la idea de crear un plan de negocios que contemplara estudios para evaluar los costos de producción de tilapia roja, aprovechando de esta manera la asistencia técnica, y financiera que estas instituciones brindan.

El proyecto se basó en la producción de tilapia cultivadas en jaulas en un sistema semi-intensivo con un ciclo de 120 días. El proyecto se llevó a cabo en el departamento de Rivas, Nicaragua a unos 100 kilómetros de la capital donde posteriormente fueron trasladados para su venta en Supermercados La Colonia.

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; donde se obtuvo como información, 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; indicando de esta manera la rentabilidad de dicho proyecto. Con una producción anual de 34,772.7 kilogramos de tilapia (Reyes , Flores, Leal, & Meyer, 2012).

Tomando en consideración estos antecedentes es que se ha planteado la presente investigación, ya que cuenta con sustento teórico válido para su ejecución y demuestran como los Planes de Negocios han provisto de herramientas a las empresas para implementar proyectos que sean viables.

IV. JUSTIFICACIÓN

En Nicaragua, en la década de los 80s, el gobierno dio prioridad a la producción agrícola y promovió la formación de Cooperativas. Aunque tenían presencia en todos los sectores de la economía, las cooperativas no fueron rentables ni competitivas. Esto fue debido al debilitamiento del sector, problemas de propiedad, las limitaciones en capital de trabajo y la falta de un programa enfocado a asistencia técnica, entrenamiento y fortalecimiento institucional (Barquero, 2005).

Los cambios políticos y económicos de 1990, debilitaron el sistema financiero, privatizaron los servicios básicos y no hubo atención del gobierno a las cooperativas como medios de desarrollo y herramientas para erradicar la pobreza y el desempleo.

Actualmente, el sector de las microfinanzas en Nicaragua está en un proceso de consolidación y recuperación, tras resultar fuertemente afectado entre 2008 y 2011, debido a la inestabilidad económica y política del país, la crisis financiera internacional y el movimiento de los “No pago”, llamados **“Comerciantes y Productores del norte”** (Microfinanzas, 2017).

Debido a las razones anteriores y a manejos inadecuados de la gerencia de muchas microfinancieras y cooperativas (llamados bancos locales) en Nicaragua, es que se han realizado estudios de factibilidad técnica y económica, así como planes de negocio que coadyuven a mejorar la estabilidad financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas entre las adversidades del sector.

La importancia de elaborar un plan de negocios radica en crear la visión de una empresa y persuadir a otros para que contribuyan a cumplirla. En este, se debe corroborar el éxito y rentabilidad de un negocio (InfoGroup, 2017).

En un plan de negocios se expone el propósito general de una empresa, con un estudio de mercado, técnico, financiero y de organización; incluyendo temas como los

canales de comercialización, el precio, la distribución y el modelo del negocio (México, 2014).

Un estudio de esta magnitud, es necesario para identificar el punto de equilibrio de todo negocio, y de las microfinancieras como es el caso. Además es un documento indispensable para la realización de solicitud de financiamiento local e internacional y la búsqueda de socios (Lanzagorta, 2013).

Por tal razón, se propone la realización de un plan de negocios, para identificar el mercado al que están dirigidos los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, realizar un diagnóstico financiero actualizado, y proponer una estrategia de crecimiento a través de un financiamiento.

V. Objetivos

5.1 Objetivo General

Presentar el 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.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar el mercado existente al que están dirigidos los servicios de la Cooperativa basados en un estudio de mercado para el año 2018.
- Definir el clima laboral y la estructura organizacional de la Cooperativa
- Evaluar el funcionamiento de la Cooperativa, así como los aspectos económicos y financieros de la misma.
- Presentar el plan de negocios para los años 2019-2023.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Importancia de las microfinanzas para la economía de Nicaragua

En Nicaragua, la aparición de las instituciones microfinancieras fue entre fines de los 80 e inicios de los 90, se produjo casi concomitantemente con el declive de la banca estatal de desarrollo, que constituía hasta ese entonces el principal medio de financiamiento al sector rural, particularmente a los pequeños productores a través de programas específicos.

Con la posterior desaparición de otros bancos estatales, incluyendo la institución orientada a los pequeños empresarios, quedaron vacíos que no fueron llenados por el resurgimiento de la banca privada, lo cual favoreció el desarrollo paulatino pero relativamente rápido de las nacientes instituciones de microfinanzas, hasta conformarse en una industria.

Al tenor de lo que ha ocurrido en diversas regiones del mundo, particularmente en los países en vías de desarrollo, la actividad de microfinanzas ha venido ocupando espacios importantes en la economía de los países que conforman la Región Centroamericana, y presentando una mayor visibilidad dentro del contexto económico local.

Nicaragua ha sido uno de los países del istmo en que esta nueva industria ha evolucionado de forma importante y, como toda actividad económica, a medida que ha atravesado etapas, surgen también inquietudes respecto a la forma de abordar problemas que se enfrentan y los retos que se puedan visualizar para el futuro (NU. CEPAL. Unidad de Estudios del Desarrollo, Swedish International Development Cooperation Agency, 2009).

Actualmente, hay un total de 6,805 cooperativas registradas en Nicaragua con más de medio millón de miembros, de los cuales el 64% son de naturaleza agrícola. El cooperativismo ha crecido con 323 cooperativas de ahorro y crédito registradas, creando

una nueva imagen institucional para sus miembros, lo cual les permite ganar la confianza de sus miembros asociados, captar ahorros, desarrollar nuevos productos financieros y promover los programas de créditos locales (Barquero, 2005).

El volumen anual que es atendido por el sector de microfinanzas es de 650 millones de dólares aproximadamente, pues es un segmento poblacional que la banca formal no los atiende. “La importancia de las microfinanzas ha sido que hemos tenido un impacto económico positivo en las unidades familiares que financiamos generando más empleos. Impactando a un 40 por ciento del total de la población del país, propiciándoles la inclusión social y financiera en la sociedad Nicaragüense”, especificó el Presidente de Asomif (Sánchez, 2016).

6.2 Antecedentes de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano R.L

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural de Responsabilidad Limitada “Mano a Mano”, de Capital y Asociados Variable, fue constituido el 31 de enero del año 2000 y el 17 de marzo del 2000 se le otorgó Personería Jurídica mediante Resolución No. 2033-2000 del Ministerio del Trabajo, Dirección General de Cooperativas. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural “Mano a Mano”, R.L. es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que satisface la demanda de servicios financieros de sus asociados, mediante su contribución al desarrollo socio económico de los mismos, brindándoles servicios de ahorro, crédito, capacitación, asistencia técnica y asesoría financiera.

La Cooperativa tiene como objetivo todas las operaciones activas, pasivas y de servicios propios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al tenor de lo establecido en la Ley General de Cooperativas y demás leyes vigentes que le son aplicables.

A continuación, algunas actividades:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo.

- Descontar, comparar y vender letras, pagares, cobranzas, prendas, cheques, giros y demás documentos negociables.
- Otorgar créditos a corto, mediano y largo plazo y demás créditos amortizables.
- Impulsar el ahorro dentro de sus asociados.
- Gestionar y adquirir asesoría técnica para mejorar la calidad de sus servicios.
- Desarrollar programas de capacitación técnica, administrativa y de formación cooperativista para el beneficio de los asociados.



*Ilustración 1. Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural-Mano a Mano R.L.
Fuente: Documentos propios de la Cooperativa*

6.3 Plan de negocios para la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano

En este acápite, se hace referencia a los aspectos del plan de negocios que se diseñará para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, ubicada en el Municipio de Waslala-RACCN, Nicaragua.

6.3.1 Definición de plan de negocios

Un plan de negocios es un plan que funciona para un negocio a futuro, destinar los recursos enfocado en los puntos claves y preparar la empresa para problemas y oportunidades. Desafortunadamente, muchas personas consideran un plan de negocios para empresas que son incipientes, pero también son vitales para la ejecución de los

negocios, aun si la empresa requiere de préstamos e inversiones. Estos planes son para optimizar el crecimiento y desarrollo de acuerdo a las prioridades (Terry, s.f).

El plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Es una guía para un negocio que muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades que se desarrollarán para alcanzarlos (Weinberger Villarán, 2009).

6.3.2 Importancia de un plan de negocios

Según Weinberger Villarán (2009) relata que el plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar **administrativa o interna** y otra que es conocida como **financiera o externa**.

Desde el punto de vista **interno**, el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.

- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.

En resumen, el plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes como los débiles de la empresa, posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

Weinberger Villarán (2009) expresa que la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

Generalmente el factor clave más importante del plan de negocios es el análisis del flujo de caja y los detalles específicos de la implementación.

- El flujo de caja es vital para una compañía y difícil de cumplir. El efectivo, usualmente es entendido como las ganancias, y son dos conceptos diferentes. Las ganancias no garantizan el efectivo en el banco. Muchas compañías rentables están bajos de efectivo.
- Los detalles de implementación son los que facilitan el cumplimiento de un flujo de efectivo o flujo de caja. Las estrategias y los formatos de los documentos de planeación son de utilidad para asignar responsabilidades, ejecutar presupuestos, fechas y monitorear resultados (Terry, s.f).

6.3.2 Plan de negocios para empresa existente

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa.

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer (Weinberger Villarán, 2009).

6.4 Componentes del plan de negocios

El plan de negocios contiene todos los aspectos de un proyecto, incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis SWOT, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, dirección y gerencia, conclusiones y anexos (Navarro Zeledón, s.f).

En este acápite se detallarán algunos de los componentes mencionados en el párrafo anterior.

6.4.1 Investigación de mercado

La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercados a través de la información: la información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo; generar, perfeccionar, y evaluar las acciones de mercadeo; monitorear el desempeño del mercadeo; y mejorar la comprensión del mercado como un proceso” (Navarro Zeledón, s.f).

Muñiz González (2010) define la investigación de mercados como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

En el libro de Muñiz González, la American Marketing Association (AMA) la define como: «la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

6.4.2 SWOT

El análisis SWOT, (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización (Navarro Zeledón, s.f).

Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división y unidad estratégica de negocios (Flores, 2008).

6.4.3 Selección de estrategias

El método de los impactos cruzados sirve para medir las relaciones de dependencia entre diferentes sucesos o acontecimientos que están interrelacionados. Es útil para realizar el análisis del entorno de la empresa.

Lanuza (2018), explica los pasos para esta valoración:

- Primer paso: valorar el impacto de una estrategia relacionando las estrategias en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Planteándose las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre una estrategia i y la estrategia j? usando escalas como: Sin relación (0), baja (1), media (2), alta (3).
- Segundo paso: Estructurar un plano de influencia dependencia con los datos obtenidos en el punto anterior.

- Tercer paso: Valorar las estrategias según su posición en el plano

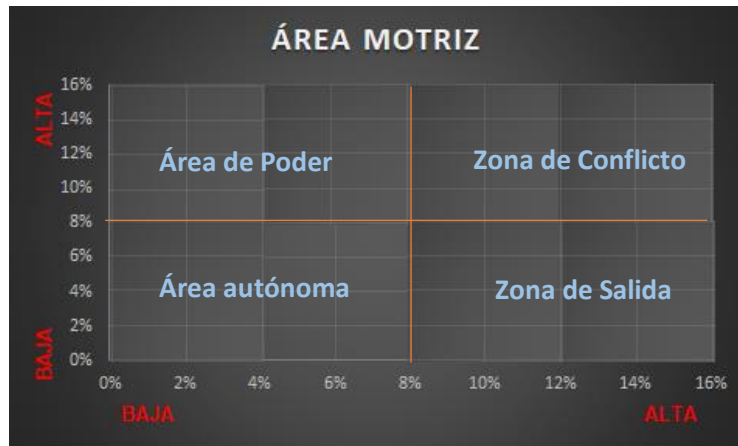


Ilustración 2. Área Motriz. Elaboración Propia datos Lanuza (2018)

Área de Poder: Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema.

Zona de Conflicto: Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema. Estas estrategias representan un reto que propicien el cambio del sistema a un nivel óptimo, son las que mantienen lubricado el sistema.

Área autónoma: En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema.

Zona de Salida: Este cuadrante constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema.

6.4.4 Estudio de la competencia

Kotler y Amrmstrong (2012) citados por Videa Merlo (2016) afirman que la empresa debe conocer tanto como sea posible a sus competidores. Debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, marcas, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventaja y desventajas competitivas potenciales.

Keller (2008) también citado por Videa Merlo (2016), relata que el análisis competitivo considera una multitud de factores, como los recursos, capacidades y probables intenciones de otras empresas con el fin de que se elijan los mercados donde puedan atender de manera rentable a los consumidores.

Al menos de manera implícita, la decisión de enfocarse en cierto tipo de consumidor suele definir la naturaleza de la competencia , debido a que en el pasado otras empresas también decidieron enfocarse en ese segmento o planean hacerlo en el futuro, o porque los consumidores en ese subconjunto pueden voltear a otras marcas en sus decisiones de compra. Desde luego, la competencia también se funda en otros aspectos, como en los canales de distribución, por ejemplo (pág. 21).

(Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) citados por Videa Merlo (2016) , plantean que el análisis del marco competitivo contempla la identificación de los competidores, y una evaluación en función de elementos como los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas, estimación de las posibles reacciones de los competidores. Éste análisis es complementado en otras obras del mismo autor, con la diferencia de que (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), agregan el análisis de las fuerzas competitivas de (Porter, 1985) (pág. 22).

6.4.4.1 Identificación de los competidores

Kotler y Keller (2006), citados por Videa Merlo (2016) afirman que la identificación de los competidores podría parecer una tarea sencilla. En un nivel más restringido, una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares. Sin embargo, las compañías en realidad se enfrentan a un rango mucho mayor de competidores. La compañía podría definir a los competidores como todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos. Por último, y de forma aún más general, la competencia podría incluir a todas las compañías que compiten por el mismo dinero de los clientes (pág. p.22).

Las compañías también identifican a sus competidores desde el punto de vista del mercado. Aquí, definen a los competidores como compañías que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o establecer relaciones con el mismo grupo de clientes.

El análisis de la competencia debe ayudarle a responder preguntas tales como:

- ¿Qué tantos competidores existen y quiénes son?
- ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?
- ¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?
- ¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales? (Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE), 2000)

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico pero, por su naturaleza, podrían ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local (Navarro Zeledón, s.f).

Para realizar un estudio de la competencia, es necesario establecer quienes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios podría incluir una planilla con los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen y proveedores.

Basándose en los objetivos, recursos y estudios del mercado y de la competencia debe definirse una estrategia que sea la más adecuada para la nueva empresa. Toda empresa deberá optar por tres estrategias posibles:

Liderazgo en costos.- Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos.

Diferenciación.- Consiste en crear un valor agregado sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único: diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio.

Enfoque.- Consiste en identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado (Trabajo de Club Planeta , s.f).

6.4.4.2 Caracterización de los clientes y consumidores

Santesmases Mestre (2012) citado por Videva Merlo (2016) describe que los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneos. Los consumidores tienen características o atributos diversos, muchos tipos de necesidades diferentes y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios. En consecuencia si se

quiere satisfacer las necesidades del mercado, debe proponerse una oferta diferenciada. La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias en las características y necesidades de los consumidores y permite detectar cuáles de ellas son relevantes (pág. 27).

Muchos autores citados por Videira Merlo (2016) como (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010), (Santesmases Mestre, 2012), parten de que la **segmentación** es un proceso y éste proceso significa la división del mercado en subgrupos homogéneos, similares e identificables, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa (pág. 27).

El mercado se segmenta por género, edad, nivel de educación, nivel de ingresos, ocupación; segmentación geográfica y los beneficios que buscan los clientes en las cooperativas.

Además se deben conocer las necesidades de los clientes/necesidades humanas que son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas, sociales e individuales (Kotler & Armstrong, 2012).

En este caso, se van a evaluar las necesidades de los clientes respecto al acceso a los servicios financieros que tienen con la banca comercial, cooperativas y microfinancieras.

6.4.5 Plan de marketing

El plan de mercadeo describe en términos generales: la industria en la cual la empresa intenta operar y su estrategia para penetrar o desarrollar el mercado seleccionado; cuánto se planea vender; quiénes son los consumidores; cómo serán fijados los precios para los servicios; y cómo los servicios serán promocionados (United Nations Development Programme, s.f).

El plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta. Una vez explicitas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir (Navarro Zeledón, s.f).

En términos formales, el plan de mercadeo debe atender las 4 P de mercadeo: producto, precio, promoción y posición (distribución). También debe identificar estratégicamente en qué punto está la empresa, a dónde quiere ir, y cómo llegará a la meta. Un componente crítico será una proyección de ventas. En caso de que se requiera hacer predicciones, por lo menos tres grupos de proyecciones deben ser consideradas: situación “optimista”, “pesimista” y “muy probable” (United Nations Development Programme, s.f).

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generarán para los potenciales clientes?
- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

6.4.6 Recursos humanos

La administración es de vital importancia para el éxito de una empresa como es el caso de la Cooperativa Mano a Mano. Los inversionistas o prestamistas buscan un equipo equilibrado de personas para cubrir las áreas importantes del plan, como la gerencia, el mercadeo, la contabilidad y las habilidades técnicas para hacer la entrega de servicios.

La administración de recursos humanos debe contemplar cómo la empresa reclutará, filtrará, motivará, capacitará y aplicará disciplina al personal requerido para trabajar (United Nations Development Programme, s.f).

El plan de recursos humanos debe incluir lo siguiente:

- Mencionar las personas claves que operan la cooperativa, y esbozar la educación o experiencia que cada uno de ellos trae a la empresa.
- Explicar cómo las áreas claves de la operación son llevadas y por quién. Debe especificarse algún plan de contingencia si una persona clave no puede trabajar por un largo período de tiempo.
- Indicar las debilidades dentro del equipo administrativo y la estrategia para superarlas y en qué periodo de tiempo. Capacitar personal existente, reclutar nuevos empleados o emplear asesores externos son algunas de las posibilidades.
- Indicar si los salarios y las compensaciones de los gerentes y empleados son competitivos dentro de la industria y si se ofrecen incentivos, tales como comisiones, bonos o participación en las ganancias.
- Mencionar la junta directiva o los asesores profesionales, e indicar cómo la administración empleará su guía y experiencia. El tiempo y frecuencia de las reuniones de la junta directiva también deben ser indicados.

Los reconocimientos por las contribuciones hechas por los empleados a una organización son una llave para el crecimiento y éxito de una empresa (United Nations Development Programme, s.f).

6.4.6.1 Análisis organizacional

El análisis organizacional es una disciplina teórica, metodológica, basada en conocimientos científicos, que ofrece un modelo de abordaje para lograr los cambios que un sistema organizativo particular requiere.

Es el sistema interrelacionado de roles oficiales que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades. Cuando el proyecto organizacional está suficientemente clarificado corresponde que éste sea asignado a través de la definición de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización (Schlemenson, Análisis Organizacional y empresa unipersonal, 1998).

Schlemenson cita a Elliott Jaques quien asigna a la clarificación de responsabilidades y definición precisa, sin ambigüedades, de relaciones de autoridad, de dependencia, etc., una importancia fundamental. Señala la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas en una situación determinada:

- La estructura formal u oficial
- La estructura presunta, que los miembros perciben como real
- La existente, que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático
- La requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan.

La divergencia o contradicción entre estos cuatro tipos distintos de organización crea desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros (Schlemenson, Análisis Organizacional y empresa unipersonal, 1998).

6.4.5.2 Clima Organizacional

De acuerdo a Sandoval Caraveo (2004), todas las organizaciones tienen propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Sandoval Caraveo , 2004).

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert citado por Sandoval Caraveo (2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

En la teoría de clima organizacional de Likert, se menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por la tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Esta teoría señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. Los sistemas I y II

corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones (Sandoval Caraveo , 2004).

6.4.7 Recursos e inversiones

Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

El capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar durante el período de implementación del plan de negocios y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas (Navarro Zeledón, s.f).

En este capítulo se incluye la inversión inicial, el financiamiento, aporte de los socios, y amortizaciones de deudas.

6.4.8 Factibilidad de los Planes de Negocio

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto. Como en cualquier tipo de proyecto, es de vital importancia saber si es viable el desarrollo del mismo o no, ya sea por factores demográficos, geográficos, legales o económicos.

6.4.8.1 Factibilidad financiera

El plan financiero es el componente clave de un plan de negocio. Esto es porque el proceso de crear proyecciones financieras de ingresos y gastos, flujo de caja y posición financiera para la microfinanciera obligará al equipo a examinar todos los otros componentes del plan. Al hacer esto, podrán describir su plan en términos monetarios y detectar cualquier discrepancia, vacíos o presunciones irreales hechas con anterioridad.

El plan financiero es también una valiosa herramienta para los acreedores y agencias gubernamentales cuando evalúan las necesidades y el uso de los fondos de una empresa (United Nations Development Programme, s.f).

Según Guajardo G., & Andrade N. (2008) citados por Navarro Zeledón (s.f), los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios para la toma de decisiones económicas. También muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

El objetivo final de este capítulo es facilitar la toma de decisiones con la elaboración de los diferentes estados financieros. De forma ordenada se registran cada una de las operaciones financieras, realizadas de forma mensual/anual (Navarro Zeledón, s.f).

Los cuatro estados financieros clave que, de acuerdo con la SEC, deben reportarse a los accionistas son: 1. El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, 2. El balance general [en México se le conoce como estado de situación financiera], 3. El estado de patrimonio de los accionistas y 4. El estado de flujos de efectivo (Gitman & Zutter, 2012).

En este capítulo se incluye lo siguiente:

6.4.8.1.1 Flujo de efectivo

Guillermo L. Dumrauf (2010) define al estado del flujo de efectivo como la información de los balances y los estados de resultados que se combinan para obtener el estado de flujo de efectivo que se inicia desde el resultado operativo de la firma (EBIT) y se suma la depreciación, ya que no representa un egreso real de fondos. Luego se restan (suman) todos los incrementos (disminuciones) de activos y se suman (restan) todos los incrementos de pasivos. Finalmente se restan todos los pagos de dividendos en efectivo y se obtiene el flujo de efectivo que generó la compañía en un período específico.

El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo (Gitman & Zutter, 2012).

6.4.8.1.2 Estado de resultados

El estado de resultados es un estado financiero que muestra los ingresos, identificados con sus costos, y gastos correspondientes y, como resultado de tal enfrentamiento, la utilidad o pérdida neta del período contable.

El estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la forma en que se ha obtenido la utilidad o pérdida del ejercicio. Resulta un auxiliar muy estimable para normar la futura política económica de la empresa. Es un estado complementario del balance, éste muestra la utilidad o pérdida del ejercicio, pero no la forma en cómo éste se ha obtenido (Nárvaez Sánchez & Nárvaez Ruiz, 2006).

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año

calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre (Gitman & Zutter, 2012).

6.4.8.1.3 Balance general

El balance general es un estado financiero que muestra los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines (activo) y las fuentes externas e internas de dichos recursos (pasivo más capital contable), a una fecha determinada. De su análisis e interpretación se puede conocer la situación financiera y económica, la liquidez y rentabilidad de la empresa (Nárvaez Sánchez & Nárvaez Ruiz, 2006).

El balance reporta la posición patrimonial de una firma en un momento determinado. El lado izquierdo muestra las inversiones realizadas por la compañía, que componen el activo, y el lado derecho representa la forma en que éstos se financiaron, ya sea mediante fondos solicitados en préstamo (el pasivo) o mediante capital aportado por los accionistas (Dumrauf , 2010).

Nárvaez Sánchez y Nárvaez Ruiz (2006) afirman que el objetivo del balance general es proporcionar información sobre:

- La situación financiera de la entidad en cierta fecha.
- Los resultados de sus operaciones en un período.
- Los cambios en la situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha.
- Los cambios en la inversión de los propietarios durante el período.

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños).

Se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazos. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo (en el caso de los activos corrientes) o que sean pagados (en el caso de los pasivos corrientes) en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas (que se supone tiene una vida infinita), se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año (Gitman & Zutter, 2012).

6.4.8.1.4 Estado de pérdidas y ganancias

El estado de ganancias retenidas es una forma abreviada del estado del patrimonio de los accionistas. A diferencia del estado del patrimonio de los accionistas, que muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico, el estado de ganancias retenidas reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico, y cualquier dividendo pagado en efectivo, con el cambio entre las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año (Gitman & Zutter, 2012).

6.4.8.1.5 Razones financieras

La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan conocer con regularidad medidas relativas del desempeño de la empresa. Aquí, la palabra clave es relativo, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa (Gitman & Zutter, 2012).

En general se puede decir que todos los indicadores de liquidez relacionan activos con pasivos y los índices de rentabilidad vinculan un resultado con capital. Por

conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento (Dumrauf , 2010).

6.4.8.1.5.1 Razones de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una sobreinversión en liquidez. Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido) (Gitman & Zutter, 2012).

6.4.8.1.5.2 Liquidez Corriente

La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este índice nos dice con cuántos pesos de activos corrientes cuenta la empresa para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo (Merton & Bodie, 1999). Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio (Gitman & Zutter, 2012).

6.4.8.1.5.3 Capital de Trabajo

Los activos y pasivos se separan en cantidades circulantes y no circulantes. Los activos circulantes son aquellos que se espera se conviertan en efectivo o se utilicen en transacciones en el transcurso de un año o del ciclo de operación, el que sea más largo. Los pasivos circulantes son obligaciones con las cuales la compañía espera cumplir en el transcurso de un año o del ciclo de operación, lo que sea más largo. La diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes se conoce como capital de trabajo (Wild, Subramanyam , & Halsey, 2007).

6.4.8.1.5.4 Índices de rentabilidad

Según Merton y Bodie (1999), existe una gran cantidad de medidas de rentabilidad que utilizan los estados financieros de la firma. Una característica común a los índices de rentabilidad contables es que en el numerador tenemos siempre una medida de resultado, ya sea el resultado operativo, el resultado neto, etc. Luego ese resultado es comparado generalmente con un activo, con un activo neto o con las ventas, para expresar la proporción que representa ese resultado sobre el denominador elegido.

- El Margen de utilidad sobre ventas indica qué porcentaje representa la utilidad neta sobre las ventas que se realizaron.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- El retorno sobre los activos (ROA) mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total. Si bien el ROA es un índice utilizado con frecuencia, lo extraño es que relaciona el resultado de los accionistas con el capital total de la firma (acciones y deuda), cuando sería más apropiado relacionar el resultado de los accionistas con el patrimonio neto, que es el capital invertido por éstos.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Total de Activos}}$$

- El rendimiento sobre el patrimonio neto que es el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto.

$$\text{Rendimiento sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

6.4.8.1.6 Factibilidad económica

La base de este capítulo es el flujo de efectivo neto, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que sólo se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto, es decir

aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión (Navarro Zeledón, s.f).

Navarro Zeledón menciona algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación de la inversión
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)
- Relación beneficio costo (RBC)

6.4.8.1.7 Valor Actual Neto

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en pesos que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida (Navarro Zeledón, s.f).

El Valor Actual Neto (VAN) consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en n^o de unidades monetarias.

Es un método que se utiliza para la valoración de distintas opciones de inversión. Este método también se conoce como Valor neto actual, valor actualizado neto o valor presente neto. Para simplificar vamos a llamarlo simplemente VAN (Economipedia).

Navarro Zeledón (s.f), establece que uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa de corte a utilizar. En el Plan de Negocios debe explicitarse cuál es la tasa seleccionada y porqué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- El interés del mercado
- La tasa de rentabilidad de la empresa
- Una tasa cualquiera elegida por el inversor
- Una tasa que refleje el costo de oportunidad.

Además, hace referencia a que si el VAN es mayor que cero se acepta la inversión, si es menor que cero se rechaza y si es igual a cero es indiferente. A continuación se presenta la ecuación del VAN:

$$VAN = \sum_{n=1}^N \left(\frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} + I \right)$$

N = número de períodos de tiempo

Qn = Flujos netos de cada período

n= período

6.4.8.1.8 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos (por ejemplo, la tasa de interés o la inflación).

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión sean igual a cero.

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el VAN de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto (Enciclopedia Financiera).

Ecuación de la TIR

$$VPN = \frac{\sum Rt}{(1 + i)^t}$$

Rt = Flujo de caja en cada período

t= período

Navarro Zeledón (s.f) se refiere a la TIR como “la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación”. “Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida”. El criterio de evaluación está a discreción del inversionista.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita es fundamental incluir:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan;
- Período de tiempo por el que se pide el crédito;
- Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.);
- Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

6.4.8.1.9 Período de recuperación de la inversión (PRI)

Período de recuperación de la inversión, es el período (años y meses) en el cual se recupera la inversión inicial (el aporte de los socios del proyecto) (Navarro Zeledón, s.f).

6.4.8.2 Relación Beneficio Costo

Es la relación que existe entre el VAN ingresos y el VAN egresos (incluyendo los costos de inversión).

Según Tarquin y Blank (2006) , la razón beneficio/costo se considera el método de análisis fundamental para proyectos del sector público y privado. Existen diversas variaciones de la razón B/C; sin embargo el enfoque fundamental es el mismo. Todos los cálculos de costos y beneficios deberán de convertirse a una unidad monetaria de equivalencia común (VP, VA o VF) a la tasa de descuento (tasa de interés). La razón convencional B/C se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Relación Beneficio Costo} = \frac{\text{VP de Beneficios}}{\text{VP de Costos}}$$

Las equivalencias para valor presente y valor anual se utilizan más que las del valor futuro. La convención de signos para el análisis B/C consiste en signos positivos; así los costos irán precedido por un signo +. Cuando se calculan los valores de salvamento, se deducen los costos. Los contra beneficios se consideran de diferentes maneras,

dependiendo del modelo que se utilice. Más comúnmente, los contra beneficios se restan de los beneficios y se colocan en el numerador.

Si B/C es mayor o igual a uno: se determina que el proyecto es económicamente aceptable para los estimados y la tasa de descuento aplicada. Si B/C es menor que uno: el proyecto no es económicamente aceptable (pág. 334).

VII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

7.1 Objetivo específico: Identificar el mercado existente al que están dirigidos los productos y/o servicios de la Cooperativa con un estudio de mercado en el año 2018.

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador ¹	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Identificar el mercado existente al que están dirigidos los productos y/o servicios de la Cooperativa con un estudio de mercado.	Estudio de Mercado	Estudio de la competencia	La empresa debe conocer tanto como sea posible a sus competidores.	Estrategias competitivas	Liderazgo en Costos		Servicios al cliente/ Competidores	Entrevistas	¿Qué tasa ofrecen para préstamos ¿Cuentas de ahorro?
			Debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, marcas, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos.		Diferenciación	No hay	Servicios al cliente/ Competidores	Entrevistas	Mencione características que los hagan diferentes a su competencia
			De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventaja y desventajas competitivas potenciales. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) (Videa Merlo, 2016)		Enfoque	No hay	Servicios al cliente/ Competidores	Entrevistas	¿A qué sectores están dirigidos principalmente sus servicios?
					Calidad Percibida	Calidad superior / Calidad media/ Calidad inferior	Servicios al cliente/ Competidores	Entrevistas	¿Cómo valora la calidad de los productos de su marca en relación con los productos de la competencia?
					Variedad de la oferta	No hay	Servicios al cliente/ Competidores	Entrevistas	¿Cuáles son los servicios que actualmente ofrecen?

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador ¹	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta	
		Caracterizar al cliente y consumidor	Los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneos.	Segmentación	Segmentación de género/ Segmentación demográfica, y segmentación socio-económica	Femenino Masculino	Clientes	Encuesta	Sexo Edad Nivel académico Ocupación Ingreso promedio o Nivel económico	
	Los consumidores tienen características o atributos diversos, muchos tipos de necesidades diferentes y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios.					No hay escala				
	En consecuencia si se quiere satisfacer las necesidades del mercado, debe proponerse una oferta diferenciada. La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias en las características y necesidades de los consumidores y permite detectar cuáles de ellas son relevantes (Santesmases Mestre, 2012).					Rango para ingreso promedio 0-2500 2501-4000 4001 a 6000 6001 a 8000 8,001-12000 12001-18000 18001-24000 24001 a más				
					Segmentación Geográfica	No hay	Clientes	Encuesta	Lugar de Procedencia	
					Necesidad es de los clientes	No hay	Clientes	Encuesta	¿Tiene acceso a la banca comercial? ¿Ha utilizado los servicios de una cooperativa/mi f?	

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador ¹	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
									¿Qué servicios crediticios ha utilizado? ¿Qué tipos de préstamos ha realizado? Por cuánto tiempo ha utilizado los servicios?
					Beneficios Buscados	No hay	Clientes	Encuesta	¿Cuáles son los beneficios que buscan los clientes de la Cooperativa?

7.2 Evaluar el funcionamiento de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano R.L, así como los aspectos económicos y financieros de la misma.

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Evaluar el funcionamiento de la Cooperativa, así como los aspectos económicos y financieros de la misma.	Estudio Financiero	Estado de situación Financiera actual	Según Guajardo G., & Andrade N. (2008) Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios para la toma de decisiones económicas. También muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado	Factibilidad económica y financiera del proyecto	Estados Financieros	Sí/No	Personal administrativo	Entrevistas/ Revisión Documental	Estados Financieros. Auditorías ¿Realizan Análisis Financieros? Si la respuesta es sí, pasa a la siguiente pregunta.
						Análisis Horizontal Análisis Vertical Ratios Financieros			Herramientas que utilizan para el análisis financiero
						Mensual Bimestral Trimestral Semestral Anual			Frecuencia del análisis financiero.
						No hay escala			¿Por qué utilizan esa frecuencia de análisis?
						Sí/No			¿Conoce la situación de la empresa en cuanto a: Liquidez,

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
									endeudamiento y rentabilidad?
						Nivel de liquidez, Nivel de endeudamiento, Nivel de rentabilidad			Si la respuesta es sí, responder la escala.
						Capital Propio, Préstamos, Otros Sí/No			Fuentes de financiamiento de la empresa. Detalle de la cartera por mora y rubro.
					Planeación Financiera	Sí/No	Personal administrativo	Entrevistas	¿Tienen objetivos estratégicos financieros? Si la respuesta es sí, continuar con la siguiente interrogante.
						Mensual Bimestral Trimestral Semestral, Anual			Frecuencia de revisión de los objetivos estratégicos financieros
		Estados financieros proyectados			Proyección de estados financieros	Sí/No	Personal administrativo	Entrevista	¿Realizan Proyecciones Financieras? Si la respuesta es sí, pasa a la

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub variable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
									siguiente pregunta.
						Flujo de caja, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias		Entrevista	Herramientas que utilizan para proyecciones
						Anual, cada dos años, tres años, cinco años, otros		Entrevista	Frecuencia de las proyecciones
						No hay escala		Revisión documental	Si tienen proyecciones, realizar revisión documental

7.3 Definir el clima laboral y la estructura organizacional de la Cooperativa

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptualización y	Sub variable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Definir el clima laboral y la estructura organizacional.	Clima organizacional e institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mano a Mano Nicaragua R.L	<p>Todas las organizaciones tienen propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.</p> <p>El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (Sandoval Caraveo , 2004)</p>	Clima Organizacional	Liderazgo	No hay escala	Todo el personal a nivel interno	Encuesta	¿Hay liderazgo en la organización?/
					Democrático Autoritario Liberal			
					Democrático Autoritario Liberal	Todo el personal a nivel interno	Encuesta	¿Qué tipo de liderazgo pueden identificar?
					1-Muy confiable 2-Confiable 3-Regular 4- Poco confiable 5-Nada confiable			
					1-Muy bueno 2-Buena 3-Regular 4-Deficiente	Todo el personal a nivel interno	Encuesta	Nivel de confianza en los directivos de la Cooperativa.
					Sí/No			
					1-Muy bueno 2-Buena 3-Regular 4-Deficiente	Todo el personal a nivel interno	Encuesta	Nivel de capacidad de resolución de conflictos
No hay escala.								
								¿Hay sindicato en la Cooperativa?
								¿Cómo valora la funcionalidad del sindicato? ¿Cuántos trabajadores forman parte del sindicato?

Estructura organizacional de la Cooperativa		

	1-Altamente satisfecho 2-Satisfecho 3-Insatisfecho 4-Altamente insatisfecho			¿Cuán satisfecho está con el supervisor inmediato?
	1-Muy alto 2-Alto 3-Regular 4-Bajo 5- Muy bajo	Todo el personal a nivel interno	Encuesta	Nivel de compromiso con la Cooperativa
Estructura Organizativa	Sí/No	Todo el personal a nivel interno	Encuesta/ Revisión documental	¿Hay organigrama institucional?
	Sí/No	Todo el personal a nivel interno	Revisión Documental/ Encuesta	Acta Constitutiva
	Vertical Horizontal Vertical/Horizontal	Todo el personal a nivel interno	Encuesta	Tipo de estructura organizacional
	Sí/No	Todo el personal a nivel interno	Encuesta/ Revisión Documental	Reglamento Interno/Manual de personal

					Sí/No	Todo el personal a nivel interno	Revisión Documental	Código de Conducta
					Sí/No	Todo el personal a nivel interno	Encuesta/ Revisión documental	Manual de funciones de cada una de las partes del organigrama/ Contratos de trabajo Planillas laborales
					Sí/No	Todo el personal a nivel interno	Encuesta/ Revisión documental	¿Tiene claro las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Paradigma

El paradigma que se utilizó para esta investigación fue interpretativo ya que se evaluó a la competencia de la región, el segmento de mercados de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, se analizó la estructura y clima organizacional y se analizaron los aspectos económicos y financieros de la Cooperativa. Por lo tanto, este proyecto de tesis se encuentra dentro de la investigación cualitativa, y se construyó a partir de la recolección de datos, entrevistas, observación y análisis de variables e indicadores.

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. Una de las características de este tipo de paradigma, es que el punto de partida del científico es la realidad, y que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia. El científico observa, descubre, explica y predice aquello que lo lleva a un conocimiento sistemático de la realidad.

8.2 Enfoque

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004).

La presente investigación tiene el enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos, como es el caso de la aplicación de encuestas aplicadas 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 algunas mediciones de este tipo.

8.3 Tipo

La presente investigación se clasifica según su profundidad como estudio de caso, ya que 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).

Según su nivel, es de alcance analítico aplicado al caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, para el conocimiento de las variables y su comportamiento, es decir, lo que se ha dicho respecto al tema de identificación del mercado, análisis organizacional, evaluación de aspectos económicos, financieros y sociales. Se partió de la información documental para los dos últimos.

Según el corte temporal, este estudio será del tipo transversal, ya que se recolectaron datos en un tiempo único, que fue durante el segundo semestre del año 2018. Tiene un enfoque cuantitativo, ya que se hizo un análisis estadístico del resultado de las encuestas aplicadas a los clientes de la cooperativa.

8.4 Población

La población o universo es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación (López, 2004). El universo está compuesto por los clientes/socios de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano R.L, ubicada en el Municipio de Waslala, Departamento RACCN en Nicaragua. El número de clientes socios de la Cooperativa es de 579, de acuerdo a los registros de cartera de crédito de la Cooperativa.

8.5 Muestra

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevó a cabo la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003). El tamaño de la muestra depende de la homogeneidad de la población, y en este caso todos los sujetos tienen profesiones, experiencias, especialidades y edades distintas.

Se utilizó la siguiente fórmula para obtener el tamaño de la muestra utilizando el software en línea Feedback Networks (Feedback Networks , 2017).

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean

ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

e: es el error de muestreo deseado. El error de muestreo es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$$n = \frac{(579)(7.65^2)(0.5)(0.5)}{(579 - 1)(10\%)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{394.08}{5.78 + 0.680625}$$

$$n = \frac{394.08}{6.46}$$

$$n = 61$$

El intervalo de confianza que se utilizó es del 90% y un margen de error del 10%. Utilizando el software en línea y cálculo manual, se obtuvo que el tamaño de muestra que se empleó en este estudio es de 61.

8.6 Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en este estudio, es muestreo probabilístico aleatorio simple. Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables (Blandón & Granera, 2016).

Blandón y Granera (2016), definen el procedimiento para el muestreo aleatorio simple:

- Se asignó un número a cada individuo de la población y
- A través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generadas con una calculadora u ordenador) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido.

Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande (Blandón & Granera, 2016).

8.7 Técnicas e instrumentos

Se emplearon tres tipos de instrumentos como son encuestas, entrevistas y formulario de revisión documental. Las entrevistas fueron aplicadas a los clientes de la cooperativa que se encuentran en la base de datos de información y se seleccionaron de manera aleatoria.

En el caso de las entrevistas, se aplicaron a los ejecutivos de servicios de bancarios de los competidores en el Municipio de Waslala. El formulario de observación y la revisión documental se efectuaron en el sitio del proyecto.

IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

9.1 Identificación del mercado de clientes de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano en el año 2018

9.1.1 Análisis de la Competencia

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. No hay más Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Municipio, las Cooperativas existentes están enfocadas en el sector agrícola y no captan ahorros. Por lo tanto no se consideran un competidor significativo, debido a que Caja Rural es multisectorial al igual que las microfinancieras. A diferencia que estas últimas no captan ahorros de sus clientes.

Se entrevistó al personal operativo de tres microfinancieras de la ciudad, siendo estas Fundeser, Fundenuse y FDL. Se les consultó acerca de las tasas de los préstamos que les ofrecen a los clientes. Ellos respondieron que las tasas varían en dependencia del monto, plazo y propósito. Pueden ser desde el 22 hasta el 50%. Ver entrevista anexo no. 1.

En cuanto a las características que los hacen diferentes a los competidores mencionaron las tasas de interés variables, los bajos costos de comisión y gastos legales. La atención oportuna hacia el cliente es una característica que los diferencia entre los competidores.

Los productos financieros están enfocados en las personas asalariadas, así como el sector económico al que se dirigen que es el comercial. Se consideran, microfinancieras que ofrecen productos de alta calidad o “rango superior alto”, como enfatizó la responsable de operaciones de Financiera FDL. Lo considera así, porque los productos son altamente competitivos. Ofrecen los servicios de crédito para mejora de vivienda,

inversión, crédito asalariado, crédito de consumo, consolidaciones de deudas, mesas de cambio, pago de remesas con Western Union, pagos para los servicios de energía eléctrica, agua potable, recargas claro, y venta de seguros principalmente el seguro de vida entre otros.

9.1.2 Segmentación de los clientes

Con el objetivo de conocer el perfil de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, ubicada en el Municipio de Waslala; se diseñó un instrumento de investigación con una serie de preguntas dirigidas a los socios de la Cooperativa con el objetivo de conocer el segmento de mercado.

En cuanto al perfil de género de los clientes, se obtuvo que el 33% de los asociados son hombres y el 68% son mujeres. Esto se da, porque en los inicios de la cooperativa el objetivo fue beneficiar a las mujeres víctimas de guerra y que no tenían acceso a servicios financieros. Actualmente la cartera de clientes se ha diversificado incluyendo a hombres quienes también son socios.

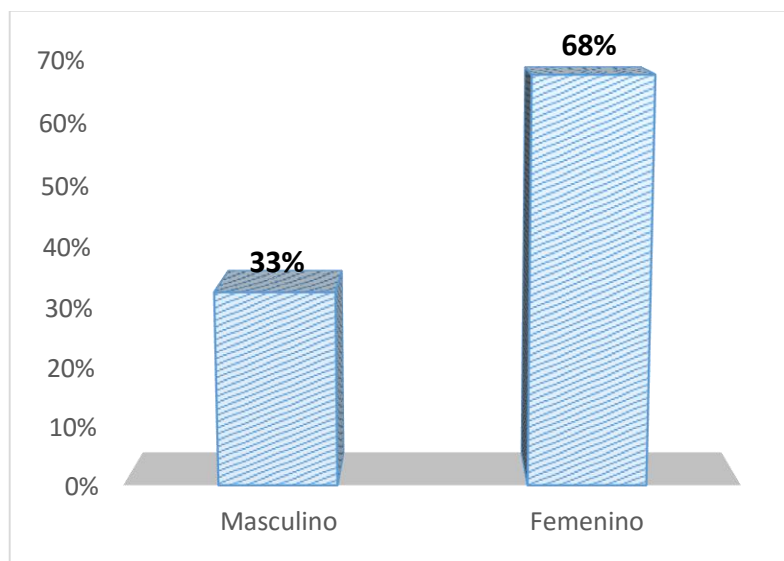


Ilustración 3. Sexo de los encuestados. Encuesta 2018.

Respecto a la edad de los clientes, se estratificó en cuatro rangos de edades, teniendo en cuenta a los socios mayores de 60 años, quienes tienen el acceso al servicio de ahorro. Se obtuvo que el 35% de los clientes tienen edad entre 31 y 40 años, 35% de los clientes tienen las edades de 41 a 60 años. En cambio, el 15% de los clientes tienen edades entre 21 a 30 años y el otro 15% tienen las edades mayores a 61 años.

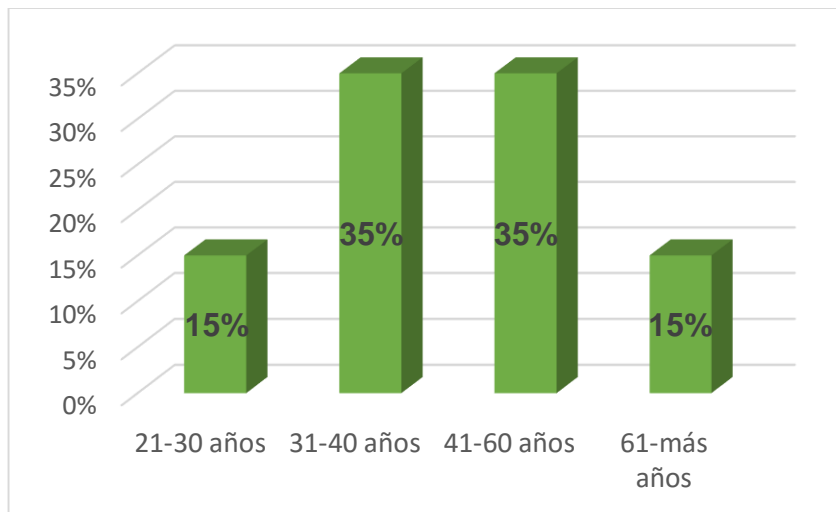


Ilustración 4. Edad de los encuestados. Encuesta 2018

Se analizó la edad promedio de los clientes de sexo masculino. Se encontró que el 30.77% de los clientes, tienen edades de 21 a 30 años, el 30.77% tienen edades de 31 a 40 años, el 23.08% de ellos tienen de 41 a 60 años de edad y el 15.38% son mayores a 61 años.

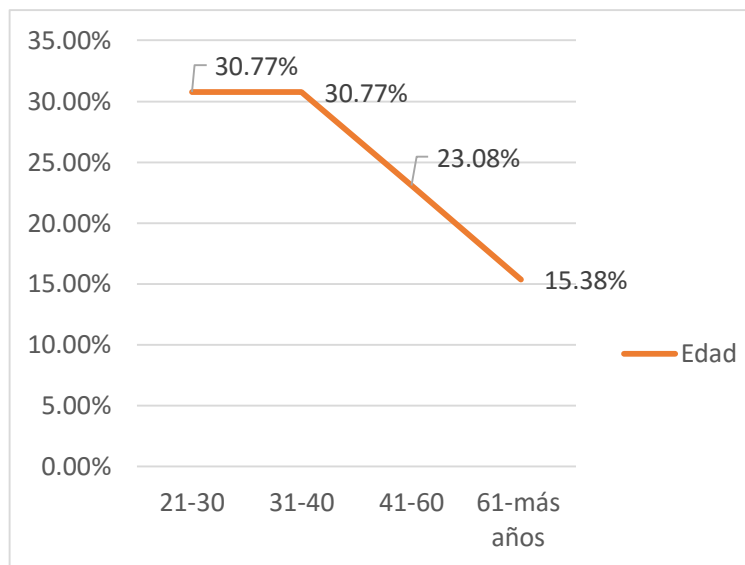


Ilustración 5. Edad de clientes de sexo masculino. Encuesta 2018

Las mujeres socias de la Cooperativa, quienes representan el 68% de la muestra total de clientes encuestados, son mayormente mujeres entre las edades de 41 a 60 años de edad (40.74%). El 37.04% de las mujeres, tienen las edades de 31 a 40 años. Seguidamente, el 14.81% de ellas son mayores a 61 años y en menor porcentaje, las mujeres de 21-30 años de edad (7.41%). Ver ilustración no. 6.

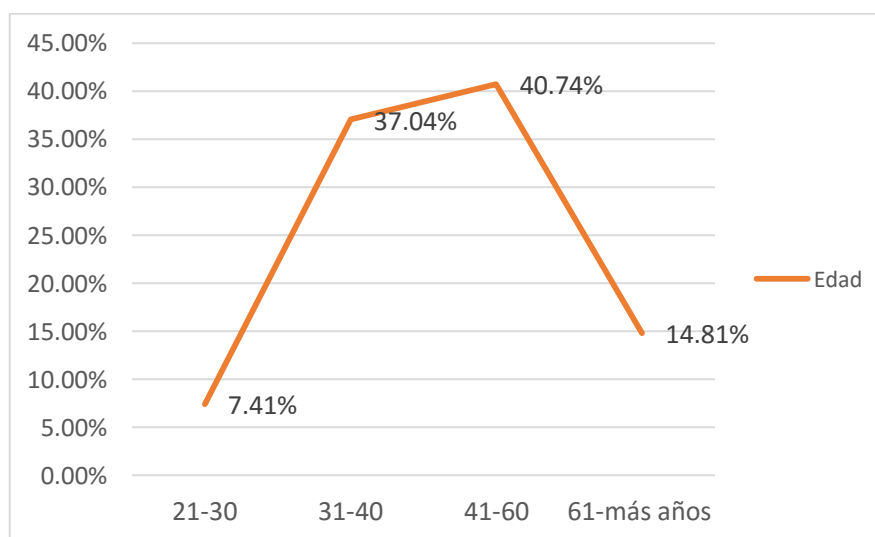


Ilustración 6. Edad de clientes mujeres. Encuesta 2018

En relación al nivel académico de los clientes, el 48% de ellos tienen estudios de grado (educación universitaria), el 33% tienen educación primaria, el 15% de los clientes tienen educación secundaria y solamente el 5% no saben leer y/o escribir. Ver ilustración no. 7.

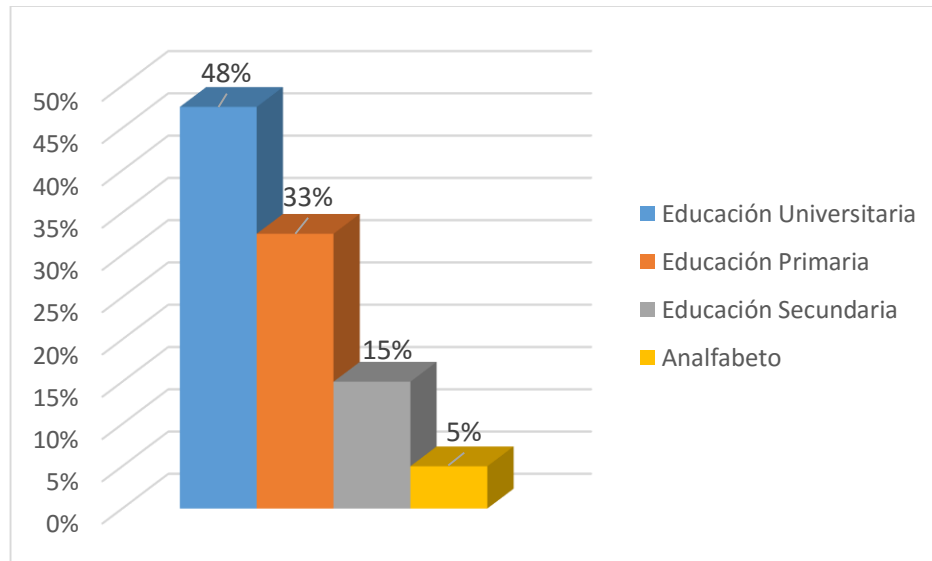


Ilustración 7. Nivel académico de los Clientes. Encuesta 2018

Se consultó a los encuestados acerca de la ocupación actual, y el mayor porcentaje de ellos son maestros, quienes representan el 23.26% de los clientes encuestados; seguidos de amas de casa (18.6%) y otras ocupaciones con el 13.95%. El 11.63% son ejecutivos, es decir personas que se dedican a trabajos en oficinas. Los clientes quienes son agricultores representan el 11.63%. Estos resultados se pueden observar en la ilustración no. 8. Es importante conocer la ocupación de los clientes, debido a que el propósito de los préstamos que solicitan depende de la ocupación.

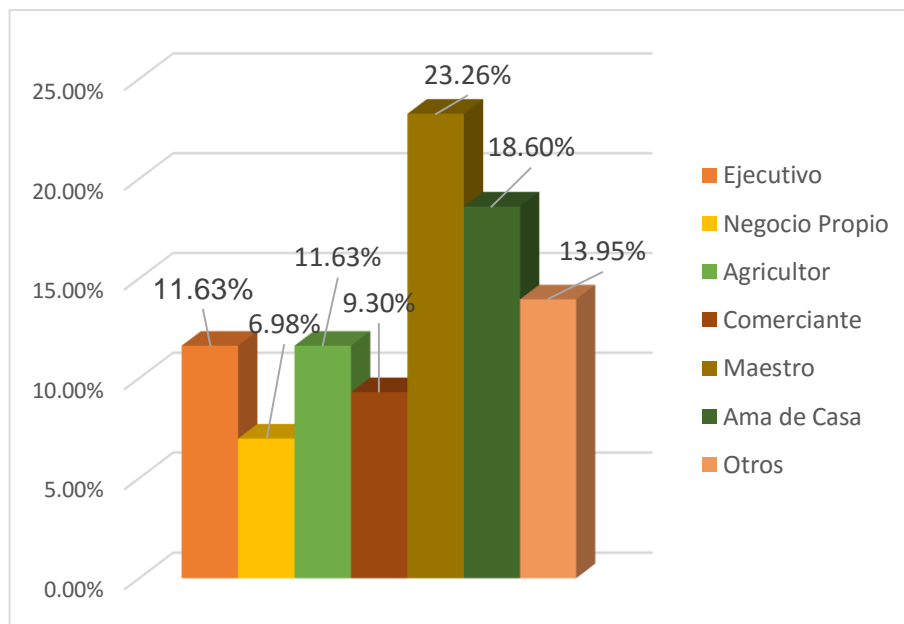


Ilustración 8. Ocupación de los Clientes. Encuesta 2018

En la siguiente ilustración, se puede observar el análisis al perfil de las mujeres encuestadas y cómo se relaciona con la ocupación actual. El 29.63% de las mujeres se dedican al magisterio, 29.63% son amas de casa, el 14.81% tienen puestos ejecutivos, 11.11% son comerciantes, 7.41% tienen otras ocupaciones, 3.7% se dedican a la agricultura, y el 3.70% tienen negocio propio.

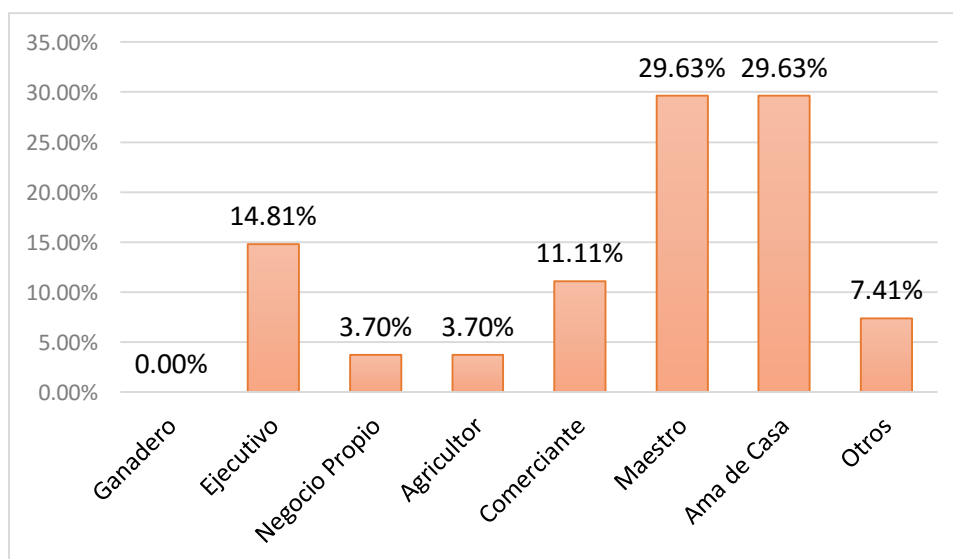


Ilustración 9. Ocupación de clientes mujeres. Encuesta 2018

Cabe mencionar que las ocupaciones que más destacan entre las mujeres son el magisterio, ama de casa y ejecutivo. Esta variable influye en los propósitos de los préstamos que solicitan las mujeres, lo que se discutirá a detalle en este documento.

De la misma manera, se analizó la ocupación de los clientes de género masculino, resultando que el 25% son agricultores, 12.5% tienen negocio propio, 12.5% son maestros, 12.5% son ganaderos, 6.25% son comerciantes y otro 6.25% son ejecutivos. Ver ilustración no. 10.

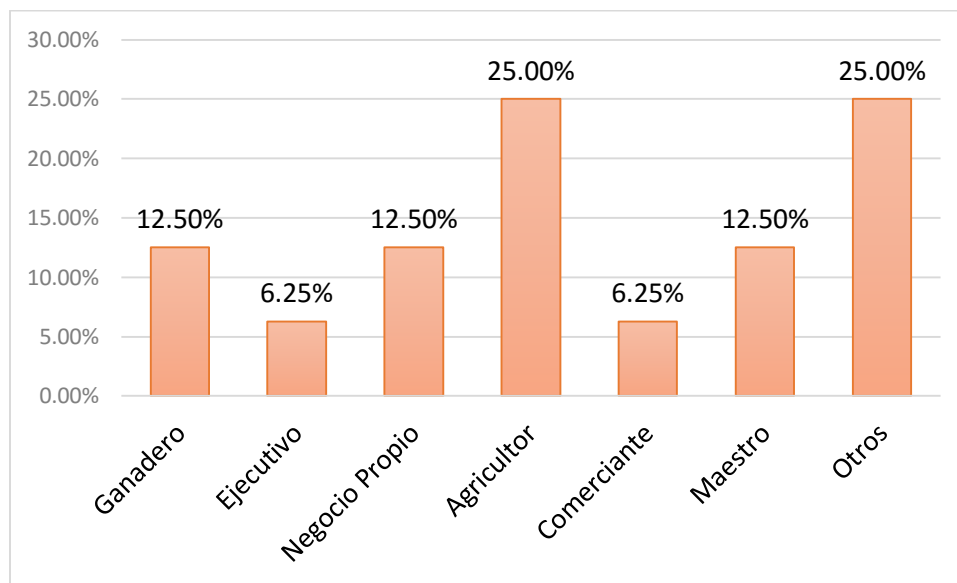


Ilustración 10. Ocupación de los clientes de género masculino. Encuestas 2018.

En cuanto al nivel de ingresos de los clientes de la Cooperativa, se implementó una escala con siete posibles respuestas. Este dato es relevante teniendo en cuenta que de los ingresos depende el poder adquisitivo de créditos, ahorro y aportaciones de los socios.

El 27.5% de los clientes tienen un ingreso promedio de 8001-12000 córdobas mensuales. Esta es la escala con mayor cantidad de respuestas. Este resultado implica que los montos de los créditos no pueden ser muy altos y deben ser a corto plazo para reducir el riesgo y generar ingresos por intereses en el menor tiempo posible. Ver ilustración no. 11.

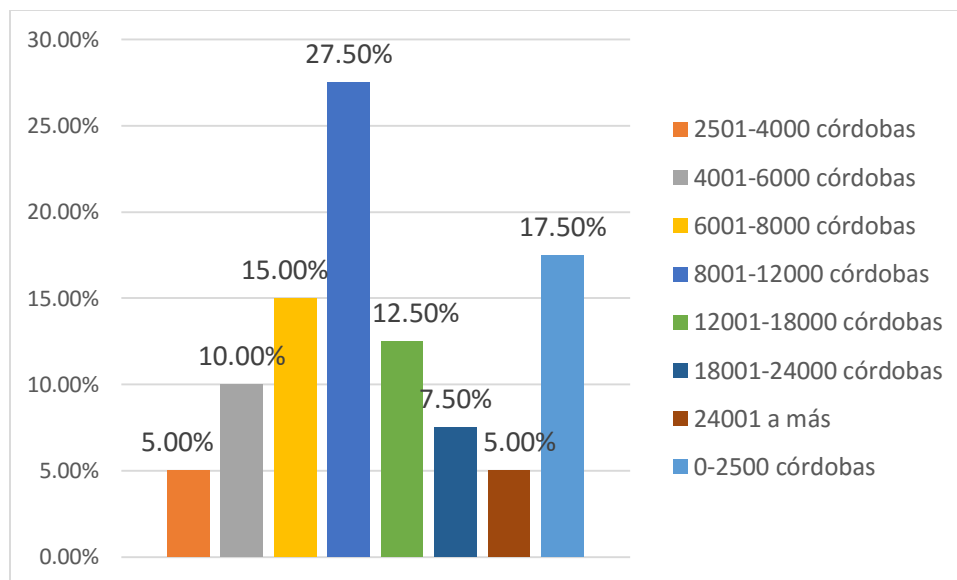


Ilustración 11. Ingreso promedio mensual. Fuente: Encuesta 2018

Por otra parte, se puede afirmar que el 96% de los clientes son del Municipio de Waslala y de las comunidades de los alrededores. Este dato es importante para elaborar las estrategias de mercado enfocadas en este segmento.

Después de haber obtenido estos resultados, se puede hacer referencia a que los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, son principalmente mujeres con un 68%, entre las edades de 31-40 años y 41-60 años de edad. Las ocupaciones que más destacan entre el género femenino son el magisterio, ama de casa y ocupaciones ejecutivas. Así mismo, se evaluaron las ocupaciones más relevantes de los clientes de género masculino, resultando que entre ellas destacan la agricultura, magisterio, propietarios de negocios y comercio. Este dato es relevante para

analizar los propósitos de los préstamos en relación a la estructura de la cartera de crédito vigente.

El 48% de los socios encuestados tienen educación universitaria, lo que se relaciona con la ocupación más común entre los clientes, que es el magisterio con un 23.26%. Además, el nivel de ingresos promedio de los socios de la Cooperativa, está entre 8001 a 12000 córdobas por mes.

Después de la primera fase de la entrevista a los clientes, para conocer el segmento del mercado, se orientaron las preguntas en cuanto a las necesidades de los clientes actuales. En la siguiente ilustración (ilustración no.12), se muestra que el 62.5% de los clientes no han tenido acceso a la banca privada, sin embargo han utilizado los servicios de otras instituciones microfinancieras en el Municipio. Cabe mencionar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, es la única en el Municipio, siendo multisectorial. La competencia directa de la Cooperativa son las instituciones microfinancieras que ofrecen el servicio de créditos, sin embargo no captan ahorros. Hay presencia de otras Cooperativas, pero estas se enfocan en adelantos de cosecha y acopio de toda la producción agrícola.

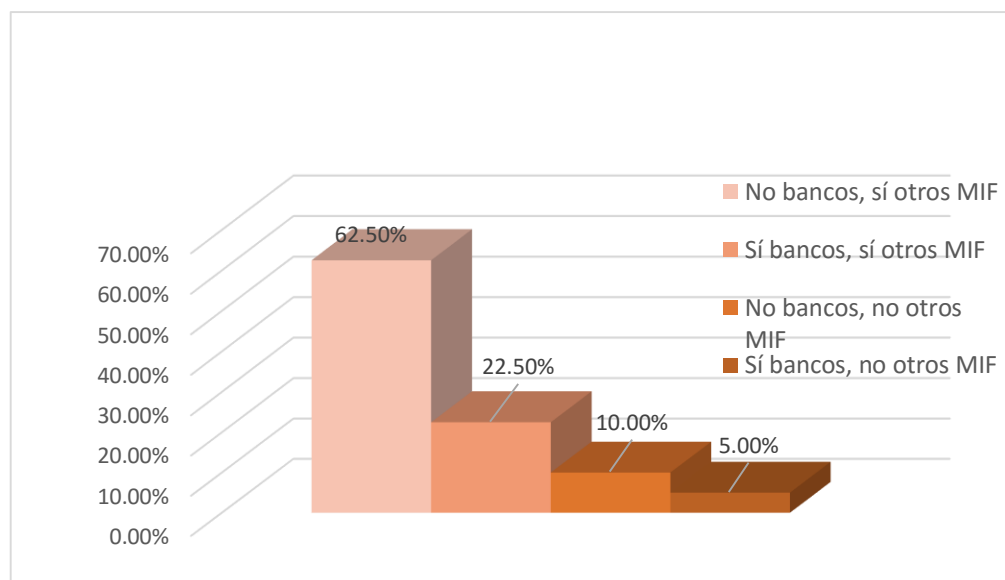


Ilustración 12. Acceso a la banca privada vs Cooperativa o Microfinancieras. Encuesta 2018

El 22.5% de los clientes asociados, han tenido acceso a la banca privada y a otras instituciones crediticias, el 10% de ellos no han tenido acceso a los servicios de la banca privada, ni a otras instituciones de crédito, por lo tanto es el mercado exclusivo de la Cooperativa. En cambio, el 5% de los clientes sí han tenido acceso a los servicios de la banca privada, y no a los de otras instituciones de crédito.

Tabla 1. Servicios financieros que utilizan los clientes de la Cooperativa

Servicios financieros utilizados	Respuestas
Préstamos	36
Cuentas de Ahorro	27
Tarjetas de crédito	4
Cuentas corrientes	8
	75

Fuente: Encuesta a clientes 2018

Entre los servicios financieros que utilizan los clientes de la Cooperativa, se pueden mencionar préstamos, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y cuentas corrientes. Entre los servicios más utilizados destacan los préstamos. De los clientes encuestados, 36 de ellos utilizan este servicio. Esto se evidencia en la tabla anterior. Ver tabla no.1. Además 27 clientes tienen cuentas de ahorro, 8 tienen cuentas corrientes y 4 tienen o han tenido tarjetas de crédito. Es importante mencionar que los servicios más utilizados por los clientes son los préstamos y las cuentas de ahorro; por lo tanto se recomienda a la Cooperativa enfocarse en estos dos servicios para incrementar sus ingresos.

Tabla 2. Propósito de los préstamos que realizan los clientes.

Propósito de los préstamos	Respuestas clientes
Vivienda	24
Agrícola	14
Personales	15
Comercio	7
Pecuario	2
Capital de Trabajo	2
Vehículos	1
Servicio	1
Total	66

Fuente: Encuesta a clientes 2018

En la tabla anterior, se muestra la respuesta de los clientes a la interrogante acerca del propósito de los préstamos que solicitan. Los resultados demostraron que 24 clientes realizan préstamos para vivienda, ya sea para construcción o remodelación. Este dato se relaciona con los fondos colocados en cartera para este sector. Este rubro representa el 44% de la cartera.

Respecto al sector agrícola, 14 socios de la Cooperativa realizan préstamos para este sector. El 18% de la cartera está colocada en este rubro. Los clientes encuestados 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 observar en la tabla no. 2, que el segmento de mercado en cuanto a las necesidades de los clientes son los préstamos para vivienda, sector agrícola y comercial. 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. 3, el resultado de cruce de variables entre las ocupaciones de los clientes y los propósitos de los préstamos que solicitan a la Cooperativa. Se puede observar que quienes realizan los préstamos para viviendas son

las personas que se dedican al magisterio y ejecutivos principalmente, siendo estos los asalariados.

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

Tabla 3. Variables 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 diseñaron las interrogantes para conocer la antigüedad de las relaciones comerciales entre la institución y los clientes. De los clientes que tienen cuentas de ahorro, el 50% han tenido este servicio por más de cinco años, el 30% nunca lo ha tenido, el 18% ha tenido el servicio de uno a tres años y el 3% lo ha tenido por seis meses. Ver ilustración no. 13.

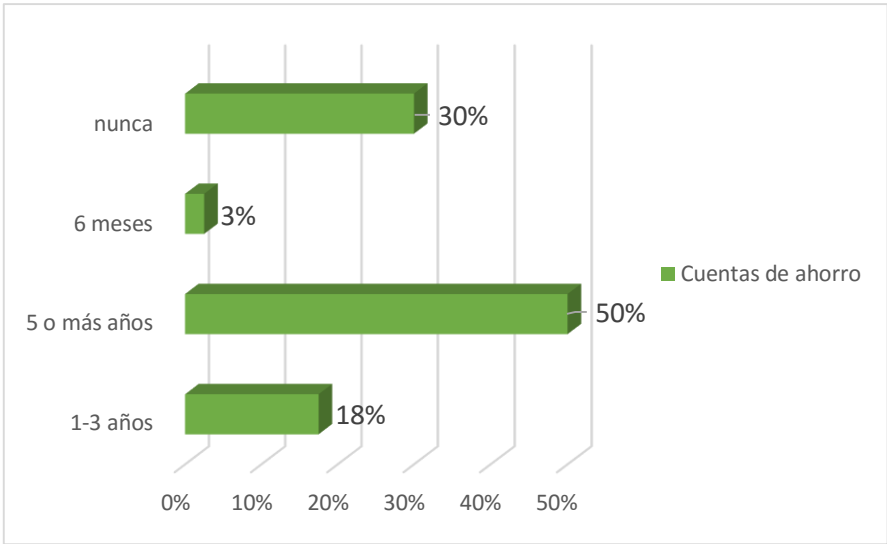


Ilustración 13. Cuentas de ahorro. Fuente: Encuesta 2018

En cuanto a los préstamos, el 72.5% de los clientes han tenido préstamos por más de cinco años, el 17.5% de los socios los han tenido de uno a tres años y el 10% de ellos no han tenido acceso a este servicio o no lo han solicitado. Ver ilustración no. 14. Este resultado demuestra que los clientes han tenido relaciones duraderas con la Cooperativa, siendo favorable para mantener la estabilidad con los clientes.

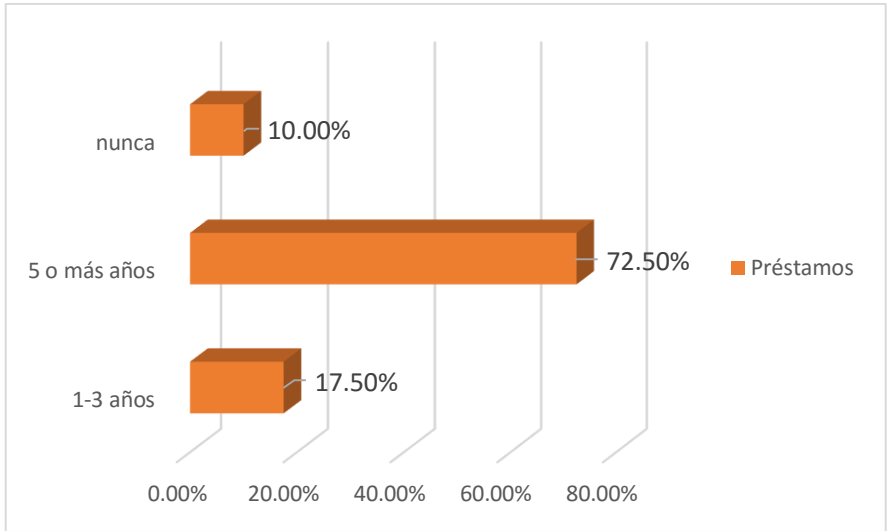


Ilustración 14. Préstamos. Fuente: Encuesta 2018

Respecto al uso de las tarjetas de crédito, el 95% de los clientes de la Cooperativa nunca han tenido acceso a este servicio y solamente un 5% de ellos han hecho uso de este servicio. Cabe mencionar que este producto es parte de la oferta de la banca privada de la región. En este caso, el banco en el Municipio de Waslala, es el banco LaFise Bancentro. Ver Ilustración no. 15.

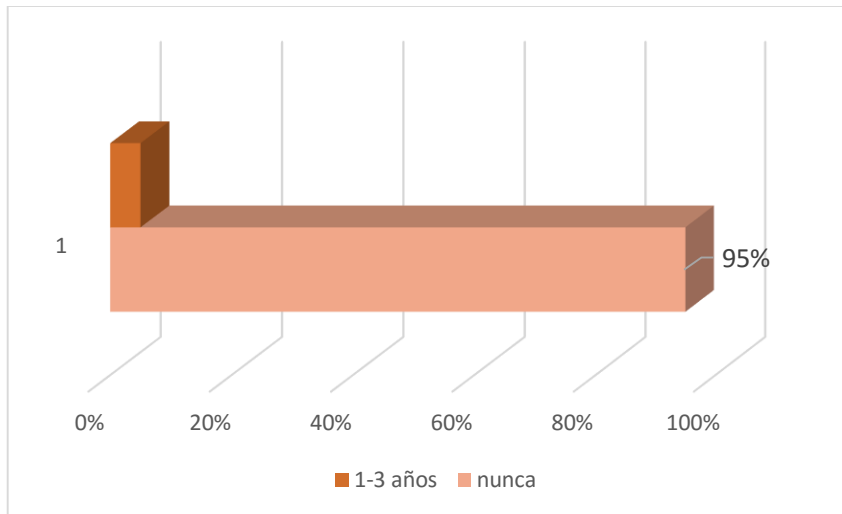


Ilustración 15. Tarjetas de crédito. Fuente: Encuesta 2018

El producto financiero certificados a plazo fijo, no ha sido utilizado por ninguno de los clientes encuestados.

Las cuentas corrientes, es otro servicio que no se utiliza con frecuencia. Dados los resultados de la encuesta, el 65% de los clientes nunca ha utilizado este servicio, el 20% de lo han utilizado por más de cinco años y el 15% de uno a tres años.

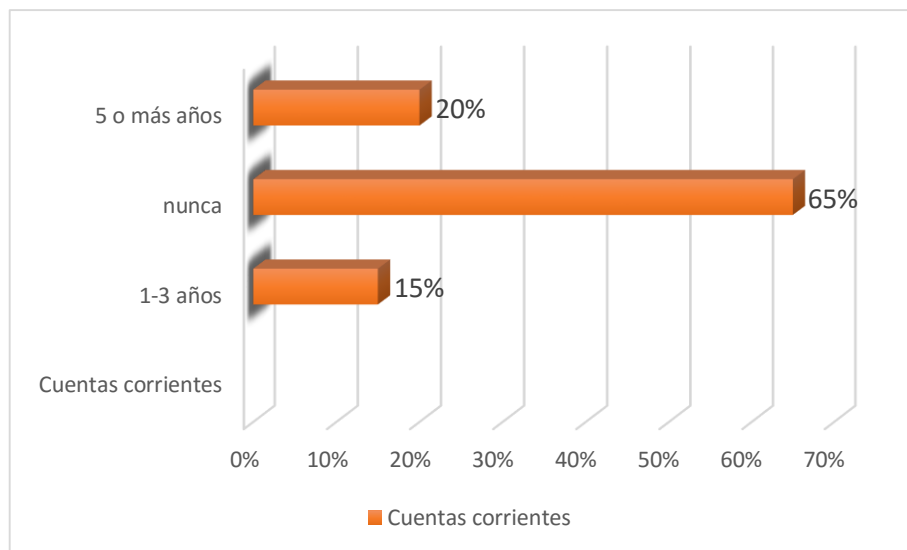


Ilustración 16. Cuentas corrientes. Fuente: Encuesta 2018

La última pregunta que se diseñó para la encuesta dirigida a los clientes, se refería a los beneficios que esperan de la Cooperativa. En este caso, el mayor beneficio que esperan los clientes es el de mantener el servicio de accesos a los créditos, seguido de bajos intereses de créditos y el servicio del ahorro. Otros clientes respondieron que les gustaría recibir asesoría financiera, entre otros beneficios. Ver los resultados en la tabla no. 4.

Tabla 4. Beneficios que esperan los clientes de la Cooperativa.

Beneficios que esperan los clientes de la Cooperativa	
Mantener el acceso a créditos	21
Bajos intereses de crédito	8
Mantener el servicio del ahorro	8
Asesoría financiera	6
Brindar confianza	3
Respeto a la solicitud de los términos de crédito	2
Mejorar tasas de interés para ahorro	2
Renovación de créditos	1
Microcréditos	1
Proyecto de plantas injertadas	1
Oportunidad de trabajo en la finca de la Cooperativa	1
Asistencia técnica	1
Donaciones	1
Apoyo en problemas familiares	1
Becas escolares	1
Rápido desembolso	1
Prioridad para mujeres	1
Préstamos solidarios	1
Total	61

Fuente: Encuesta 2018

Después de haber analizado los resultados de la segunda parte de la encuesta dirigida a los clientes, se concluye que los servicios con mayor demanda por parte de los clientes de la Cooperativa son los préstamos y las cuentas de ahorro. Los préstamos son utilizados generalmente para vivienda, ya sea construcción o remodelación; con fines personales, para el sector agrícola y comercial. Esta información se encuentra relacionado con la estructura de la cartera vigente a corto y largo plazo.

Adicionalmente, hay un mercado exclusivo de clientes de la Cooperativa, siendo el 10% de ellos. Por otra parte, hay clientes de Caja Rural que también son clientes de otras instituciones microfinancieras y el banco del Municipio. Se recomienda a la Cooperativa prestar atención a esos segmentos de mercados que no son clientes exclusivos y que se les puede brindar un mejor servicio para fidelizarlos con Caja Rural.

9.2 Evaluación de los aspectos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L.

Para llevar a cabo un análisis de los aspectos financieros de la Cooperativa, se diseñó un instrumento de encuesta dirigida al personal administrativo para conocer cómo se organizan en términos financieros. El personal administrativo es el contador y fue quien respondió las interrogantes del instrumento.

De acuerdo a la encuesta, el contador respondió que realizan estados financieros, utilizando herramientas de análisis como son el análisis vertical, horizontal y las razones financieras. Estos se realizan mensualmente con el propósito de analizar el desempeño de la Cooperativa mes a mes. Se corroboró mediante el formato de revisión documental (Ver anexo no.5).

Respecto a las razones financieras, el contador afirmó que sí se utilizan para elaborar los análisis de los estados financieros y presentarlos en la asamblea general que se celebra cada año. Además, se pudo corroborar in situ los procesos contables que se llevan a cabo.

Por otra parte, las fuentes de financiamiento para capital de trabajo provienen del capital propio de la Cooperativa y de financiamiento externo. Los financiadores son locales e internacionales, siendo las tasas de interés más altas en comparación con otros fondos de impacto social. Elaboran objetivos estratégicos financieros y proyecciones financieras cada año con el objetivo de incorporarlos al plan estratégico.

Los resultados muestran que el departamento de dirección de la Cooperativa y la unidad de contabilidad, están elaborando los procedimientos y actividades requeridas para llevar un buen control financiero de las operaciones de la misma.

Se corroboró mediante el instrumento de revisión documental (anexo no. 5), la elaboración de los estados financieros, la frecuencia con que se elaboran, y el detalle de la cartera de crédito por rubro y mora.

Para elaborar el análisis financiero de los últimos tres periodos, la Cooperativa presentó los estados financieros al cierre del 31 de diciembre de 2015, 2016 y 2017.

En cuanto a la rentabilidad, la organización reportó disminuciones en el total de ingresos para los años 2016 y 2017. En el año 2016, los ingresos totales disminuyeron en un 20% y 41% en el año 2017. El 76% de los ingresos, son ingresos por intereses y comisiones de la cartera de crédito, mostrando la mayor reducción en el año 2017.

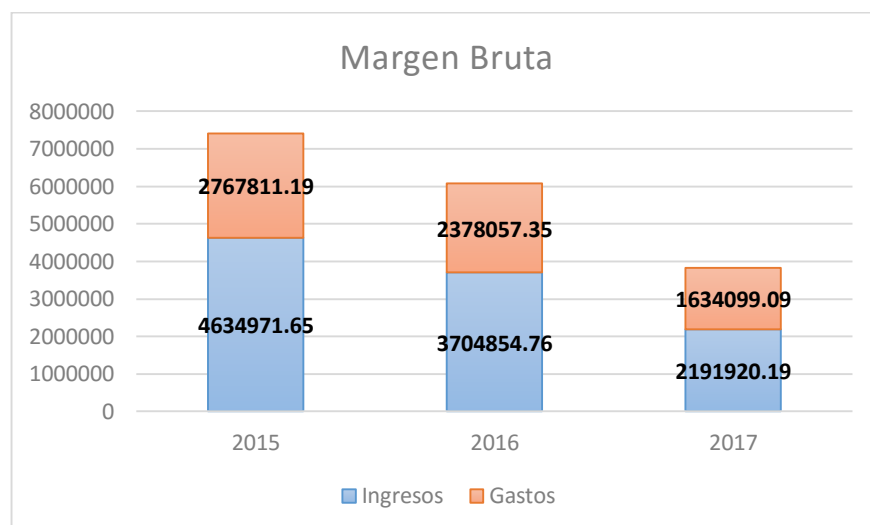


Ilustración 17. Histórico de la utilidad bruta. Fuente: Estados Financieros

Los ingresos totales están compuestos por ingresos por intereses, comisiones y mantenimiento de valor de créditos corrientes, prorrogados, reestructurados, vencidos y en cobro judicial. Los créditos son otorgados a socios certificados de la Cooperativa y a socios parciales que entregan sus aportes para ser elegibles de crédito. Los socios residen en el Municipio de Waslala, tanto en el área rural como en la urbana.

Los ingresos por otros productos han sido significativos en los últimos 3 años. Estos ingresos representan el 64% de los ingresos totales y son principalmente los ingresos por cartera saneada.

Los costos operativos se redujeron en un 14% en el año 2016 y en un 31% para el año 2017. Estos costos representan el 75% de los ingresos totales y son extremadamente altos afectando negativamente la utilidad 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 disminuyeron el 45%, sin embargo representan el 53% de los ingresos. Este costo se considera muy alto dado el nivel de ingresos de la Cooperativa.

La Cooperativa 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).

La institución 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 muy favorable.

Tabla 5. Razones de liquidez 2015-2017

<i>Liquidez</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
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

Los pasivos de la Cooperativa representan el 73.82% de los activos totales para el año 2015, 66.71% para el año 2016 y 77% para el año 2017; indicando un nivel de endeudamiento favorable. En este último año, el 68% de los pasivos son a largo plazo. Esto permite a la organización tener capital de trabajo para las operaciones de corto

plazo. Los financiadores actuales son FEDECARUNA, FEED THE HUNGER, SICSA HONDURAS y BANCO PRODUZCAMOS.

Los activos circulantes de la compañía representan el 54% de los activos totales para el año 2017. La razón de solvencia fue de 1.61 en el 2015, 1.81 en el año 2016 y 2.24 en el año 2017, como se puede ver en la tabla no. 5. Esto demuestra una buena capacidad de pago con las obligaciones de corto plazo de la organización. Los activos circulantes están compuestos por el efectivo en caja y bancos, cuentas por cobrar y documentos por cobrar. Las cuentas por cobrar representan el 58.53% de los activos corrientes.

Los activos fijos están compuestos por terrenos, edificios, maquinaria y equipo, mobiliario y equipo de oficina, así como el equipo rodante. Al 31 de diciembre del 2017, el valor en libro de los activos fijos es de C\$ 545,901.92. Los bienes adjudicados por recuperación son un componente importante dentro de los activos totales. Estos representan el 24% de los activos al finalizar el año 2017.

Tabla 6. Razones de apalancamiento 2015-2017

<i>Apalancamiento</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Solidez	1.35	1.50	1.30
Endeudamiento	73.82%	66.71%	77%
Propiedad	26%	20%	23%
Deuda Capital	2.82	2.64	3.34

Fuente: Análisis Estados Financieros-Elaboración Propia.

En la tabla anterior se pueden observar los valores de la razón de deuda capital de la Cooperativa. Al 31 de diciembre la razón de deuda capital es alta implicando un patrimonio muy bajo en relación a la deuda. La compañía ha disminuido su patrimonio en los últimos tres años debido a las pérdidas acumuladas de 2015 a 2017. El valor del patrimonio en el año 2017 fue de 7.2 millones de córdobas.

La institución debe aumentar su capital por medio de utilidades en los próximos años que sean capitalizables al patrimonio de la entidad. Así mismo, se deben reducir los costos operativos, administrativos y los gastos financieros por los servicios crediticios.

Además, es importante incrementar los ingresos por intereses y comisiones de crédito. Esto le permitirá a la Cooperativa obtener utilidades al final de cada período y solidificar el valor del patrimonio.

9.3 Análisis organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L.

En este acápite se presentan los resultados de los instrumentos diseñados para realizar el análisis organizacional de la Cooperativa. Estos instrumentos son una encuesta dirigida al personal de la organización y una guía de revisión documental.

De acuerdo con Likert citado por Sandoval Caraveo (2004), el clima organizacional se percibe en ocho dimensiones y una de ellas es la dimensión de los métodos de mando, es decir cómo se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. En congruencia con esta premisa, se encuestó a los empleados para conocer la percepción del liderazgo en la organización.

En la tabla no. 7, se puede observar que el investigador encuestó a los trabajadores de la Cooperativa sobre el liderazgo presente en la organización (Ver anexo 4). 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.

De acuerdo a la teoría de Likert citado por Sandoval Caraveo (2004), señala que hay dos grandes tipos de clima organizacional y según las respuestas de los encuestados se ubica a Cooperativa Caja Rural Mano a Mano R.L, en un Clima de tipo participativo sistema III consultivo donde la dirección tiene confianza en sus empleados y las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo en niveles más bajos.

Tabla 7. Tipos de Liderazgo

Liderazgo	Tipo de Liderazgo			
	Democrático	Autoritario	Liberal	
Sí	8	100%	0%	0%
No	2	0%	0%	0%
Total	10			

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa.

Respecto al nivel de confianza en la dirección de la Cooperativa, se les preguntó a los trabajadores y el 20% opinaron que la dirección es muy confiable, 50% de ellos lo consideran confiable y el 17% lo consideran regular. Ver Ilustración no. 18.

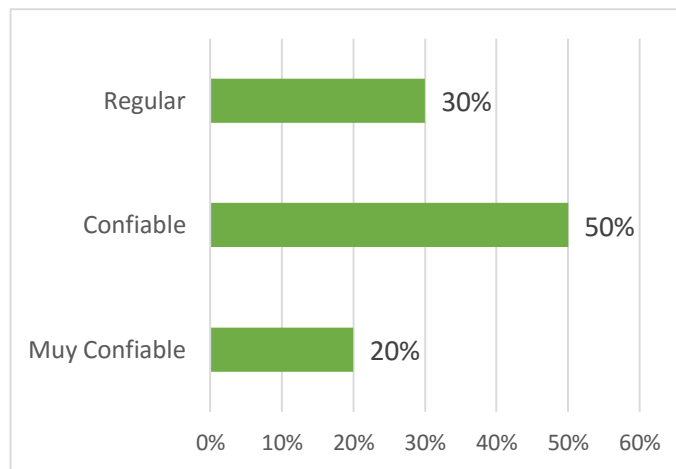


Ilustración 18. Confianza en el Departamento de Dirección. Fuente: Encuesta 2018

En la siguiente ilustración se muestra lo que opinan los trabajadores acerca de la capacidad de resolución de conflictos de la dirección de la Cooperativa. El 10% de los colaboradores respondieron que la capacidad de resolución de conflictos es muy buena, el 70% opinaron que es buena y el 20% respondieron que es regular. Ver Ilustración no. 19.

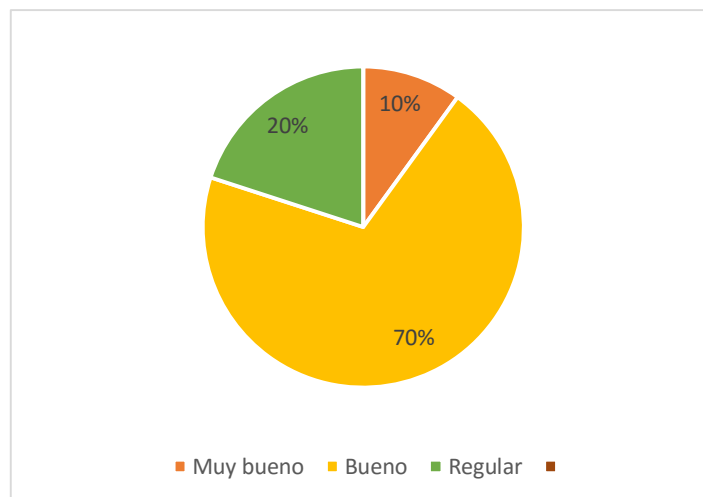


Ilustración 19. Capacidad de resolución de conflictos de la Dirección de la Cooperativa.

Fuente: Encuesta 2018

Después de haber preguntado al personal si tienen sindicato de trabajadores, el 100% de ellos respondieron que no hay sindicato. Esto se debe a que el número de colaboradores no es suficiente para crear un sindicato.

Para evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores con sus puestos de trabajo y con los salarios devengados, se diseñaron las preguntas con una escala de satisfacción. En la Ilustración no. 20, se muestra que el 10% de los trabajadores están altamente satisfechos con el salario devengado y con sus puestos de trabajo y el 90% de ellos dijeron que están satisfechos con ambos aspectos. Este es un resultado muy favorable para el ambiente interno de la organización y para la ejecución de los planes estratégicos y planes de negocio como el que se diseñó en esta investigación.

Por otra parte, se les consultó a los colaboradores si reciben pago de comisiones y el 100% de ellos respondieron que no reciben comisiones de ningún tipo. Se consideró de relevancia formular esta interrogante, debido a que este incentivo podía influir en la satisfacción de los colaboradores con el puesto de trabajo y el salario.

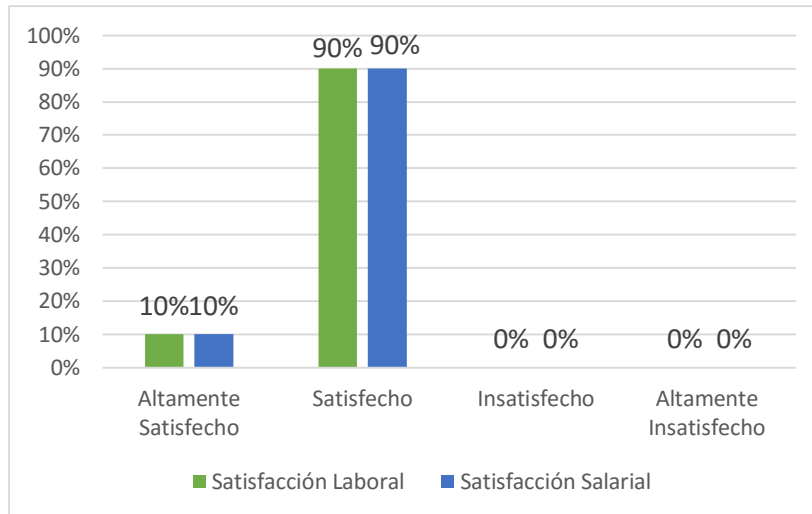


Ilustración 20. Satisfacción Laboral. Fuente: Encuesta 2018

En cuanto al reconocimiento a los colaboradores por el trabajo realizado, de parte de la dirección de la Cooperativa, se obtuvo que el 70% de ellos han recibido reconocimiento verbal del departamento de dirección (presidenta y gerente), y el 30% de ellos dijeron que no han recibido reconocimiento por el desempeño laboral.

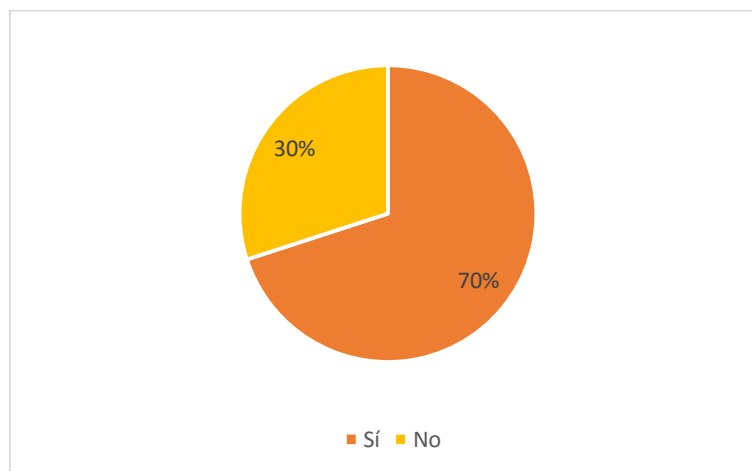


Ilustración 21. Reconocimiento de la dirección por el trabajo realizado. Fuente: Encuesta 2018

Por otra parte, se consideró importante consultar al personal acerca de la satisfacción con el supervisor y las responsabilidades asignadas. Los resultados demuestran que el

20% de los colaboradores están altamente satisfechos con el supervisor asignado y el 80% se encuentran satisfechos con el supervisor y las responsabilidades asignadas. El 10% del personal está insatisfecho con las responsabilidades asignadas y otro 10% se encuentra altamente insatisfecho.

Se debe prestar atención a la parte insatisfecha y considerar asignar las responsabilidades de acuerdo al manual de funciones y organigrama institucional. Este factor es importante para garantizar una ejecución exitosa de la propuesta de plan de negocios que se presenta en este documento. Ver Ilustración no. 22.

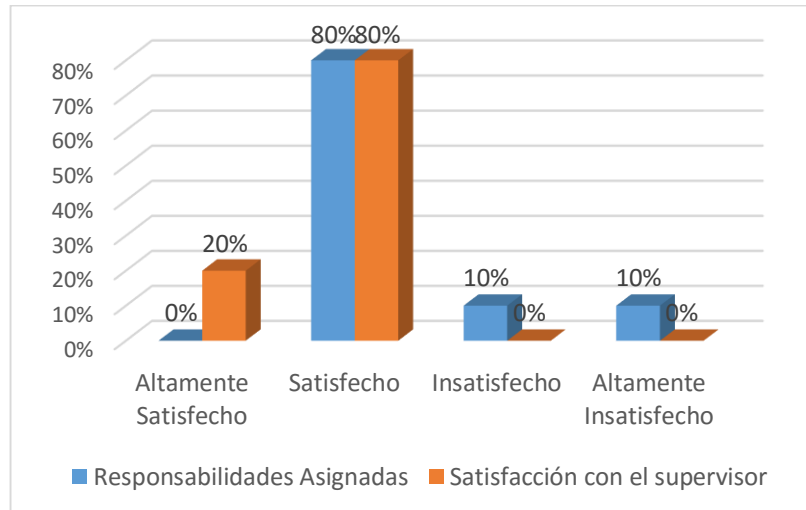


Ilustración 22. Satisfacción del personal con el supervisor y las responsabilidades asignadas. Fuente: Encuesta 2018

En la siguiente figura, se muestran los resultados de la valoración de la relación existente entre los colaboradores de la Cooperativa y el Departamento de Dirección. El 30% de ellos consideran que la relación es muy buena, el 50% respondieron que la relación es buena y el 20% dijeron que es regular.

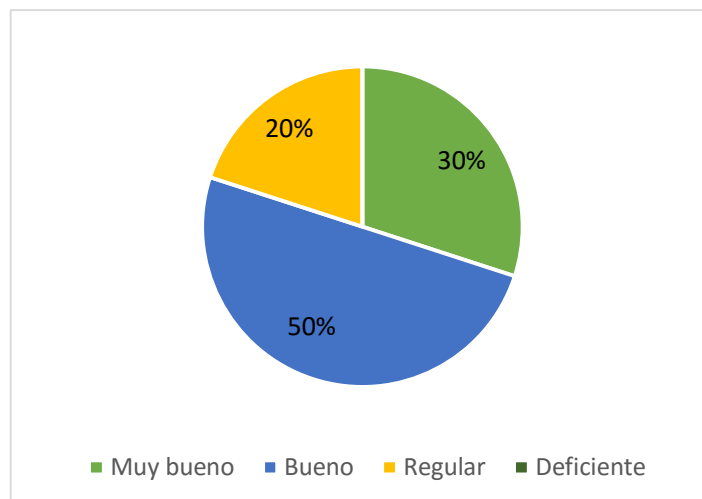


Ilustración 23. Relaciones entre la Dirección y los empleados. Fuente: Encuesta 2018

Se diseñó una pregunta para conocer el nivel de compromiso del personal con la Cooperativa. Se utilizó la escala muy alto, alto, regular, bajo y muy bajo. El 50% de los colaboradores respondieron que tienen el nivel de compromiso muy alto, 30% de ellos dijeron que su compromiso con la Cooperativa es alto y el 20% lo consideran regular. Ninguno de los trabajadores respondió en las escalas de compromiso bajo y muy bajo.

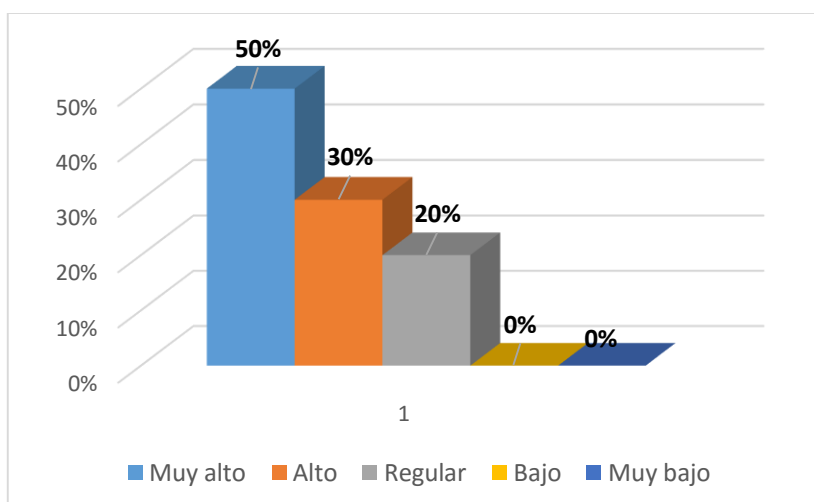


Ilustración 24. Compromiso de los empleados de la Cooperativa. Fuente: Encuesta 2018

Por otra parte, 100% del personal respondieron que sí hay organigrama institucional y todos lo conocen. Esto se pudo corroborar con el instrumento de revisión documental.

Se verificó mediante encuesta e instrumento de revisión documental (Anexos no. 4 y 5), que el ordenamiento jurídico de la Cooperativa es mediante Acta Constitutiva según la Ley de Cooperativas en Nicaragua. La organización cuenta con una sola sede ubicada en el Municipio de Waslala, por tanto es de estructura organizacional vertical con una sola sede. Además, se verificó que tuvieran reglamento interno, código de conducta, manual de funciones, contratos de trabajo y planillas laborales. Cumplen con todos estos documentos necesarios para garantizar el buen funcionamiento y estructura organizacional formal.

9.4 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Como se mencionó en el marco teórico, se presenta el siguiente análisis SWOT para elaborar estrategias que permitan mejorar el desempeño de la Cooperativa Caja Rural.

9.4.1 Fortalezas

- Única institución en ofrecer los servicios de ahorro para diferentes sectores en el Municipio: Caja Rural Mano a Mano, es la única cooperativa que ofrece los servicios de ahorro y crédito, siendo multisectorial.
- Tasas de crédito competitivas en comparación con las demás instituciones microfinancieras de la región. La Cooperativa ofrece créditos con tasas de intereses desde el 14%.
- Solvencia financiera a corto plazo dado una cartera sólida vigente a corto y largo plazo, siendo de 40 millones de córdobas al 31 de diciembre de 2017.
- La Cooperativa Caja Rural cuenta con capital de trabajo para las operaciones de corto plazo, siendo este de 9 millones de córdobas a diciembre de 2017. Este capital de trabajo se debe reinvertir en las operaciones principales de la Cooperativa que son principalmente el crédito y el ahorro.

- Las políticas internas están muy bien definidas, así como las funciones de los empleados las cuales están basadas en el organigrama de trabajo de la Cooperativa.

9.4.2 Debilidades

Una de las debilidades principales que tiene la Cooperativa Caja Rural, es que no cuenta con una central de riesgo para evaluar el nivel de endeudamiento de los clientes. Este aspecto es importante para corroborar la capacidad de pago de quienes solicitan créditos a corto y largo plazo.

Otra debilidad importante, es que debido a las pérdidas netas de los últimos tres períodos, la Cooperativa no ha encontrado un fondo internacional de impacto social con bajas tasas de interés. Actualmente están consiguiendo fondos con FEDECARUNA, SICSA Honduras y a tasas del 14%.

Debido a una reducción de la cartera en el año 2017 en comparación con el año 2015, también se redujeron los ingresos por intereses, por comisiones y por mantenimiento de valor. La disminución de los ingresos totales fue del 53% entre los dos períodos. Además, los gastos administrativos representan el 157% de los ingresos totales en el año 2017 reduciendo la utilidad neta.

Tabla 8. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Cooperativa Caja Rural Mano a Mano

Fortalezas	Debilidades
F1: Única Cooperativa en ofrecer los servicios de crédito y ahorro para diferentes sectores en la ciudad.	D1: No tienen central de riesgo.
F2: Tasas de crédito competitivas en comparación con las demás instituciones microfinancieras de la región.	D2: Los financiamientos vigentes son a tasas no favorables (14%).
F3: Solvencia a corto plazo.	D3: Pérdidas presentadas en los últimos tres años.
F4: Capital de trabajo para las operaciones de corto plazo.	D4: Reducción de ingresos por intereses y comisiones del 41%.
F5: Políticas internas y funciones de los empleados bien definidas.	D5: Altos gastos de administración, los cuales representan el 157% de los ingresos totales.
F6: Personal capacitado para desempeñar las funciones.	D6: 20% de insatisfacción en los colaboradores por las responsabilidades asignadas.
Oportunidades	Amenazas
O1: Exoneración de impuestos.	A1: LaFise Bancentro como competidor directo en el Municipio.
O2: Ofrecer el servicio de entrega de remesas, envíos de dinero y mesas de cambio de divisas.	A2: Instituciones microfinancieras ofertando productos similares a los de la Cooperativa.
O3: Oportunidad de acceder a nuevos financiamientos.	A3: Más reducciones en los ingresos por intereses y comisiones, debido a la falta de crecimiento en la actual cartera de crédito.
O4: Ampliación de la cartera de crédito.	A4: Surgimiento de los Comerciantes y Productores del norte.
O5: Asesorías técnicas al sector agrícola, pecuario y comercio.	

Fuente: Elaboración propia

9.4.3 Oportunidades

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Caja Rural Mano a Mano R.L, puede tomar ventaja de las siguientes oportunidades:

- La exoneración del impuesto anual sobre la renta que de acuerdo a lo establecido a la Ley de Cooperativas, se mantiene la exoneración hasta los 12 millones de córdobas de los ingresos brutos totales.
- El servicio de envío y entrega de remesas con Money Gram o Western Union ya que genera ingresos por comisiones, además aprovechar las mesas de cambio que generan ingresos por diferencial cambiario. Este servicio ya lo tuvieron hace algunos años y fue una fuente de ingresos significativa.
- Dados los resultados de las razones de liquidez, la Cooperativa tiene la oportunidad de buscar un nuevo financiamiento que permita ofrecer un producto nuevo planteado en el plan de mercadeo para la Cooperativa. Esto a su vez permitirá incrementar la cartera de crédito y generar utilidades.
- La oportunidad de dar un valor agregado a los productos ofrecidos por la Cooperativa con el fortalecimiento de las asesorías técnicas y financieras para el sector agrícola, pecuario y comercio que los diferencian de los competidores en el Municipio.

9.4.4 Amenazas

Las principales amenazas a la Cooperativa son las siguientes:

- Principal competidor en el Municipio LaFise Bancentro. Este banco ofrece más y/o mejores servicios que la Cooperativa; sin embargo los productos están dirigidos a un sector más exclusivo y con mayores ingresos mensuales.
- Las demás instituciones microfinancieras que tienen presencia en el Municipio ofertan productos similares a los de la Cooperativa. Estas también son catalogadas como un competidor directo.

- Una amenaza importante es la reducción en los ingresos totales, como se ha presentado la tendencia de los últimos tres años, debido a una reducción de la cartera solvente. Este suceso se puede presentar si no se buscan los fondos para incrementar la cartera de crédito.
- Dada la situación actual del país, pueden surgir nuevamente movimientos que incumplan con los pagos y que ya afectaron significativamente a la Cooperativa en el pasado.

9.4.5 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

En la elaboración de la Matriz EFI se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural. La matriz EFI se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las fortalezas y debilidades, considerando que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos

	PUNTUACIÓN
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4
MEDIA PONDERADA	2.5

Fuente: (Lanuza, 2018)

La estimación del peso será asignada de acuerdo al nivel de importancia de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la tabla N° 9 se presenta la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos

Factores	Peso	Puntuación	T. Ponderado
FORTALEZAS			
F1: Única Cooperativa en ofrecer los servicios de crédito y ahorro para diferentes sectores en el Municipio.	0.12	4	0.48
F2: Tasas de crédito competitivas en comparación con las demás instituciones microfinancieras de la región.	0.09	4	0.36
F3: Solvencia a corto plazo.	0.10	4	0.40
F4: Capital de trabajo para las operaciones de corto plazo.	0.06	4	0.24
F5: Bien definidas las políticas internas y funciones de los empleados.	0.06	3	0.18
F6: Personal capacitado para desempeñar las funciones.	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
D1: No tienen central de riesgo como parte de los procesos internos durante las solicitudes de crédito.	0.08	1	0.08
D2: Los financiamientos vigentes son a tasas no favorables (14%).	0.10	2	0.20
D3: Pérdidas netas presentadas en los últimos tres años.	0.10	1	0.10
D4: Reducción de ingresos por intereses y comisiones del 41%.	0.12	1	0.12
D5: Altos gastos de administración, los cuales representan el 157% de los ingresos brutos totales.	0.06	2	0.12
D6: 20% de insatisfacción en los empleados por las responsabilidades asignadas.	0.04	2	0.08
TOTALES	1		<u>2.57</u>

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la evaluación de la matriz de factores internos, indica que la Cooperativa puede aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades que están dentro de la institución, puesto que el total ponderado es 2.57, mostrado en la tabla No 10., resultado que está sobre el nivel de la media ponderada.

9.4.6 Matriz de evaluación Factores externos (EFE)

Este instrumento es utilizado para la evaluación de factores externos, el cual toma en cuenta las oportunidades y amenazas que tiene la Cooperativa en el Municipio de Waslala. Se evaluará mediante la asignación de un peso a cada una de las oportunidades y amenazas.

Tabla 11. Matriz de evaluación

	Puntuación
Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4
Media Ponderada	2.5

Fuente: (Lanuza, 2018)

Al igual que en la matriz EFI, las estimaciones del peso obedecen al nivel de importancia que reflejan cada una de las amenazas y oportunidades, y se asignan de manera tal que la sumatoria sea igual a 1.

El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la tabla N° 12 se presenta la matriz de evaluación de Factores Externos.

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos

Factores:	Peso	Puntuación	T. Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1: Exoneración de impuestos.	0.14	4	0.56
O2: Ofrecer el servicio de entrega de remesas, envíos de dinero y mesas de cambio de divisas.	0.10	3	0.30
O3: Oportunidad de acceder a nuevos financiamiento.	0.12	4	0.48
O4: Ampliación de la cartera de crédito.	0.10	4	0.40
O5: Dar valor agregado a los productos ofrecidos con asesorías técnicas y financieras al sector agrícola, pecuario y comercio.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
A1: LaFise Bancentro como competidor directo en el Municipio.	0.10	2	0.20
A2: Microfinancieras ofertando productos similares a los de la Cooperativa.	0.09	2	0.18
A3: Más reducciones en los ingresos por intereses y comisiones, debido a la falta de crecimiento en la actual cartera de crédito.	0.12	1	0.12
A4: Surgimiento de movimientos no pago, dada la inestabilidad política y económica del país.	0.13	1	0.13
TOTALES	1		<u>2.67</u>

Fuente: Elaboración propia

El resultado de evaluación de la matriz de factores externos, indica que la Cooperativa puede aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en el

entorno de la organización, con un total ponderado de 2.67 que está por encima de la media ponderada con un valor de 2.5.

9.4.7 Análisis Estructural del FODA

En el proceso de elaboración de estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, es imprescindible utilizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas), porque es una herramienta analítica que permite obtener un diagnóstico preciso del análisis del ambiente interno y externo, el cual tiene por objetivo la formulación de estrategias, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados de la investigación.

Oportunidades para maximizar fortalezas:

- E1: Realizar una búsqueda de financiamiento con fondos de impacto social y con bajas tasas de interés para las Cooperativas, como es el caso de Caja Rural Mano a Mano R.L, con el objetivo de incrementar la cartera de crédito actual con las tasa competitivas y condiciones actuales, acompañado de la inducción a la cultura de ahorro para todos los clientes. (O3, O4, F1, F2, F3, F4)
- E2: Ofrecer el servicio de envíos y entregas de dinero, así como las mesas de cambio que permitan generar más ingresos a la Cooperativa. (O1, O2, F5, F6)
- E3: Mantener y fortalecer el valor agregado a los productos crediticios y de ahorro, como las asesorías técnicas en campo y financieras para todos los clientes asociados a la Cooperativa. (O5, F5,F6)

Oportunidades para minimizar debilidades:

- E4: Aprovechar el estatus de exoneración de pago de impuestos por ingresos hasta los 40 millones de córdobas para ofrecer nuevos productos que permitan

generar mayores ingresos y reducir las pérdidas de los últimos tres años que han debilitado el patrimonio de la Cooperativa. (O1, O2, D3, D4)

- E5: Establecer un plan de reducción de gastos administrativos y que estos incrementen según el crecimiento de las operaciones de la Cooperativa. (O4, D5)
- E6: Implementar una central de riesgo que coadyuve a disminuir pérdidas por incumplimiento de pagos de los clientes e incrementar la cartera eficientemente. (O4, D1)

Fortalezas para minimizar amenazas:

- E7: Mantener los productos crediticios, que sean atractivos para los clientes con bajas tasas de interés y los términos que solicitan según el rubro al que están dirigidos. En el caso del sector agrícola, los términos son a corto plazo, y bajos intereses. Si los créditos son a largo plazo, los pagos son anuales. (F1, F2, A1, A2, A3)

Amenazas para minimizar debilidades:

- E8: Debido a la situación política y económica actual del país, restringir el acceso a créditos a personas vinculadas con el movimiento de Comerciantes y Productores del norte, dados los antecedentes de este. (A4, D1, D4)

9.4.8 Matriz de Impacto cruzado

Para la selección precisa de las estrategias, se plantea la matriz de impacto cruzado, mostrando la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto, los valores para la medición son los siguientes:

- Sin relación (0),
- Relación de influencia baja (1),
- Relación de influencia media (2)

- Relación de influencia alta (3)

Tabla 13. Matriz de impacto cruzado

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	MOTRICIDAD	
									ABSOLUTA	RELATIVA
E1		0	2	3	2	3	3	3	16	19%
E2	0		0	2	1	0	0	0	3	4%
E3	2	0		1	1	0	1	0	5	6%
E4	2	2	1		0	2	1	2	10	12%
E5	2	1	3	2		3	1	2	14	17%
E6	3	0	0	0	2		0	3	8	10%
E7	3	0	2	3	1	3		3	15	18%
E8	3	0	0	2	2	3	3		13	15%
ABSOLUTA	15	3	8	13	9	14	9	13	84	
RELATIVA	18	4%	10%	15%	11%	17%	11%	15%		100%
DEPENDENCIA	%									

Fuente: Elaboración propia

Encontrados los valores en la matriz de impacto cruzado, se procede a la construcción de la matriz de Motricidad-Dependencia, aquí se determinará el Área Motriz de las estrategias como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14. Motricidad, Dependencia

VARIABLES	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
E1	18%	19%
E2	14%	4%
E3	10%	6%
E4	15%	12%
E5	11%	17%
E6	17%	10%
E7	11%	18%
E8	15%	15%

Fuente: Elaboración propia

9.4.9 Determinación del área motriz

Después de realizada la puntuación con la relación que existe entre cada estrategia en los ejes horizontales y verticales de la matriz Motricidad-Dependencia, se obtuvieron las coordenadas para graficar cada cuadrante que representa lo siguiente:

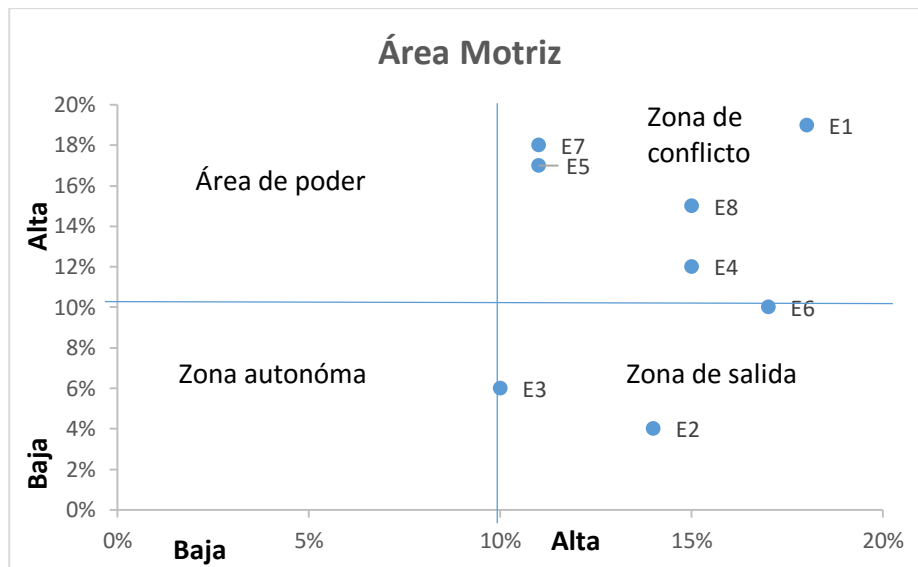


Ilustración 25. Área Motriz 2018. Fuente: Elaboración propia

9.5 Estrategias seleccionadas

Para la selección de las estrategias, se basó en la influencia que el sistema (la Cooperativa) ejerce en cada elemento que se mencionó en el análisis FODA o SWOT:

- **Área de Poder:** Este cuadrante constituye que hay alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, no se encuentra ninguna estrategia.
- **Zona de Conflicto:** Este cuadrante constituye alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, estas estrategias representan un reto; son muy motrices y muy dependientes, y la mayoría de las estrategias propuestas están en esta zona lo cual significa que todas ellas ejercerán un cambio del sistema a un nivel óptimo. Por tanto, se seleccionan:

E1: Realizar una búsqueda de financiamiento con fondos de impacto social y con bajas tasas de interés para las Cooperativas como Caja Rural Mano a Mano, con el

objetivo de incrementar la cartera de crédito actual con las tasas de interés competitivas y condiciones de Caja Rural, acompañado de los servicios de ahorro para todos los clientes.

E4: Tomar ventaja del estatus de exoneración de pago de impuestos por ingresos brutos hasta los 40 millones de córdobas para ofrecer nuevos productos que permitan generar mayores ingresos y reducir las pérdidas de los últimos tres años que han debilitado el patrimonio de la Cooperativa.

E5: Establecer un plan de reducción de gastos administrativos y que estos incrementen según el crecimiento de las operaciones de la Cooperativa.

E7: Mantener los productos crediticios, que sean atractivos para los clientes con bajas tasas de interés y los términos que solicitan según el rubro al que están dirigidos. En el caso del sector agrícola, los términos son a corto plazo, y con un solo pago a principal más intereses. Si los créditos son a largo plazo, los pagos son anuales.

Por otra parte se selecciona la estrategia seis aunque esté en el centro del cuadrante de la zona de conflicto y la zona de salida, ya que esta se considera importante para el cumplimiento de las demás estrategias de la zona de conflicto. Se recomienda evaluar constantemente estas estrategias.

E6: Implementar una central de riesgo que coadyuve a disminuir pérdidas por incumplimiento de pagos de los clientes e incrementar la cartera eficientemente.

- **Zona Autónoma:** En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema. En este caso no hay ninguna estrategia que está establecida en ese cuadrante, sin embargo la estrategia tres está en el centro del cuadrante de la zona autónoma y la zona de salida. Se selecciona en la zona autónoma, ya que no se considera clave para el funcionamiento del sistema.

E3: Mantener y fortalecer el valor agregado a los productos crediticios y de ahorro, como las asesorías técnicas en campo y financieras para todos los clientes asociados a la Cooperativa

- **Zona de Salida:** Este cuadrante constituye baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es por ello que se ha decidido implementar la siguiente estrategia:

E2: Ofrecer el servicio de envíos y entregas de dinero, así como las mesas de cambio que permitan generar más ingresos a la Cooperativa.

Lo anterior valora que todas las estrategias propuestas son vitales para el buen funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano.

9.6 Propuesta de plan de mercadeo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L.

En este acápite, se muestra un resumen de la situación del mercado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L., una descripción del mercado de la organización, así como las necesidades de los clientes por segmento de mercado. Se hace referencia a los productos ofertados por la Cooperativa y una revisión de la competencia. Todo esto con el objetivo de presentar la estrategia de mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L., se está preparando para ofrecer dos nuevos productos para los socios y no socios de la organización. Este producto le permitirá a la institución incrementar los ingresos por intereses y comisiones para generar utilidad. Además, podrán fidelizar los socios que también son clientes de otros bancos y otras instituciones microfinancieras, ya que con una mejor oferta les resultará más viable solicitar créditos.

El principal objetivo de este plan es obtener el financiamiento y lograr la colocación de USD150 mil en cartera de crédito a largo plazo y a una tasa de interés del 20% más 5% para gasto de comisiones. Se propone ofrecer los servicios de Agente Banpro, aprovechando que no hay otros bancos en el Municipio, a excepción de La Fise Bancentro.

9.6.1 Situación de marketing actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, fue fundada hace 18 años con el objetivo de satisfacer la demanda de los servicios financieros de los asociados y mejorar sus condiciones socioeconómicas. Los servicios que ofrecen la Cooperativa son de ahorro, crédito, capacitación, asistencia técnica y asesoría financiera.

Se propone la oferta de nuevos productos financieros que coadyuve a mejorar la rentabilidad de la Cooperativa así como contribuir a solidificar el patrimonio. Esto será por medio del incremento de la cartera y por ende de los ingresos por intereses y comisiones. Las investigaciones realizadas revelan que la competencia en el mercado de los servicios financieros ofrece tasas de intereses altas, en un rango de 22% hasta el 50% en dependencia de los casos y los tipos de créditos.

Esto representa una oportunidad para incrementar la fidelidad de los clientes, ya que según los resultados obtenidos de las encuestas, solamente el 10% de los encuestados son clientes exclusivos de la Cooperativa. Los demás clientes, también han tenido o tienen relaciones con el banco La Fise Bancentro y con otras instituciones microfinancieras en el Municipio de Waslala.

9.6.2 Descripción del mercado

El mercado de Caja Rural se compone en su mayoría de mujeres que tienen de 31 a 40 años de edad y de 41 años a 60 años. Estas clientas se dedican al magisterio, son amas de casa y comerciantes. Esto explica el nivel de ingreso que tienen por mes, siendo

de ocho mil uno a doce mil córdobas para las maestras. Los clientes de género masculino también están en ese rango de edad y de ingresos. Los servicios que demandan más son el acceso a créditos y ahorro. En la actualidad la mayoría de los clientes esperan que se mantengan el acceso a los créditos y al ahorro.

Los clientes y socios podrán seleccionar los plazos desde uno a cinco años. La tasa de interés que se va a ofertar con la nueva estrategia será del 20%, siendo más baja que la de la competencia. Esta tasa dependerá del tipo de fondo con el que se financie la cartera. Además, el producto no será enfocado solamente para mujeres como se ha hecho con algunos productos financieros en años anteriores, sino para ambos géneros y con el objetivo de incrementar la cartera en el sector agrícola, ya que actualmente se compone principalmente del sector comercio y vivienda.

Tabla 15. Necesidades correspondientes a cada segmento de mercado

<i>Segmento meta</i>	<i>Necesidades del Cliente</i>
<i>Ejecutivos, comerciantes, pequeños empresarios, amas de casa,</i>	<i>Mantener el servicio de acceso a los productos de crédito a corto y largo plazo, así como el acceso a planes de ahorro. Recibir capacitación acerca de finanzas personales y empresariales para mejorar las condiciones económicas de los socios a través del flujo de capital de trabajo.</i>
<i>Agricultores, ganaderos, comerciantes y otros que pueden ser estudiantes.</i>	<i>Mantener y expandir los programas de asistencia técnica en agricultura y ganadería, beneficiar a los productores con donaciones como el proyecto de plantas injertadas que ya se ejecutó en años anteriores. Otro segmento espera que se den más oportunidades de becas escolares y que los créditos estudiantiles sean con tasas de interés favorables. Los comerciantes, agricultores y ganaderos esperan que los bajos intereses se mantengan independientemente del riesgo del país y que los términos de los créditos sean como ellos solicitan y los desembolsos se gestionen con mayor rapidez.</i>

Fuente: Encuesta clientes de Cooperativa Caja Rural Mano a Mano R.L 2018

Dadas las necesidades de los clientes, se diseñó el producto que se va a posicionar en los próximos meses del año 2019 y que estará en operación hasta el año 2023. A partir de esta estrategia y de los resultados obtenidos, la Cooperativa evaluará la continuidad del producto. Sin embargo, este producto será a largo plazo debido al tipo de financiamiento que buscará la organización. Esto le permitirá realizar una recuperación de capital con mayor rapidez.

En este caso el producto se ofertará a todos los habitantes del Municipio de Waslala que sean asalariados, pequeños empresarios y agricultores. Se dará prioridad a los pequeños empresarios y agricultores con el objetivo de que aumenten su capital de trabajo y logren ser un poco más sostenibles para que crezcan conforme al rango de los créditos.

9.6.3 Revisión de la competencia

Después de haber realizado las entrevistas a la competencia, se analizó la información obtenida para determinar los principales competidores de la Cooperativa en el Municipio de Waslala. Estos son Fundeser, Fundenuse y FDL, que ofrecen algunos de los servicios crediticios similares a los de la Cooperativa, sin embargo las tasas de interés son mayores, siendo del 22% al 54%, dependiendo del propósito de los créditos.

Las instituciones microfinancieras mencionadas anteriormente, no captan ahorros de los clientes. Esto representa una ventaja competitiva para la Cooperativa al igual que las tasas de interés que son más bajas que las de la competencia.

Los servicios que ofrecen son créditos para mejora de vivienda, inversión, crédito asalariado, crédito de consumo, consolidaciones de deudas, mesas de cambio, pago de remesas con Western Union, pagos de energía eléctrica, servicio de agua potable, recargas claro, y venta de seguros principalmente el seguro de vida entre otros.

9.6.4 Objetivos y problemas.

Se han establecido objetivos desafiantes para los cinco años siguientes:

- Obtener el financiamiento de USD 150 mil dólares a largo plazo para colocarlos en cartera. Realizar el repago de principal más intereses a un plazo de cinco años para mejorar la rentabilidad de la organización. Así mismo, 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 a cuentas de ahorro, 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.
- Las dificultades que se pueden tener con este plan, sería no conseguir el financiamiento a una tasa favorable que permita ofertar un producto competitivo como se describió anteriormente.

9.6.5 Estrategia de marketing.

La estrategia de marketing de Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, se basa en un posicionamiento de diferenciación de producto. Los principales clientes y socios son profesionales (maestros o con puestos ejecutivos), agricultores y comerciantes con ingresos entres ocho mil y doce mil córdobas mensuales, que utilizan principalmente el producto del crédito para vivienda, ya sea remodelación y/o construcción; para el sector agrícola, comercio y de consumo o personales. Este segmento de mercado necesita que se mantengan los accesos a los productos de la Cooperativa y se otorguen los créditos según las condiciones en que los clientes solicitan en cuanto a plazo y monto.

Además, es importante mencionar que se ha dado prioridad a las mujeres por el impacto social que representa y por las exigencias de los fondos internacionales. La

cartera está compuesta principalmente por mujeres, sin embargo el objetivo con esta estrategia sería igualar las oportunidades 50-50 para ambos géneros.

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

9.6.6 Posicionamiento

Con la diferenciación del producto, se está posicionando como el servicio más conveniente y con valor agregado como la asistencia técnica para el sector agrícola. La estrategia de marketing se enfocará en una campaña para que los clientes conozcan los nuevos productos.

9.6.7 Estrategia de producto

El producto nuevo de crédito, se ofrecerá a largo plazo, con el objetivo de pagar el financiamiento a un plazo de cinco años. Al mantener el mercado actual e incrementarlo con nuevos clientes, permitirá una diferenciación del nombre de la organización que es la marca, reforzándose con la campaña de marketing de introducción de este nuevo producto.

9.6.8 Estrategia de precio

El nuevo producto se lanzará con una tasa de interés del 20% a largo plazo. Esta tasa de interés es más baja que la provista por la competencia y será una estrategia para atraer a nuevos clientes y tomar más participación en el mercado.

9.6.9 Estrategia de distribución y comunicaciones de marketing

La estrategia de distribución consiste en llegar a clientes potenciales a través de las visitas de los técnicos en las áreas rurales y urbanas. En el área rural para llegar a los agricultores, maestros y en el área urbana con los pequeños empresarios o dueños de negocios.

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.

9.7 Plan Organizacional

En ese acápite se describe la estructura organizacional de la Cooperativa, el equipo de trabajo que lleva a cabo todas las actividades y el marco legal. Esta información fue obtenida de los instrumentos que se analizaron previamente.

A continuación se presenta el organigrama de la Cooperativa:

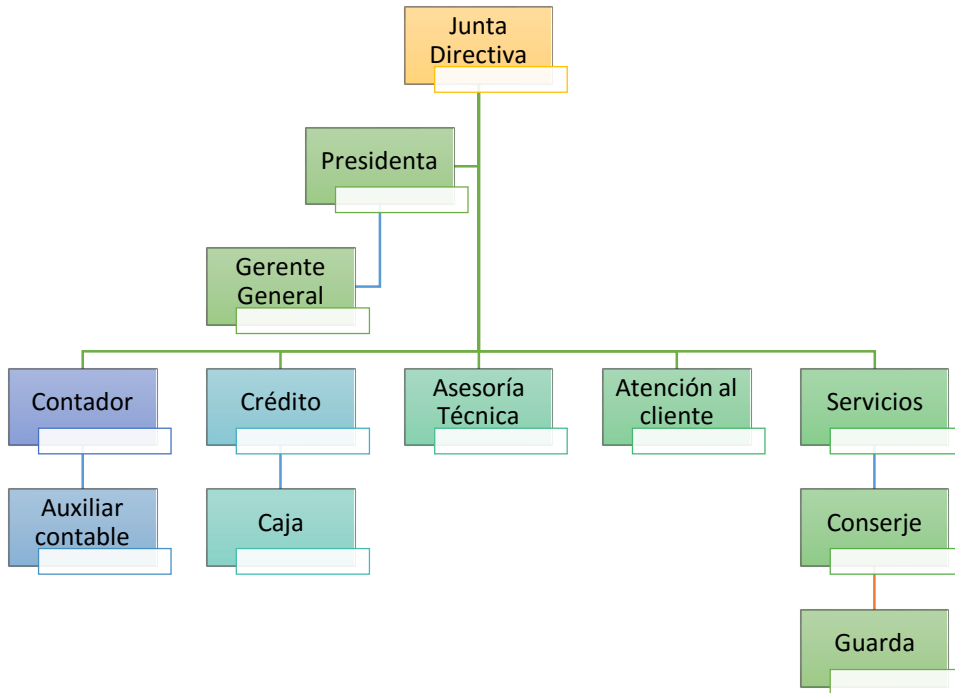


Ilustración 26. Organigrama institucional. Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior se muestran los cargos actuales de la Cooperativa. Las responsabilidades de cada cargo están explícitas en el manual de funciones de la Cooperativa, lo que se pudo corroborar mediante formato de revisión documental (ver anexo no. 5). Los colaboradores están claros de sus funciones y responsabilidades según encuesta aplicada. Ver anexo no. 4.

- Junta directiva: La junta directiva se encarga de aprobar decisiones de manera interna de la Cooperativa. Aprueban los créditos y se reúnen una vez por semana. Las decisiones más importantes se toman durante las asambleas que se celebran una vez al año.
- Presidenta: Este cargo es elegido por la junta directiva para ejercer las funciones de vigilancia y toma de decisiones referente a las operaciones de la organización, contrataciones de personal junto con el gerente, y todo lo relacionado a la ley laboral.

- Gerente: Es la máxima autoridad después de la presidenta. Encargada de supervisar las operaciones administrativas, contables y financieras. Además, es quien toma el liderazgo en los proyectos nuevos que están emprendiendo como la comercialización de cacao y de café pergamino. Encargada de contrataciones y despidos junto con la presidenta.
- Contador: Administra los recursos financieros de la Cooperativa, elaborar estados financieros para las asambleas, junta directiva y declaración anual de impuestos. Además se encarga de los análisis de riesgos y financiamientos.
- Crédito: La encargada actual de esta área, ejecuta las solicitudes de créditos de los clientes y las presenta a la junta directiva para su aprobación, maneja la cartera de crédito a detalle y analiza los índices de pago de los clientes. Esta persona sería quien esté a cargo de la central de riesgo.
- Asesoría técnica: Capacitaciones a los productores en campo para mejorar los procesos agrícolas y pecuarios.
- Atención al cliente: Recibir solicitudes e inquietudes de los clientes para llevarlas al departamento indicado que pueda proveer una respuesta.
- Conserje y guarda: limpieza de las oficinas y vigilancia durante día y noche.

9.7.1 Marco Legal de la empresa

La empresa está constituida legalmente como una Cooperativa “ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural de Responsabilidad Limitada “Mano a Mano”, de Capital y Asociados Variable, fue constituido el 31 de enero del año 2000 y el 17 de marzo del 2000 se le otorgó Personería Jurídica mediante Resolución No. 2033-2000 del Ministerio del Trabajo, Dirección General de Cooperativas” y regulada actualmente por el MEFFCCA. Además se pudo corroborar el acta constitutiva mediante la revisión documental y por información de los empleados se conoce que es de una estructura organizacional vertical con una sola sede.

En cuanto a los salarios, ya están establecidos por la Cooperativa, únicamente el 20% de los trabajadores no están satisfechos con las responsabilidades asignadas y salarios. Se debe hacer una valoración de las funciones tomando en cuenta el salario devengado y las responsabilidades asignadas.

9.8 Plan financiero

En este acápite se presenta un análisis para conocer la rentabilidad de los nuevos productos propuestos en el plan de mercadeo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, mediante la elaboración de los estados financieros que son flujo de efectivo, estado de resultados, balance general, razones financieras y flujo neto de efectivo.

Se realizó una proyección para cinco años, determinándose los ingresos por intereses y comisiones de los nuevos productos, gastos por intereses del nuevo financiamiento y reducción del principal o amortización de la deuda.

9.8.1 Inversión total del Plan de Negocio

La inversión total se refiere al capital que la empresa necesita para iniciar sus operaciones, tomando en cuenta el total de las inversiones fijas, costos operativos e inversión para un nuevo producto. Para realizar este cálculo, se prorateó la deuda que se está recomendando adquirir para ofrecer el nuevo producto. El resultado fue del 10%.

Tabla 16. Inversión total

Inversión Total			
Inversión Fija	C\$ 545,901.52	10%	C\$ 54,590.19
Capital de trabajo	C\$ 5,542,109.47	10%	C\$ 554,210.95
Inversión en nuevo producto de cartera	C\$ 4,920,000		C\$ 4,920,000
	Total		C\$ 5,528,801.14

Fuente: Elaboración propia

La inversión fija corresponde a los activos fijos totales al 31 de diciembre de 2018 por el margen de prorrato para el producto específico. El capital de trabajo se calculó en baso a los costos operativos anuales de la Cooperativa del año base multiplicándose por el porcentaje de prorrato correspondiente. A esto se le suma la inversión para el producto nuevo de crédito, para un total de C\$ 5, 528,801.14.

9.8.2 Amortización de la deuda

Se plantea adquirir un financiamiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano, con el que será posible generar más ingresos por intereses y comisiones a la organización. El monto del crédito corresponde a 150 mil dólares y se buscará una tasa de interés del 8%. En la siguiente tabla se presenta la amortización de la deuda, pago a principal y pago de intereses. La garantía para el crédito será la cartera vigente.

Tabla 17. Amortización de la deuda

Año	Interés	Pago mensual	Pago al principal	Saldo
0				4,920,000.00
1	393,600.00	1,232,245.76	838,645.76	4,081,354.24
2	326,508.34	1,232,245.76	905,737.42	3,175,616.83
3	254,049.35	1,232,245.76	978,196.41	2,197,420.42
4	175,793.63	1,232,245.76	1,056,452.12	1,140,968.29
5	91,277.46	1,232,245.76	1,140,968.29	0.00

Fuente: Elaboración propia

Además se calcularon los ingresos por intereses al ejecutarse el nuevo fondo y los ingresos por comisiones. En la tabla no. 18 se puede observar que el ingreso total de intereses para los cinco años será de C\$ 3, 305,740.70 y el ingreso por comisiones de C\$ 246,000.00.

Tabla 18. Cálculo de ingresos por intereses y comisiones

Año	Interés	Pago mensual	Pago al principal	Saldo	Comisiones
0				4,920,000.00	
1	984,000.00	1,645,148.14	661,148.14	4,258,851.86	33057.41
2	851,770.37	1,645,148.14	793,377.77	3,465,474.09	39668.89
3	693,094.82	1,645,148.14	952,053.32	2,513,420.77	47602.67
4	502,684.15	1,645,148.14	1,142,463.99	1,370,956.78	57123.20
5	274,191.36	1,645,148.14	1,370,956.78	0.00	68547.84
	3,305,740.70				246000.00

Fuente: Elaboración propia

9.8.3 Flujo de caja

Se elaboró el flujo de caja proyectado para cinco años tomando como base el flujo de caja del año 2018 y el crédito que se gestionará para 2019. Las proyecciones se hicieron tomando en cuenta el crecimiento económico de Nicaragua en los últimos años que ha sido del 5%.

Además se incluyó una segunda fase de un financiamiento que ya se gestionó por parte de la Cooperativa, siendo SICSA Fase II. Este flujo de caja, se utilizó para elaborar el balance general proyectado utilizando los saldos de efectivo del flujo para incorporarlos al balance en la cuenta de efectivos de caja y bancos. Ver anexo no. 8.

Tabla 19. Saldo final de efectivo a diciembre 2018

FUENTE	CORDOBAS	DOLARES
Caja	292,283.91	8,911
Bancos	7,924,305.41	241,595
Inv. /Val.	44,068.80	1,344
32.8000	8,260,658.12	251,850

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra el saldo de efectivo en caja y bancos a diciembre 2018, incluyendo el nuevo financiamiento.

9.8.4 Estado de resultados

El estado de resultados incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que incurrió en sus operaciones, para finalmente mostrarnos el resultado: ganancias o pérdidas del plan de negocios.

Para la realización del estado de resultados se tomó el margen de crecimiento económico del país que es del 5%. Se proyectaron los ingresos con estos porcentajes y se sumaron los ingresos por intereses y comisiones generados con el nuevo fondo. Además, se sumaron las comisiones que se podrían generar con el servicio propuesto de Agente Banpro. En cuanto al servicio de remesas, ya estaba incluido en el año base, por tanto se proyectó un crecimiento del 5%.

Respecto a los gastos financieros, al igual que los ingresos, se proyectó un incremento del 5% para los próximos cinco años. En el caso del nuevo préstamo se sumaron los intereses que se pagarán por ese crédito a cinco años.

Debido a los altos gastos operativos, se propone una reducción de gastos del 18.49% en el caso de gastos administrativos, y del 41% para los gastos de organización; ya que estos gastos representaron el 165% de los ingresos en el año base.

Se puede observar en el estado de resultados proyectado que el margen bruto aumenta 3.59 veces para el año 2023 en comparación al año base. Ver anexo no. 9.

Después de haber calculado el margen bruto, se deducen los costos y gastos operativos y se suman o restan otros ingresos/otros gastos; con la finalidad de calcular la utilidad neta. En el anexo no. 9, se muestra la utilidad neta para los cinco años proyectados, presentando utilidades para el segundo año e incrementando hasta llegar a C\$ 641,289.94 de utilidades netas. Cabe mencionar que la Cooperativa reducirá una pérdida de -1.9 millones de córdobas para iniciar a generar utilidad en el segundo año de proyección.

9.8.5 Balance General

El balance general muestra el estado financiero de la empresa y está conformado por las cuentas de activos, pasivos y patrimonio. Se utilizó el resultante de efectivo del flujo de caja, y se proyectó un crecimiento en cartera del 5% con una provisión para cuentas incobrables estable. Se tomó en cuenta la depreciación anual para continuar depreciando los activos fijos. Al igual que los terrenos, los valores de los activos obtenidos por recuperación de créditos se consideraron estables.

En cuanto a las deudas se incluyó la amortización de la deuda nueva y con las demás líneas de crédito se proyectó un 5% por mantenimiento de valor, ya que esas líneas de crédito se están renovando cada año.

Respecto al patrimonio, se proyecta un crecimiento de las reservas, donaciones y capitalización o capital ganado. Como se muestra en el anexo. No 10, las sumas de los activos totales son iguales a la sumatoria de pasivo total más patrimonio.

9.8.6 Razones Financieras

Las razones financieras, son indicadores que se utilizan para medir el desempeño financiero de una empresa, la liquidez, la rentabilidad y la deuda.

Haciendo referencia a la liquidez de los estados financieros proyectados, se puede observar en el anexo no. 11 que la organización cuenta con capital de trabajo para las operaciones de corto plazo. La razón de capital de trabajo es de 12 millones de córdobas para el año 2023. Esta razón incrementa el 48% respecto al año base.

La organización muestra el mejor resultado del indicador de solvencia en el último año proyectado, siendo la razón de solvencia de 2.25. Esto significa que por cada córdoba de deuda, la empresa tiene 2.25 córdobas para hacer frente a lo adeudado a corto plazo. La

razón de liquidez inmediata sería favorable para este mismo año, siendo de 0.37, por encima del promedio aceptable que es 0.30.

Respecto a las razones de deuda o apalancamiento, resultarían muy favorables siendo el índice de solidez de 1.76 para el último año. Esta razón incrementó de 2018 a 2023. Este resultado se interpreta muy similar a la razón de solvencia, con la diferencia que la capacidad de pago de la empresa será de 1.76 córdobas por cada córdoba adeudado a largo plazo. Además el nivel de endeudamiento en relación a los activos totales, sería muy favorable del 56.67%, valor que disminuiría en el transcurso de los años de operación hasta 2023.

La razón de propiedad sería favorable al finalizar la proyección con un resultado de 43%. Por otra parte, para la razón deuda capital se proyecta una reducción favorable hasta 1.31, dado el incremento del patrimonio total de 2.87 veces (187%) en relación al año base.

Por otra parte, se puede inferir que las razones de rentabilidad mejorarían considerablemente porque ya no serían negativas sino positivas dada las utilidades que se obtendrían a partir del año 2020. Ver razones de rentabilidad en el anexo no. 11.

9.8.7 Flujo neto de efectivo

Para evaluar la viabilidad de los productos propuestos, se elaboró el flujo neto de efectivo con el objetivo de calcular los indicadores Valor Presente Neto (VPN o VAN), Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio Costo y Periodo de Retorno de la Inversión (PRI).

A continuación se presenta el flujo de efectivo para los años 2019 a 2023.

Tabla 20. Flujo neto de efectivo 2019-2023

Rubros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos totales		1,918,205.55	1,936,817.03	1,957,350.81	1,980,101.34	2,005,417.48
Costos totales		291,000.00	291,000.00	291,000.00	291,000.00	291,000.00
Depreciación		2,442.46	2,442.46	2,442.46	2,442.46	2,442.46
Amortización del diferido		0.00	0.00	0.00		
Costos financieros		393,600.00	326,508.34	254,049.35	175,793.63	91,277.46
Utilidad gravable neta		1,231,163.09	1,316,866.23	1,409,859.00	1,510,865.25	1,620,697.56
Impuestos I. R. 30%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad neta		1,231,163.09	1,316,866.23	1,409,859.00	1,510,865.25	1,620,697.56
Depreciación		2,442.46	2,442.46	2,442.46	2,442.46	2,442.46
Amortización del diferido		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor residual						29,497.90
Costo de inversión	5,528,801.14	-				
Créditos recibidos	4,920,000.00					
Amortización del principal		838,645.76	905,737.42	978,196.41	1,056,452.12	1,140,968.29
Flujo neto de efectivo	-608,801.14	394,959.79	413,571.27	434,105.05	456,855.58	511,669.62

Fuente: Elaboración propia

El Valor Presente Neto (VPN) se determinó, tomando en cuenta la TMAR, flujo neto de efectivo del año 1 al 5 y el flujo neto de efectivo del año de apertura, por ende, se obtuvo el siguiente resultado: **C\$ 1,140,115.90**, este valor representa el valor que tendrá el proyecto con los productos nuevos el día de hoy. El proyecto claramente se acepta ya que el criterio de selección del VPN es si:

VPN \geq 0 el proyecto se acepta.

VPN \leq 0 el proyecto se rechaza

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento que se tomó en cuenta para elaborar el cálculo del VPN, fue del 8%; tomando en cuenta que la inflación del país es del 5% y un premio al riesgo del 3% dado el rubro de las cooperativas ya que son sin fines de lucro.

El resultado que se obtuvo con respecto a la tasa interna de retorno fue del **62.83%**, esto se entiende como una tasa máxima en la que la empresa puede llegar para endeudarse con el financiamiento del proyecto, sin generar pérdidas. En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el VAN de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Para determinar la relación Beneficio Costo se calculó mediante una división entre VPN de ingresos que relaciona TMAR y los ingresos de operación del año 1 al 5, cuyo valor es de C\$ **7, 810,719.89** y VPN de egresos como se muestra en la tabla 20, que relaciona los costos de operación y los costos financieros, cuyo valor es de **C\$ 7, 728,060.52**, por lo que se obtuvo el siguiente resultado: **1.010696**, siendo este resultado aceptable ya que el resultado es mayor que 1, por tanto por cada córdoba invertido se obtiene **C\$ 0.010696** córdobas de ganancias.

Tabla 21. Cálculo VPN Egresos

Calculo de VPN de los Egresos en miles de córdobas					
Costos	291,000.00	291,000.00	291,000.00	291,000.00	291,000.00
intereses	393,600.00	326,508.34	254,049.35	175,793.63	91,277.46
Total	684,600.00	617,508.34	545,049.35	466,793.63	382,277.46
egresos					
VPN	C\$7,728,060.52				
Egresos					

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al periodo en el que se recupera la inversión, para realizar este cálculo se procede a lo siguiente: primeramente la inversión inicial que corresponde a **608,801.14** se le resta el flujo neto de efectivo del año 1 que es **C\$ 394,959.79** obteniendo que aún falta por recuperar **C\$ 213,841.35**, teniendo este valor se procede a restarse del flujo de efectivo del segundo año. Luego se divide entre el flujo total del segundo año resultando 0.5170, para calcular en cuántos meses se recuperará la cantidad que faltará por recuperar. Este dato se multiplica doce meses, y se obtiene **6.2047**, que significa seis

meses. Se procede a restarle seis para obtener el número de días multiplicando 0.2047 por treinta, que da como resultado seis días **(6.1417)**.

En conclusión, el periodo de retorno de la inversión de Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L será de un año, seis meses y 6 días.

X. CONCLUSIONES

En este acápite se presentan las conclusiones después de haber finiquitado el desarrollo de la presente investigación y propuesta de plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L.

Respecto a la identificación del mercado actual de la Cooperativa, se obtuvo que la cartera o clientes son principalmente mujeres siendo el 68% de los encuestados, que el 35% de los clientes tiene un rango de edad entre 31-40 años y otro 35% tiene de 41 a 60 años. Se pudo corroborar que el 48% de los encuestados tiene educación universitaria. Las ocupaciones que más destacan entre los clientes son el magisterio, ejecutivo, ama de casa, agricultor y comerciante. Se identificó el nivel de ingresos de los clientes, siendo el 27.5% de ellos quienes perciben un ingreso mensual entre 8001 y 12000 córdobas.

La ocupación se relaciona con la estructura de la cartera vigente en cuanto al sector al que están dirigidos los servicios de crédito. 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 que se dedican a la agricultura son quienes demandan el crédito para el sector agrícola; y los comerciantes demandan el crédito para este sector.

Finalmente, se obtuvo que el 10% de los encuestados son clientes exclusivos de la Cooperativa. El 90% de los clientes tienen acceso a los servicios de otras instituciones microfinancieras y del banco La Fise Bancentro. Adicionalmente, los servicios más demandados por los clientes son el crédito y el ahorro, dado el nivel de ingresos de los socios de la Cooperativa.

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, con un nivel de reconocimiento de la gerencia a las labores de los colaboradores

aceptable. El 10% del personal está insatisfecho con las responsabilidades asignadas y otro 10% de ellos se encuentran altamente insatisfecho con esta variable.

Se corroboró que todos los procesos de estructura organizacional sean llevados de acuerdo a la Ley Laboral de Nicaragua. Estos aspectos le permitirán a la organización implementar exitosamente la propuesta del plan de negocios.

El análisis financiero de la Cooperativa, demostró que el contador realiza los procesos contables requeridos, elaborando los estados financieros cada año para analizar la rentabilidad de la Cooperativa.

Se puede inferir que la organización ha presentado pérdidas en los últimos tres años, debido a los altos gastos financieros y operativos descapitalizando la entidad, por lo que la razón deuda capital no es favorable siendo de 3.34. Sin embargo, la Cooperativa presentó capital de trabajo para las operaciones de corto plazo, solvencia, liquidez y un indicador aceptable de endeudamiento.

Por las razones antes mencionadas, se diseñó la propuesta de plan de negocios de obtener un financiamiento de 150 mil dólares para incorporar dos productos nuevos a la Cooperativa, que son préstamos a largo plazo con una tasa de interés del 20% para el sector comercio, agrícola y profesionales (maestros) y la implementación del Agente Banpro que generará más ingresos por comisiones a la Cooperativa. Con estos 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 de los nuevos productos financieros es viable y que genera utilidad a partir del segundo año de operación.

XI. RECOMENDACIONES

Para lograr una exitosa implementación del plan de negocios y generar una utilidad de las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano R.L, se recomienda lo siguiente:

- Aplicar las estrategias resultantes del análisis FODA matricial, con las que se obtendría utilidad de las operaciones de la Cooperativa, a través del posicionamiento de nuevos productos financieros, promover la cultura del ahorro entre los clientes y los clientes potenciales, la implementación de un plan de reducción de gastos operativos, mantener la oferta de los productos con los que están trabajado, implementar la central de riesgo, mantener las asesorías a los asociados y reactivar el servicios de remesas.
- Implementar el plan de negocios que se presentó en esta investigación que incluye las estrategias antes mencionadas y que generaría una utilidad positiva a partir del segundo año de ejecución del plan.
- Se recomienda prestar atención al 20% de los colaboradores que no están satisfechos con las funciones asignadas. Esta recomendación ayudaría a fortalecer el clima organizacional y a generar un mayor nivel de compromiso por parte de los colaboradores con la Cooperativa.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Sandoval Caraveo , M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias económicas administrativas*, 78-82.
- 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>
- Barquero, F. R. (2005). *Microfinance in the Agricultural Frontier: Women's Empowerment in Waslala*. Managua: EDISA.
- Blandón, M. E., & Granera, J. A. (2016). *Módulo de estadística aplicada II edición*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí.
- Blank , L., & Tarquin, A. (2006). Ingeniería económica 6ta Edición. En L. Blank, & A. Tarquin, *Ingeniería económica 6ta Edición* (págs. 334-335). México: Ed. McGrawHill.
- Dumrauf , G. (2010). *Finanzas Corporativas, un enfoque Latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Ecón , V., Alejo Palacios, M. G., & Paucar Córdova, A. M. (2010). *Plan de negocios para la Creación de un Sistema de Ahorro Programado para estudios de tercer nivel, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda. de la Ciudad de Loja*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Nacional de Loja: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/4388>
- Economipedia . (s.f.). *Valor Actual Neto (VAN)*. Obtenido de Economipedia: Haciendo fácil la economía: <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Ecured. (20 de Junio de 2017). *Waslala*. Obtenido de Ecured, conocimiento con todos y para todos: [https://www.ecured.cu/Waslala_\(Nicaragua\)](https://www.ecured.cu/Waslala_(Nicaragua))
- Enciclopedia Financiera . (s.f.). *Tasa Interna de Retorno*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- Escalona, I. (s.f.). *Investigación de mercados*. Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml>

Feedback Networks . (25 de Agosto de 2017). *Feedback Networks* . Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

Flores, E. (Dos de Enero de 2008). *Análisis FODA: Definición, características y ejemplos*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.

Gómez Villarraga, F. (2006). Flujos de efectivo en el contexto de la ecuación económica de continuidad. *Revista Equidad y Desarrollo no. 6*, 121-137.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). Obtenido de Metodología de la Investigación: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494799271&Signature=Sp5BjHkuyL3AKFyaJpaejVfxC%2B8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf>

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

InfoGroup, B. C. (12 de Enero de 2017). *The American Barista Coffee School* . Obtenido de The American Barista Coffee School : <http://espresso101.com/newsletter/388>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Décimocuarta Edición*. Estado de México: Pearson Education Inc.

Lanuza, J. (2018). *Plan estratégico administrativo para Farmacia Fiallos, período 2018-2021*. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería.

Lanzagorta, J. (13 de Febrero de 2013). *Por qué es importante hacer un plan de negocios?* Obtenido de Planea tus finanzas: <https://planeatusfinanzas.com/importante-hacer-plan-de-negocios/>

López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero, Cochabamba* , v. 09, n. 08, p. 69-74, 69-84.

Merton , R., & Bodie, Z. (1999). *Finanzas*. México: Prentice Hall.

México, P. (2014). *Pro México Inversión y Comercio* . Obtenido de Pro México Inversión y Comercio : <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/importancia-de-un-buen-plan-de-negocios.html>

Microfinanzas, P. d. (14 de Enero de 2017). *Portal de Microfinanzas*. Obtenido de Portal de Microfinanzas: <https://www.microfinancegateway.org/es/pa%C3%ADs/nicaragua>

- Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI 5a. edición*. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de CEF.- Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Nárvaez Sánchez, A., & Nárvaez Ruiz, J. A. (2006). *Contabilidad I Sexta Edición*. Managua: Ediciones A.N.
- Navarro Zeledón, M. (s.f). *Guía del Plan de Negocios_Asignatura Desarrollo Empresarial*. Estelí.
- NU. CEPAL. Unidad de Estudios del Desarrollo, Swedish International Development Cooperation Agency. (Diciembre de 2009). *La industria microfinanciera en Nicaragua: el rol de las instituciones de microfinanzas*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL): <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5197-la-industria-microfinanciera-nicaragua-rol-instituciones-microfinanzas>
- Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). (Abril de 2000). *Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE)*. Obtenido de PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO DETALLISTA/ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>
- 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.
- Sánchez, M. J. (15 de Junio de 2016). *Aporte de las microfinancieras a la economía*. Obtenido de El Nuevo Diario: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/395364-aporte-microfinancieras-economia/>
- Schlemenson, A. (1998). Análisis Organizacional y empresa unipersonal. En A. Schlemenson, *Análisis Organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: PAIDOS.
- Schlemenson, A. (2014). Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal en PYMES y Empresas de familia. En A. Schlemenson, *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal en PYMES y Empresas de familia*. Buenos Aires: Granica.
- Siempre Ideas. (s.f.). *Análisis de factibilidad*. Obtenido de Siempre Ideas : <http://siempreideas.com/fact.html>
- Terry, T. (s.f). *What is a Business Plan?* Obtenido de Business Plans: <http://articles.bplans.co.uk/writing-a-business-plan/what-is-a-business-plan/384>
- Trabajo de Club Planeta . (s.f). *Estudio de la competencia y estrategia*. Obtenido de Club Planeta: http://www.trabajo.com.mx/estudio_de_la_competencia_y_estrategia.htm

- United Nations Development Programme, s.f. (s.f.). *Etapa de Desarrollo de una APP – Preparación del plan de negocios*. Obtenido de United Nations Development Programme: http://pppue.undp.2margraf.com/es/14_2.htm
- 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
- Videa Merlo, E. (2016). *Posicionamiento de la marca Isnaya versus la competencia en el mercado de productos naturales de la ciudad de Estelí durante el año 2015*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Unan-Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria Farem-Estelí.
- Weinberger Villarán, K. (Junio de 2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú.
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. México D.F: McGraw Hill Companies, Inc.

XIII. ANEXOS

1- Estudio de la competencia

Instrumento No. 1 Estudio de la competencia-entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Dirigido a: Competidores y personal de servicio a cliente .

Objetivo de la entrevista: *Este instrumento de investigación se diseñó con el propósito de contribuir al desarrollo de tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial "Plan de negocios para la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano ubicada en la ciudad Waslala-RACN, Nicaragua proyectado a los años 2019-2023". Esta entrevista corresponde al objetivo específico "Identificar el mercado existente al que están dirigidos los productos y/o servicios de la Cooperativa basados en un estudio de mercado".*

1. *¿Qué tasa proveen u ofrecen para préstamos? ¿Cuentas de ahorro?*

2. *Mencione características que los hagan diferentes a sus competidores*

3. *¿A qué sectores están dirigidos principalmente sus productos?*

Especificar los sectores:

4. ¿Cómo valora la calidad de los servicios en relación con los servicios de la competencia en la región?

- | | |
|----------|-------------------------|
| <i>1</i> | <i>Calidad superior</i> |
| <i>2</i> | <i>Calidad media</i> |
| <i>3</i> | <i>Calidad inferior</i> |

5. ¿Cuáles son los servicios que están ofertando actualmente?

2- Estudio de los clientes

Encuesta No. 2 Estudio de los clientes



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Dirigido a: Clientes de la Cooperativa

Objetivo de la encuesta: Este instrumento de investigación se diseñó con el propósito de contribuir al desarrollo de tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial "Plan de negocios para la Cooperativa Mano a Mano ubicada en la ciudad Waslala-RACN, Nicaragua proyectado a los años 2019-2023".

El objetivo de esta encuesta es el aporte a un estudio de mercado de la cooperativa, siendo en este caso los clientes a los que están dirigidos los servicios.

Estimado colaborador: Se le agradece especialmente por la voluntad de colaboración en responder las siguientes preguntas que servirán como fundamento para realizar la segmentación de Mercado de la Cooperativa.

I. Segmentación de mercado

1. Sexo del encuestado

Masculino

Femenino

2. Edad

21-30 años

31-40 años

41-60 años

3. Nivel académico

Educación primaria

Educación secundaria

Educación universitaria

Analfabeto

4. *Ocupación del encuestado*

- Ama de casa*
- Agricultor*
- Ejecutivo*
- Negocio propio*
- Maestro*
- Ganadero*
- Comerciante*
- Otros:*

5. *Ingreso promedio*

- a. *0-2,500 córdobas*
- b. *2501- 4000 córdobas*
- c. *4001- 6000 córdobas*
- d. *6001- 8000 córdobas*
- e. *8001-12000 córdobas*
- f. *12001-18000 córdobas*
- g. *18001-24000 córdobas*
- h. *24001 a más córdobas*

6. *Lugar de procedencia*

- 1. *Waslala*
- 2. *Siuna*
- 3. *La Dalia*
- 4. *Rancho Grande*
- 5. *Matagalpa*
- 6. *El Cuá*

II. *Acceso a los servicios financieros.*

7. *¿Tiene acceso a la banca comercial?*

- Sí*

No

8. ¿Alguna vez ha utilizado servicios financieros de una microfinanciera/cooperativa?

Sí

No

Si la respuesta es no, fin de la encuesta

9. ¿Qué servicios crediticios ha utilizado?

Prestamos

Cuentas de ahorro

Tarjetas de créditos

Certificados a plazo fijo

Cuentas corrientes

10. ¿Qué tipos de préstamos ha realizado?

Préstamos para construcción de vivienda

Préstamos personales

Préstamos para mejora/remodelación de viviendas

Préstamos para capital de trabajo

Préstamos para vehículos

11. ¿Por cuánto tiempo ha utilizado los siguientes servicios?

Servicios	6 meses	1 año	3 años	5 años	Más de cinco años
Cuentas de ahorro					
Tarjetas de crédito					
Certificados a plazo fijos					
Cuentas corrientes					
Préstamos					
Otros					

12. ¿Cuáles son los beneficios que busca como cliente de la Cooperativa?

3- Estudio financiero

Instrumento No. 3 Estudio financiero



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Dirigido a: Personal administrativo (Contador, Financiero, Auxiliar contable)

Objetivo de la entrevista: *Este instrumento de investigación se diseñó con el propósito de contribuir al desarrollo de tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial "Plan de negocios para la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano ubicada en la ciudad Waslala-RACN, Nicaragua proyectado a los años 2019-2023". Esta entrevista contribuirá al objetivo específico que es evaluar los aspectos económicos y financieros de la Cooperativa para elaborar el plan de negocios.*

1. *¿Realizan análisis financieros? Si la respuesta es sí, pasa a la siguiente pregunta. Si la respuesta es no, pasa a la pregunta no. 4*

Sí

No

2. *Herramientas que utilizan para análisis de estados financieros*

Análisis Horizontal

Análisis Vertical

Ratios Financieros

3. *Frecuencia con que se elaboran los análisis*

Mensual

Bimensual

Trimestral

Semestral

Anual

4. *¿Por qué utilizan esa frecuencia de análisis?*

5. *¿Conoce la situación de la empresa en cuanto a: Liquidez, endeudamiento y rentabilidad?*

Sí

No

6. *Si la respuesta es sí, responder:*

Nivel de liquidez:

Nivel de endeudamiento:

Nivel de rentabilidad:

7. *Fuentes de financiamiento de la empresa*

Capital propio

Préstamos

Otros

8. *¿Tiene objetivos estratégicos financieros?*

Si la respuesta es sí, continuar con la siguiente interrogante.

Sí

No

9. *Frecuencia de revisión de los objetivos estratégicos financieros:*

Mensual

Bimensual

Trimestral

Semestral

Anual

10. *¿Realizan Proyecciones Financieros? Si la respuesta es sí, pasa a la siguiente pregunta.*

Sí

No

11. *Herramientas que utilizan para proyecciones:*

Flujos de cajas

Balance general

Estado de pérdidas y ganancias

12. *Frecuencia de elaboración de proyecciones:*

Anual

Cada dos años

Cada tres años

Cada cinco años

Otros

4- Estudio Organizacional

Instrumento No. 4 Estudio Organizacional



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Dirigido a: Todo el personal

Objetivo de la entrevista: *Este instrumento de investigación se diseñó con el propósito de contribuir al desarrollo de tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial "Plan de negocios para la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano ubicada en la ciudad Waslala-RACN, Nicaragua proyectado a los años 2019-2023". Esta entrevista contribuirá a realizar un análisis organizacional de la Cooperativa para proponer mejoras en el plan de negocios a presentar.*

1. *¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?*

- a) *Tratado*
- b) *Convenio*
- c) *Ley*
- d) *Reglamento*
- e) *Decreto*
- f) *Acuerdo*
- g) *Acta Constitutiva*
- h) *Otros*

2. *¿Existe congruencia entre la misión de la organización y la estrategia?*

- Sí*
- No*

3. *Las funciones asignadas a cada área de la organización, ¿son adecuadas para el cumplimiento de tal misión?*

Sí

No

4. *¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?*

Organización vertical

a) *Con una sola sede*

b) *Con unidades desconcentradas*

c) *Con unidades descentralizadas*

d) *Con unidades desconcentradas y descentralizadas*

e) *Con unidades globales*

f) *Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales*

Organización horizontal

a) *Unidades al mismo nivel*

b) *Equipos de trabajo*

c) *En red de tecnología*

d) *En red global*

Organización vertical/horizontal

a) *Función/proceso*

b) *Proceso*

c) *Estratégica*

Organización virtual

a) *Unidades en el lugar de origen*

b) *Unidades a nivel global*

5. *¿Considera que hay Liderazgo en esta organización?*

Sí

No

6. *¿Qué tipo de liderazgo puede identificar?*

Democrático

Autoritarios

Liberal

7. *Nivel de confianza en la dirección de la Cooperativa.*

Muy confiable

Confiable

Regular

Poco confiable

Nada confiable

8. *Nivel de capacidad de resolución de conflictos de la dirección*

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

9. *¿Tienen sindicato de trabajadores?*

Sí

No

10. *¿Cómo valora la funcionalidad del sindicato?*

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

11. *¿Cuántos trabajadores forman parte del sindicato?*

12. *¿Cuán satisfecho está con su puesto de trabajo?*

- Altamente satisfecho*
- Satisfecho*
- Insatisfecho*
- Altamente insatisfecho*

13. *¿Cuán satisfecho está con su salario devengado mensualmente?*

- Altamente satisfecho*
- Satisfecho*
- Insatisfecho*
- Altamente insatisfecho*

14. *¿Recibe pago de comisiones?*

- Sí*
- No*

15. *¿Hay reconocimiento de parte de la dirección por el trabajo realizado?*

- Sí*
- No*

16. *¿Cuán satisfecho está con las responsabilidades asignadas?*

- Altamente satisfecho*
- Satisfecho*
- Insatisfecho*
- Altamente insatisfecho*

17. *¿Cómo valora las relaciones entre la dirección y los empleados?*

- Muy bueno*
- Bueno*
- Regular*
- Deficiente*

18. *¿Cuán satisfecho está con el supervisor inmediato?*

- Altamente satisfecho*
- Satisfecho*
- Insatisfecho*
- Altamente insatisfecho*

19. *¿Cómo valora el nivel de compromiso con la Cooperativa?*

- Muy alto*
- Alto*
- Regular*
- Bajo*
- Muy bajo*

20. *¿Hay organigrama institucional?*

- Sí*
- No*

21. *¿Tienen manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo reflejados en el organigrama?*

- Sí*
- No*

22. *¿Tienen manual de personal y/o reglamento interno?*

Sí

No

23. *¿Tienen claras las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?*

Sí

No

5- Revisión Documental

Instrumento No. 5 Investigación Documental



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Instrumento a aplicar in situ

Objetivo de la guía de observación: *Este instrumento de investigación se diseñó con el propósito de contribuir al desarrollo de tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial "Plan de negocios para la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano ubicada en la ciudad Waslala-RACN, Nicaragua para los años 2019-2023". Es una guía de investigación documental, para corroborar in situ los procesos administrativos de organización y dirección de la Cooperativa.*

1. *Acta Constitutiva*

Sí

No

2. *Reglamento Interno*

Sí

No

3. *Código de conducta*

Sí

No

4. *Organigrama*

Sí

No

5. *Manual de funciones*

Sí

No

6. *Contratos de trabajo*

Sí

No

7. *Planillas laborales que incluyan seguro social*

Sí

No

8. *Auditorías Previas*

Sí

No

9. *Indicadores financieros y de gestión*

Sí

No

10. *Estados Financieros*

Sí

No

11. *Estados financieros auditados*

Sí

No

12. *Frecuencia de elaboración de EEFF*

Mensual

Bimensual

Trimestral

Semestral

Anual

13. *Herramientas utilizadas para el análisis de estados financieros*

Análisis horizontal

Análisis vertical

Ratios financieros

Otros

14. Razones utilizadas en el análisis

- Liquidez*
- Endeudamiento*
- Rentabilidad*
- Otros: Especifique*

15. Fuentes de financiamiento

- Capital Propio*
- Financiamientos*
- Otros*

16. Detalle de la cartera por mora y rubro

- Sí*
- No*

6- Balance General de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano

Cooperativa Caja Rural Mano a Mano	31 de diciembre 2015	31 de diciembre 2016	Análisis		
			Horizontal 2016 vs 2017	Horizontal 2017 vs 2018	
Activos					
Activos circulantes					
Efectivo en caja	96,969.18	231,150.00	138%	292,283.91	26%
Efectivo en bancos	844,819.03	988,052.82	17%	3,004,305.41	204%
Inversiones y valores	42,330.08	43,163.75	2%	44,068.80	2%
Cuentas por cobrar	13,875,116.70	10,772,267.18	-22%	12,518,181.27	16%
Provisión para cuentas incobrables	-2,667,442.32	-2,490,712.57	-7%	-2,680,910.81	8%
Intereses por cobrar	9,359,991.41	998,172.36	-89%	1,036,134.41	4%
Documentos por cobrar	2,152,692.24	2,403,711.63	12%	2,787,468.48	16%
Total de Activos circulantes	23,704,476.32	12945805.17	-45%	17001531.47	31%
				516763.87	
Activos fijos					54%
Terrenos	82,991.15	82,991.15	0%	82,991.15	0%
Edificios	458,240.89	415,096.09	-9%	371,951.29	-10%
Maquinaria y equipo	1,603.88	5,033.28	214%	18,914.65	276%
Mobiliario y equipo de oficina	52,275.35	19,872.91		59,526.36	
Equipo rodante	365,580.76	170,219.56	-53%	20,354.96	-88%
Depreciación acumulada	-24,426.90	-21,934.28	-10%	-7,836.49	-64%
Total de Activos fijos	936,265.13	671,278.71	-28%	545,901.92	-19%
Otros Activos					
Otros activos diversos	3,528,629.95	6,368,407.32	80%	6,368,407.32	0%
Bienes adjudicados por recuperación de créditos	5,338,992.08	7,437,153.84	39%	7,377,528.87	-1%

Total de otros activos	8,867,622.03	13,805,561.16	56%	13,745,936.19	0%
Total de activos	<u>33,508,363.48</u>	<u>27,422,645.04</u>	-18%	<u>31,293,369.58</u>	14%
Pasivos					
Pasivo a corto plazo					
Depósitos de ahorro de los socios	7,268,709.11	4,886,338.08	-33%	5,510,423.06	13%
Préstamos por pagar a corto plazo	4,089,661.74	1,406,648.05	-66%	1,150,599.80	-18%
Intereses por pagar	2,369,288.00	67,743.78	-97%	50,615.03	-25%
Cuentas por pagar	104,439.37	74,099.22	-29%	68,094.90	-8%
Gastos acumulados por pagar	729,859.95	724,994.21	-1%	809,954.10	12%
Fondos en custodia	74,056.26	0.00	-100%	0.00	0.00
Financiamiento recibido ejecución de proyecto	61,794.36	0.00	-100%	0.00	0.00
Retenciones por pagar	9,176.26	9,627.30	5%	9,408.22	-2%
Total de Pasivos a Corto plazo	14,706,985.05	7,169,450.64	-51%	7,599,095.11	6%
Pasivo a Largo plazo					
Préstamos bancarios instituciones financieras nacionales LP	7,733,564.67	10,380,844.09	34%	9,619,203.09	-7%
Otras deudas a Largo Plazo-Organismos Internacionales	698,207.50	733,117.50	5%	6,797,581.67	827%
Intereses por pagar a LP	1,597,757.82	11,085.37		59,710.08	
Total de pasivos a largo plazo	10,029,529.99	11,125,046.96	11%	16,476,494.84	48%
Total de Pasivo	24,736,515.04	18,294,497.60	-26%	24,075,589.95	32%
Capital					
Capital Social	1,334,268.57	1,230,772.34	-8%	1,197,213.96	-3%
Donaciones	3,447,128.20	4,503,995.23	31%	4,518,458.24	0%
Fondos de reserva	3,372,876.92	1,817,311.25	-46%	2,605,345.56	43%
Excedentes o pérdidas acumuladas	2,188,304.00	617,574.75	-72%	-1,103,238.13	-279%
Excedentes o pérdidas del ejercicio	-1,570,729.25	-2,815,290.65	79%		-100%
Total Capital	8,771,848.44	5,354,362.92	-39%	7,217,779.63	35%
Total Pasivo + Capital	<u>33,508,363.48</u>	<u>23,648,860.52</u>	-29%	<u>31,293,369.58</u>	32%

7- Estado de resultados de la Cooperativa Caja Rural Mano a Mano

Estado de Resultados	Análisis 2015 vertical		Análisis 2016 vertical		2017
Ingresos					
<u>Ingresos por intereses y comisiones</u>	<u>4,634,971.65</u>	<u>100%</u>	<u>3,704,854.76</u>	<u>100%</u>	<u>2,191,920.19</u>
<u>Total Ingresos por intereses y comisiones</u>	<u>3,509,547.38</u>	<u>76%</u>	<u>2,914,332.27</u>	<u>79%</u>	<u>1,663,203.80</u>
Cartera de Créditos Corriente	1,160,881.38	25%	1,840,406.43	50%	1417630.98
Cartera de Créditos Prorrogados	0.00	0%	1,339.85	0%	
Cartera de Créditos Reestructurados	11,447.63	0%	26,463.53	1%	48305.53
Cartera de Créditos Vencidos	395,759.33	9%	300,419.37	8%	197,267.29
Cartera de Créditos en Cobro Judicial	1,941,459.04	42%	745,703.09	20%	
<u>Ingresos por mantenimiento de valor</u>	<u>1,125,424.27</u>	<u>24%</u>	<u>790,522.49</u>	<u>21%</u>	<u>528,716.39</u>
Cartera de Créditos Corriente	715,999.86	15%	596,967.52	16%	427,916.59
Cartera de Crédito Prorrogados	7,833.62	0%	9,103.37	0%	1,034.87
Cartera de Créditos Reestructurados	3,129.12	0%	11,333.66	0%	8,948.48
Cartera de Crédito Vencidos	119,229.36	3%	79,479.09	2%	90,816.45
Cartera de Créditos en Cobro Judicial	279,232.31	6%	93,638.85	3%	0.00
<u>Gastos Financieros</u>	<u>2,767,811.19</u>	<u>60%</u>	<u>2,378,057.35</u>	<u>64%</u>	<u>1,634,099.09</u>
Costos de intereses en cuentas de ahorros	283,824.32	6%	212,431.48	6%	128,965.53
Costos de intereses por financiamiento recibido	2,089,232.16	45%	1,744,975.04	47%	1,156,632.97
Costos por mantenimiento de valor en cuentas de ahorro asociados	394,754.71	9%	325,784.02	9%	278,702.34
Costo mant. De valor por financiamiento recibido		0%		0%	
Gastos Financieros		0%	94,866.81	3%	69,798.25
		0%		0%	
<u>Margen Bruto</u>	<u>1,867,160.46</u>	<u>40%</u>	<u>1,326,797.41</u>	<u>36%</u>	<u>557,821.10</u>

Costos y Gastos

Gastos de Administración	4,162,794.05	90%	3,499,390.70	94%	3,435,218.11
Gastos de Organización	246,923.11	5%	166,410.10	4%	186,405.06
Gastos de Capacitación	0.00	0%	0.00	0%	
Gastos y Productos Financieros	207,817.02	4%	0.00	0%	
Gastos Componentes de Proyectos	0.00	0%	0.00	0%	
Total de Gastos de la Operación	4,617,534.18	100%	3,665,800.80	99%	3,621,623.17
Utilidad antes de Impuestos	-2,750,373.72	-59%	-2,339,003.39	-63%	-3,063,802.07
Más o menos	1,179,644.47	25%	2,250,233.41	61%	1,172,529.63
Intereses bancarios	17,971.83	0%	9,261.05	0%	7,700.11
Mantenimiento de valor en cuentas de ahorro córdobas	53,630.02	1%	19,203.94	1%	11,162.15
Ganancia Cambiaria	56,224.32	1%	38,024.66	1%	40,576.59
Otros gastos	337,339.44	7%	0.00	0%	286,387.21
Otros productos	1,389,157.74	30%	2,183,743.76	59%	1,399,477.99
Gastos por Impuestos Sobre la Renta	0.00	0%	0.00	0%	0.00
Utilidad después de Impuestos	-1,570,729.25	-34%	-88,769.98	-2%	-1,891,272.44
Otros			2,726,490.97		
Utilidad Neta del Período	-1,570,729.25	-34%	-2,815,260.95	-76%	-1,891,272.44

Anexo 7. Razones financieras

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

II. Apalancamiento	2015	2016	2017
2.1 Solidez	1.35	1.50	1.30
2.2 Endeudamiento	73.82%	66.71%	77%
2.3 Propiedad	26%	20%	23%
2.4 Deuda Capital	2.82	3.42	3.34

III. Rentabilidad	2015	2016	2017
3.1 Sobre Activo Total	-5%	-10%	-6.04%
3.2 Sobre Ingresos	-34%	-76%	-86.28%
3.3 Sobre Capital	-18%	-53%	-26.20%

Anexo 8. Flujo de Caja

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MANO A MANO", R.L.
CAJA RURAL "MANO A MANO", R.L. WASLALA - RACCN

FLUJO DE CAJA REAL DE DICIEMBRE 2018



	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
SALDO INICIAL DE CAJA, BANCOS E INVERSIONES	1,454,962.70	8,260,658.12	4,501,092.02	5,703,861.10	4,952,073.85	4,249,192.52
INGRESOS						
Ingresos por Principal recuperado	822,259.18	863,372.14	906,540.75	951,867.78	999,461.17	1,049,434.23
Ingresos producto nuevo principal recuperado	0.00	661,148.14	793,377.77	952,053.32	1,142,463.99	1,370,956.78
Ingresos por Intereses sobre Préstamos	166,263.21	174,576.37	183,305.19	192,470.45	202,093.97	212,198.67
Ingresos por intereses de capital recuperado		984,000.00	851,770.37	693,094.82	502,684.15	274,191.36
Ingresos por Comisiones sobre préstamos	96,868.80	101,712.24	106,797.85	112,137.74	117,744.63	123,631.86
Ingresos por Comisiones sobre préstamos		33,057.41	39,668.89	47,602.67	57,123.20	68,547.84
Ingresos por Depósitos de Ahorro	1,425,977.78	1,497,276.67	1,572,140.50	1,650,747.53	1,733,284.90	1,819,949.15
Aportaciones de Asociados	9,270.46	9,733.98	10,220.68	10,731.72	11,268.30	11,831.72
Ingresos de Fondos en Custodia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Diversas	880,803.70	924,843.89	971,086.08	1,019,640.38	1,070,622.40	1,124,153.52
Cuentas por Pagar Diversas	63,879.74	67,073.73	70,427.41	73,948.78	77,646.22	81,528.53
Ingresos Financieros (Intereses Bancarios, Mantenimiento de Valor Cuentas de Ahorro Córdobas, Ganancia Cambiaria)	10,290.91	10,805.46	11,345.73	11,913.01	12,508.67	13,134.10
Otros ingresos (Mantenimiento de Valor, Cambio de Divisas, Recuperación de Cartera Sanada, etc.)	85,447.16	89,719.52	94,205.49	98,915.77	103,861.56	109,054.63
TOTAL INGRESOS	3,561,060.94	5,417,319.53	5,610,886.71	5,815,123.98	6,030,763.17	6,258,612.40

EGRESOS

Pagos de Obligaciones Financieras Nacionales e Internacionales	495,271.57	520,035.15	546,036.91	573,338.75	602,005.69	632,105.97
Pago de obligación nueva		838,645.76	905,737.42	978,196.41	1,056,452.12	1,140,968.29
Pagos de Intereses a Financieras Nac / Internac.	152,206.02	159,816.32	167,807.14	176,197.49	185,007.37	194,257.74
Desembolsos de Préstamos a Asociados	1,817,734.25	4,920,000.00		2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
Gastos Administrativos, Financieros y Operativos	331,142.38	347,699.50	365,084.47	383,338.70	402,505.63	422,630.91
Gastos financieros nuevo préstamos		393,600.00	326,508.34	254,049.35	175,793.63	91,277.46
Retiros de Cuentas de Ahorro	839,315.07	881,280.82	925,344.86	971,612.11	1,020,192.71	1,071,202.35
Retiros de Aportaciones de los Asociados	8,739.67	9,176.65	9,635.49	10,117.26	10,623.12	11,154.28
Retiros de Fondos en Custodia	0.00					
Cuentas por Cobrar Diversas	869,187.64	912,647.02	958,279.37	1,006,193.34	1,056,503.01	1,109,328.16
Cuentas por Pagar Diversas	56,111.86					
Intereses y Mantto de Valor por Pagar en Ahorro y Aportaciones	10,624.86	11,156.10	11,713.91	12,299.60	12,914.58	13,560.31
Otras Inversiones (Institución y Finca Verde Esperanza)	0.00					
Otros Gastos (Gastos Principales Operatividad de los Órganos de Dirección)	174,122.20	182,828.31	191,969.73	201,568.21	211,646.62	222,228.95
TOTAL EGRESOS	4,754,455.52	9,176,885.64	4,408,117.63	6,566,911.22	6,733,644.50	6,908,714.44

FLUJO OPERATIVO NETO	261,568.12	4,501,092.02	5,703,861.10	4,952,073.85	4,249,192.52	3,599,090.49
----------------------------------	-------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Nueva deuda	3,079,090.00	SICSA FASE II				
Donación	4,920,000.00	Préstamo nuevo				
Total Recursos Externos ...	7,999,090.00			0.00		

SALDO INICIAL DE CAJA, BANCOS E INVERSIONES	8,260,658.12	4,501,092.02	5,703,861.10	4,952,073.85	4,249,192.52	3,599,090.49
--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Anexo 9. Estado de Resultados proyectado a cinco años en miles de córdobas

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos						
<u>Ingresos por Intereses y Comisiones</u>	<u>2,191,920.19</u>	<u>3,558,573.61</u>	<u>3,560,031.27</u>	<u>3,542,719.09</u>	<u>3,501,930.04</u>	<u>3,431,968.02</u>
<u>Total Ingresos por Intereses y Comisiones</u>	<u>1,663,203.80</u>	<u>3,003,421.40</u>	<u>2,977,121.45</u>	<u>2,930,663.78</u>	<u>2,859,271.97</u>	<u>2,757,177.04</u>
Cartera de Créditos Corriente	1417630.98	1,488,512.53	1,562,938.16	1,641,085.06	1,723,139.32	1,809,296.28
Intereses y Comisiones de nuevo préstamo		1,017,057.41	891,439.26	740,697.48	559,807.35	342,739.20
Cartera de Créditos Prorrogados		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cartera de Créditos Reestructurados	48305.53	50,720.81	53,256.85	55,919.69	58,715.67	61,651.46
Cartera de Créditos Vencidos	197,267.29	207,130.65	217,487.19	228,361.55	239,779.62	251,768.61
Servicios de agencia de bancos	0.00	240,000.00	252,000.00	264,600.00	277,830.00	291,721.50
<u>Ingresos por Mantenimiento de valor</u>	<u>528,716.39</u>	<u>555,152.21</u>	<u>582,909.82</u>	<u>612,055.31</u>	<u>642,658.08</u>	<u>674,790.98</u>
Cartera de Créditos Corriente	427,916.59	449,312.42	471,778.04	495,366.94	520,135.29	546,142.05
Cartera de Crédito Prorrogados	1,034.87	1,086.61	1,140.94	1,197.99	1,257.89	1,320.79
Cartera de Créditos Reestructurados	8,948.48	9,395.90	9,865.70	10,358.98	10,876.93	11,420.78
Cartera de Crédito Vencidos	90,816.45	95,357.27	100,125.14	105,131.39	110,387.96	115,907.36
Cartera de Créditos en Cobro Judicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<u>Gastos Financieros</u>	<u>1,634,099.09</u>	<u>1,582,843.68</u>	<u>1,539,220.07</u>	<u>1,499,240.83</u>	<u>1,462,796.89</u>	<u>1,429,788.32</u>
Costos de intereses en cuentas de ahorros	128,965.53	125,096.56	125,096.56	125,096.56	125,096.56	125,096.56
Costos de intereses por financiamiento recibido	1,156,632.97	1,098,801.32	1,043,861.26	991,668.19	942,084.78	894,980.54
Costos por mantenimiento de valor en cuentas de ahorro asociados	278,702.34	292,637.46	307,269.33	322,632.80	338,764.44	355,702.66
Gastos Financieros	69,798.25	66,308.34	62,992.92	59,843.27	56,851.11	54,008.56
<u>Margen bruto</u>	<u>557,821.10</u>	<u>1,975,729.93</u>	<u>2,020,811.20</u>	<u>2,043,478.27</u>	<u>2,039,133.15</u>	<u>2,002,179.70</u>

Costos y Gastos

Gastos de Administración	3,435,218.11	2,800,000.00	2,800,000.00	2,800,000.00	2,800,000.00	2,800,000.00
Gastos de Organización	186,405.06	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00
Gastos de Capacitación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos y Productos Financieros		393,600.00	326,508.34	254,049.35	175,793.63	91,277.46
Gastos Componentes de Proyectos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de gastos de la operación	3,621,623.17	3,303,600.00	3,236,508.34	3,164,049.35	3,085,793.63	3,001,277.46
Utilidad antes de impuestos	-3,063,802.07	-1,327,870.07	-1,215,697.14	-1,120,571.08	-1,046,660.48	-999,097.76
Más o menos	1,172,529.63	1,259,794.83	1,349,991.36	1,443,337.37	1,540,058.36	1,640,387.70
Intereses bancarios	7,700.11	8,085.12	8,489.37	8,913.84	9,359.53	9,827.51
Mantenimiento de valor en cuentas de ahorro córdobas	11,162.15	11,720.26	12,306.27	12,921.58	13,567.66	14,246.05
Ganancia Cambiaria	40,576.59	42,605.42	44,735.69	46,972.47	49,321.10	51,787.15
Otros gastos	286,387.21	272,067.85	258,464.46	245,541.23	233,264.17	221,600.96
Otros productos	1,399,477.99	1,469,451.89	1,542,924.48	1,620,070.71	1,701,074.24	1,786,127.96
Gastos por impuestos sobre la renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad después de impuestos	-1,891,272.44	-68,075.24	134,294.22	322,766.29	493,397.88	641,289.94
Otros						
Utilidad neta del periodo	-1,891,272.44	-68,075.24	134,294.22	322,766.29	493,397.88	641,289.94

Anexo 10. Balance General proyectado a cinco años en miles de córdobas

Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Mano a Mano	31 de diciembre 2018	31 de diciembre 2019	31 de diciembre 2020	31 de diciembre 2021	31 de diciembre 2022	31 de diciembre 2023
Activos						
Activos circulantes						
Efectivo en caja, bancos, inversiones y valores	8,260,658.12	4,501,092.02	5,703,861.10	4,952,073.85	4,249,192.52	3,599,090.49
Inventarios de producto terminado						
Inventarios de materiales y suministros						
Cuentas por cobrar	11,287,134.42	11,851,491.14	12,444,065.70	13,066,268.98	13,719,582.43	14,405,561.55
Créditos reestructurados	512,188.75	537,798.19	564,688.10	592,922.50	622,568.63	653,697.06
Créditos vencidos	718,858.10	754,801.01	792,541.06	832,168.11	873,776.51	917,465.34
Provisión para cuentas incobrables	-2,680,910.81	-2,680,910.81	-2,680,910.81	-2,680,910.81	-2,680,910.81	-2,680,910.81
Intereses por cobrar	1,036,134.41	1,087,941.13	1,142,338.19	1,199,455.10	1,259,427.85	1,322,399.24
Documentos por cobrar	2,787,468.48	2,926,841.90	3,073,184.00	3,226,843.20	3,388,185.36	3,557,594.63
Total de Activos circulantes	21,921,531.47	18979054.58	21039767.33	21188820.93	21431822.50	21774897.50
Activos fijos						
Terrenos	169,192.54	169,192.54	169,192.54	169,192.54	169,192.54	169,192.54
Edificios	371,951.29	328,806.49	285,661.69	242,516.89	199,372.09	156,227.29
Depreciación acumulada	-43,144.80	-43,144.80	-43,144.80	-43,144.80	-43,144.80	-43,144.80
Maquinaria y equipo	18,914.65	17,879.53	16,844.41	15,809.29	14,774.17	13,739.05
Depreciación acumulada	-1,035.12	-1,035.12	-1,035.12	-1,035.12	-1,035.12	-1,035.12
Mobiliario y equipo de oficina	59,526.36	34,092.96	8,659.56	0.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada	-25,433.40	-25,433.40	-8,659.56	0.00	0.00	0.00
Equipo rodante	20,354.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación acumulada	-24,424.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Activos fijos	545,901.92	480,358.20	427,518.72	383,338.80	339,158.88	294,978.96
Otros Activos						
Otros activos diversos	6,368,407.32	6,686,827.69	7,021,169.07	7,372,227.52	7,740,838.90	8,127,880.85
Bienes adjudicados por recuperación de créditos	7,377,528.87	7,746,405.31	8,133,725.58	8,540,411.86	8,967,432.45	9,415,804.07

Total de Otros activos	13,745,936.19	14,433,233.00	15,154,894.65	15,912,639.38	16,708,271.35	17,543,684.92
Total de Activos	<u>36,213,369.58</u>	<u>33,892,645.77</u>	<u>36,622,180.70</u>	<u>37,484,799.11</u>	<u>38,479,252.73</u>	<u>39,613,561.38</u>
Pasivos						
Pasivo a corto plazo						
Depósitos de ahorro de los socios	5,510,423.06	5,785,944.21	6,075,241.42	6,379,003.49	6,697,953.67	7,032,851.35
Préstamos por pagar a corto plazo	1,150,599.80	1,208,129.79	1,268,536.28	1,331,963.09	1,398,561.25	1,468,489.31
Intereses por pagar	50,615.03	53,145.78	55,803.07	58,593.22	61,522.89	64,599.03
Cuentas por pagar	68,094.90	71,499.65	75,074.63	78,828.36	82,769.78	86,908.27
Gastos acumulados por pagar y retenciones por pagar	809,954.10	850,451.81	892,974.40	937,623.12	984,504.27	1,033,729.48
Fondos en custodia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financiamiento recibido ejecución de proyecto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Retenciones por pagar	9,408.22	9,878.63	10,372.56	10,891.19	11,435.75	12,007.54
Impuestos por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fondos en administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Pasivos a Corto Plazo	7,599,095.11	7,979,049.87	8,378,002.36	8,796,902.48	9,236,747.60	9,698,584.98
Pasivo a Largo Plazo						
Préstamos Bancarios Instituciones Financieras Nacionales LP	9,619,203.09	9,138,242.94	8,681,330.79	8,247,264.25	7,834,901.04	7,443,155.98
Otras Deudas a Largo Plazo-Organismos Internacionales	6,797,581.67	6,457,702.59	6,134,817.46	5,828,076.58	5,536,672.76	5,259,839.12
Intereses por pagar a LP	59,710.08	56,724.58	53,888.35	51,193.93	48,634.23	46,202.52
Nuevo préstamo por pagar	4,920,000.00	4,081,354.24	3,175,616.83	2,197,420.42	1,140,968.29	0.00
Intereses por pagar nuevo préstamo	1,241,228.78	847,628.78	521,120.44	267,071.09	91,277.46	0.00
Total de Pasivos a Largo Plazo	22,637,723.62	20,581,653.12	18,566,773.86	16,591,026.27	14,652,453.78	12,749,197.62
Total de Pasivo	30,236,818.73	28,560,702.99	26,944,776.22	25,387,928.75	23,889,201.38	22,447,782.60
Capital						
Capital Social	1,197,213.96	1,197,213.96	1,197,213.96	1,197,213.96	1,197,213.96	1,197,213.96
Inversiones en activo						
Capitalización	-1,241,228.78	-3,277,189.92	491,902.61	2,330,196.74	4,240,411.46	6,235,295.44
Donaciones	4,518,458.24	4,744,381.15	4,981,600.21	5,230,680.22	5,492,214.23	5,766,824.94
Ajuste a períodos anteriores						
Fondos de Reserva	2,605,345.56	2,735,612.84	2,872,393.48	3,016,013.15	3,166,813.81	3,325,154.50

Excedentes o Pérdidas acumuladas	-1,103,238.13	-68,075.24	134,294.22	322,766.29	493,397.88	641,289.94
Excedentes o Pérdidas del ejercicio						
Total Capital	5,976,550.85	5,331,942.79	9,677,404.48	12,096,870.37	14,590,051.34	17,165,778.78
Total Pasivo + Capital	<u>36,213,369.58</u>	<u>33,892,645.78</u>	<u>36,622,180.70</u>	<u>37,484,799.12</u>	<u>38,479,252.72</u>	<u>39,613,561.38</u>

Anexo no. 11 Razones Financieras para Estados Financieros Proyectados

I. Liquidez	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.1 Capital de Trabajo	14,322,436.36	11,000,004.71	12,661,764.97	12,391,918.45	12,195,074.90	12,076,312.52
1.2 Solvencia	2.88	2.38	2.51	2.41	2.32	2.25
1.3 Liquidez Inmediata	1.09	0.56	0.68	0.56	0.46	0.37
II. Apalancamiento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2.1 Solidez	1.20	1.19	1.36	1.48	1.61	1.76
2.2 Endeudamiento	83.50%	84.27%	73.58%	67.73%	62.08%	56.67%
2.3 Propiedad	17%	16%	26%	32%	38%	43%
2.4 Razón deuda capital	5.06	5.36	2.78	2.10	1.64	1.31
III. Rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023
3.1 Sobre Activo Total	-5%	0%	0%	1%	1%	2%
3.2 Sobre Ingresos	-86%	-2%	4%	9%	14%	19%
3.3 Sobre Capital	-32%	-1%	1%	3%	3%	4%